



**RODRIGO SEIJI MORI**

**A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO, ROTATIVIDADE  
FUNCIONAL E A RESISTÊNCIA A MUDANÇAS NO SETOR S  
DA EMPRESA X**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A relação entre a motivação, rotatividade funcional e a resistência a mudanças no setor S da empresa X**, elaborado por Rodrigo Seiji Mori e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 17 de fevereiro de 2017

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Rodrigo Seiji Mori, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A relação entre a motivação, rotatividade funcional e a resistência a mudanças no setor S da empresa X”, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de fevereiro de 2017

---

Rodrigo Seiji Mori

À minha família.

## RESUMO

Esse trabalho de conclusão de curso tem como tema a relação entre a motivação, a rotatividade de função e a resistência a mudanças. Procura-se responder se pessoas com alta rotatividade de função são mais motivadas, com o objetivo de preparar o líder para proporcionar um ambiente de mudanças condizente com o que os seus liderados anseiam. Foi proposta uma pesquisa, realizada no setor de desenvolvimento e suporte a sistemas da empresa “X”, com perguntas fechadas e de escala, para avaliar o grau em que a resistência a mudanças pode ser um fator decisivo para que novos desafios não sejam assumidos, impedindo que ocorra uma rotatividade de função com o intuito de desenvolver e possibilitar novos horizontes para os funcionários, e por consequência, que essa inércia afete negativamente a motivação desse pessoal ao longo do tempo. Através da análise das respostas, pode-se perceber que novos desafios não são considerados entre os principais fatores motivacionais e que a resistência a mudanças é forte no setor, visto que quando elas ocorrem, são de iniciativa de uma terceira pessoa. Isso faz com que esses funcionários não percebam que a rotatividade de função pode, na prática, trazer um benefício acima do esperado quando se fala em manter-se motivado após alguns anos trabalhando na mesma função.

**Palavras Chave:** motivação. rotatividade de função. mudança. resistência.

## **ABSTRACT**

This final paper is about the relationship between motivation, job rotation and change resistance. It aims to answer the question if people that have a high job rotation are more motivated, with the objective to prepare the leader to bring a change environment that matches what his followers are looking for. A survey was applied in a software development and support department, from company “X”, containing closed and scaled questions, to evaluate how resistance to change can be a decisive factor to discourage the assumption of new challenges, avoiding job rotations that could develop and open new career paths to the employees and, as a result, that this inertia affects negatively their motivation over time. Analyzing the answers, it is possible to note that new challenges are not considered to be one of the main motivational factors and that resistance to change plays a strong role in the sector, considering that when change happens, the initiative comes from a third party. This results in employees not perceiving that job rotation could bring an unexpected benefit to help keeping them motivated after some years working in the same role.

**Key Words:** motivation. job rotation. change. resistance.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Hierarquia das necessidades de Maslow (ROBBINS, 2014).....	3
Figura 2.2 – Cascata de objetivos (ROBBINS, 2014).....	6
Figura 2.3 – Dimensões básicas da motivação, segundo Vroom (CHIAVENATO, 2016) .....	8
Figura 4. 1 - Classificação dos fatores motivacionais em grau de importância .....	33
Figura 4. 2 – Classificação dos fatores desmotivacionais em grau de importância .....	33



## LISTA DE TABELAS

Tabela 4. 1 - Identificação do participante .....	28
Tabela 4. 2 – Respostas 9, 11 e 13 do questionário.....	29
Tabela 4. 3 – Respostas 6 e 16 do questionário.....	30
Tabela 4. 4 – Respostas 10 do questionário.....	31
Tabela 4. 5 – Respostas 15 do questionário.....	31
Tabela 4. 6 – Respostas 14 do questionário.....	32
Tabela 4. 7 – Respostas 5 do questionário.....	32
Tabela 4. 8 – Respostas 12 do questionário.....	34

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. DESENVOLVIMENTO .....	2
2.1. DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO .....	2
2.1.1. TEORIAS CLÁSSICAS .....	2
2.1.1.1. TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES .....	2
2.1.1.2. TEORIA X E TEORIA Y .....	3
2.1.1.3. TEORIA DOS DOIS FATORES .....	4
2.1.1.4. TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND .....	5
2.1.2. TEORIAS CONTEMPORÂNEAS.....	5
2.1.2.1. TEORIA DA DEFINIÇÃO DE METAS .....	5
2.1.2.2. TEORIA DA EXPECTATIVA.....	7
2.1.2.3. TEORIA DA EQUIVALÊNCIA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL.....	8
2.2. ROTATIVIDADE DE FUNÇÃO .....	9
2.2.1. TÉCNICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ROTATIVIDADE DE FUNÇÃO.....	12
2.3. RESISTÊNCIA A MUDANÇAS .....	15
2.3.1. COMPREENDER A RESISTÊNCIA E ADAPTAR A MUDANÇA.....	19
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
3.1. ABORDAGEM E TIPOLOGIA DA PEQUISA .....	23
3.2. O AMBIENTE DO SETOR “S” DA EMPRESA “X” .....	23
3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	24
3.3.1. QUESTIONÁRIO APLICADO.....	25
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	28
4.1. A ROTATIVIDADE DE FUNÇÃO TRAZ NOVOS DESAFIOS QUE SÃO UM FATOR MOTIVACIONAL IMPORTANTE À ATIVIDADE PROFISSIONAL .....	29
4.2. A RESISTÊNCIA A MUDANÇAS PODE IMPEDIR QUE NOVOS DESAFIOS SEJAM ASSUMIDOS .....	31
4.3. A FALTA DE DESAFIOS E NOVIDADES PROPORCIONA SENTIMENTOS DE PERTENCIMENTO E ACOMODAÇÃO, QUE COM O PASSAR DO TEMPO AFETA NEGATIVAMENTE A MOTIVAÇÃO .....	32
5. CONCLUSÕES .....	35
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	36

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	37
8. APÊNDICES .....	40
9. ANEXOS .....	41

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios pessoais, quando se fala em ambiente organizacional, é sentir-se motivado pelo menos em um nível que não crie barreiras ou dificuldades na realização do trabalho, do desenvolvimento e da satisfação pessoal. A especialização acentuada pode ser um dos fatores que reduzem a moral e a produtividade profissional, devido ao aumento da monotonia e do tédio quando não existem novos desafios (AN-TIEN e HUI-YU, 2004).

Uma das ferramentas que podem trazer novas opções para funcionários que desempenham um determinado cargo há muito tempo é a rotatividade de função (RUETTIMANN, 2013). A solução, porém, pode não ser tão simples dada as diversas variáveis que é preciso levar em consideração quando o assunto é a carreira profissional de cada pessoa. Uma delas é a resistência a mudanças, que pode surgir como um grande obstáculo tanto do ponto de vista gerencial como pessoal, inviabilizando qualquer tentativa de criar novas opções profissionais que podem contribuir para motivar os funcionários em busca dos seus objetivos pessoais.

Esse trabalho tem o objetivo geral de avaliar a relação entre esses três temas, motivação, rotatividade de função e resistência a mudanças, em um setor de tecnologia da informação, de uma empresa fictícia X, analisando se as pessoas com maior rotatividade são mais motivadas nesse setor. Os seus objetivos específicos procuram definir o que é a motivação, estruturar as vantagens e desvantagens da rotatividade de função, debater a resistência a mudanças e, através de um questionário aplicado aos seus funcionários, entender como a rotatividade pode impactar positivamente a motivação e se a resistência tende a agir como uma força contrária à procura e aceitação desses novos desafios.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO**

Um dos elementos que têm grande influência no desempenho do trabalho das pessoas, e na relação dela com a organização, é a motivação. Uma pessoa motivada é capaz de realizar suas tarefas com um grau de comprometimento e satisfação muito maior. Para Stephen P. Robbins (2014), a motivação são “os processos que representam a intensidade, a direção e a persistência de um indivíduo para alcançar uma meta”. Quanto mais motivada estiver a pessoa, mais alinhado e verídico será a sua intensidade, persistência e direção para o cumprimento dos seus objetivos. Uma das maneiras de compreender o que é motivação, é estudar algumas teorias e conceitos apresentados por diversos autores que estudaram esse assunto.

#### **2.1.1. TEORIAS CLÁSSICAS**

##### **2.1.1.1. TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES**

A teoria da hierarquia das necessidades, concebida por Abraham Maslow em 1954, é uma das mais conhecidas. Ele coloca a hipótese de que existem cinco necessidades que precisam ser satisfeitas, seguindo uma hierarquia, para que as pessoas se sintam motivadas (ROBBINS, 2014).

As cinco necessidades propostas são (ROBBINS, 2014):

1. Fisiológicas: fome, sede, abrigo e outras necessidades corporais.
2. Segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: afeto, pertencimento, aceitação e amizade.
4. Estima: fatores internos, como autoestima, autonomia e realização e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção.
5. Autorrealização: esforço para nos tornarmos o que podemos ser, incluindo crescimento, potencial alcançado e autorrealização.



**Figura 2.1** – Hierarquia das necessidades de Maslow (ROBBINS, 2014)

Maslow separou essas necessidades em ordens inferiores, satisfeitas por estímulos externos a pessoa, que são as necessidades fisiológicas e de segurança, e as de ordens superiores, satisfeitas internamente, compostas pela autoestima e a autorrealização (ver figura 2.1). Para motivar alguma pessoa, de acordo com a teoria, é preciso “entender em qual nível da hierarquia essa pessoa está naquele momento e focar em satisfazer suas necessidades nesse nível ou no nível acima” (ROBBINS, 2014).

### **2.1.1.2. TEORIA X E TEORIA Y**

A proposta da teoria X e Y, por Douglas McGregor, propõe duas visões distintas da pessoa: pela teoria X, basicamente negativa, os gestores defendem que os seus subordinados devem ser comandados e até mesmo coagidos a desempenhar o seu trabalho, pois os empregados teriam uma aversão ao trabalho; pela teoria Y, basicamente positiva, os empregados assimilariam o trabalho como algo natural, como o lazer, e com isso poderiam aprender a aceitar e a procurar responsabilidades (ROBBINS, 2014).

O estilo de gestão adotado pela teoria X reflete um comportamento mais duro, rígido e autocrático, no qual os funcionários são vistos como apenas recursos em uma linha de produção. As empresas tendem a concentrar seus esforços para modificar o comportamento dos funcionários para que eles se adaptem aos objetivos e necessidades da organização, com a crença de que somente a remuneração salarial são suficientes para motivá-los. Na teoria Y, o estilo adotado pela gerência é mais aberto, dinâmico e democrático, onde procure-se criar oportunidades, desenvolver potenciais, encorajar o crescimento e desenvolvimento pessoal

(WALGER, VIAPIANA e BARBOZA, 2014). A tabela 2.1 classifica algumas das pressuposições da teoria X e Y.

**Tabela 2. 1 - Pressuposições da teoria X e Y**

<b>Pressuposições da teoria X</b>	<b>Pressuposições da teoria Y</b>
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: WALGER, VIAPIANA e BARBOZA, 2014, p. 60

### **2.1.1.3. TEORIA DOS DOIS FATORES**

A teoria dos dois fatores, proposta por Herzberg, verificou a partir de um estudo com engenheiros e contadores a evidência de dois conjuntos de fatores distintos que devem ser considerados na satisfação do cargo. Um deles, denominado fatores motivacionais ou “satisfacientes”, está mais relacionado com as necessidades mais elevadas da hierarquia proposta por Maslow, como realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e o trabalho em si. Quando tais fatores motivacionais são ótimos, produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. O outro conjunto de fatores, chamado higiênicos ou “insatisfacientes”, atua no sentido oposto, ou seja, caso eles se situem em um nível abaixo do adequado, em termos de expectativas dos empregados, podem causar insatisfação. Melhorando essas condições, pode-se remover a insatisfação, porém não se obtém nenhuma satisfação ou desempenho elevado associado (CHIAVENATO, 2016).

De acordo com Herzberg, remover os elementos de insatisfação não necessariamente tornam o trabalho satisfatório. Os gestores que apenas se preocupam em eliminar esses fatores, podem fazer com que haja paz no ambiente de trabalho, mas não necessariamente a

motivação dos seus funcionários. Pela teoria, essa motivação é alcançada com a busca pelos conjuntos de fatores mais relacionados com o trabalho em si e com os resultados dele derivados, considerados intrinsecamente gratificantes e motivacionais (ROBBINS, 2014).

#### **2.1.1.4. TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND**

A teoria das necessidades desenvolvida por David McClelland aborda três necessidades (ROBBINS, 2014):

1. A necessidade de realização – é a força motriz para o progresso, para alcançar algo em relação a um conjunto de padrões.
2. A necessidade de poder – é a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que eles não se comportariam em outras circunstâncias.
3. A necessidade de afiliação – é o desejo por relações interpessoais amistosas e próximas.

Os pesquisadores que abordaram essa teoria perceberam alguns pontos que caracterizam alguns papéis organizacionais. Primeiro que os trabalhos que têm um alto grau de responsabilidade pessoal e feedback e um grau médio de risco traz uma grande motivação para os seus realizadores, porém não o transformam necessariamente em um bom gestor, pois estão mais interessados no quanto eles realizam pessoalmente do que em grupo. Segundo, as necessidades de poder e afiliação tendem a estar mais relacionadas com o sucesso gerencial. Os melhores gestores têm mais necessidade de poder do que de afiliação (ROBBINS, 2014).

### **2.1.2. TEORIAS CONTEMPORÂNEAS**

#### **2.1.2.1. TEORIA DA DEFINIÇÃO DE METAS**

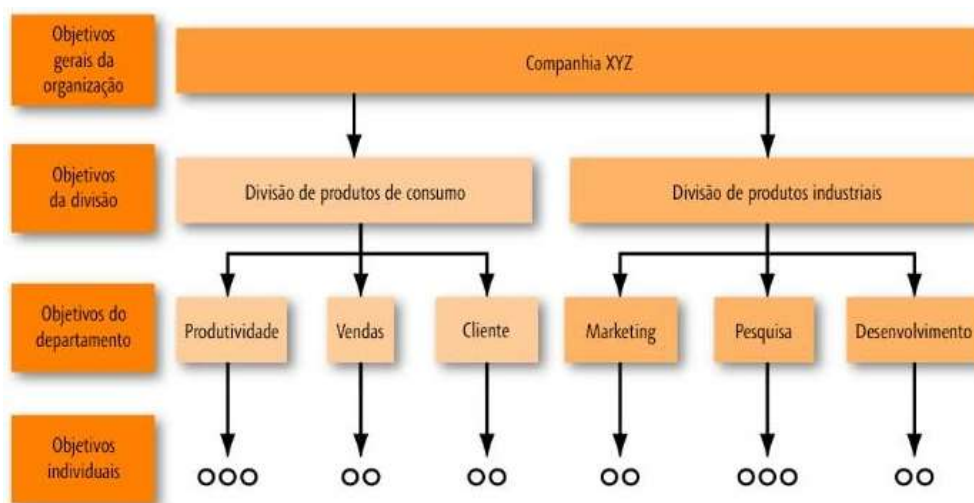
A teoria da definição de metas, proposta por Edwin Locke, no final dos anos 1960, propôs que a intenção de trabalhar em direção à uma meta definida é uma importante fonte de motivação. Evidências sugerem que metas específicas e objetivos difíceis, quando aceitos, resultam em desempenho mais elevado do que objetivos fáceis, e que o feedback traz um melhor desempenho do que a sua ausência (ROBBINS, 2014).



Além da definição de metas específicas, Locke identificou outros fatores que motivam o funcionário na busca pelos objetivos da organização (WALGER, VIAPIANA e BARBOZA, 2014):

- a) O grau de dificuldade dos objetivos, quanto maior o grau, mais desafiadora e motivadora é a tarefa;
- b) A participação dos funcionários no processo de definição das metas a serem alcançadas, aumentando a aceitação das mesmas e tornando-as mais atraentes para o trabalhador, uma vez que as pessoas se comprometem mais com as suas próprias escolhas;
- c) A utilização de feedbacks, que conduz a melhores desempenhos pois o empregado tem meios de avaliar o seu desempenho e seu progresso.

Segundo Stephen P. Robbins (2014), um meio sistemático para estabelecer metas é com a administração por objetivos (APO). Ela enfatiza que as metas sejam estabelecidas de modo participativo, que sejam tangíveis, verificáveis e mensuráveis. As metas globais da organização são traduzidas em metas específicas para cada nível (departamento, setor, indivíduo), e nos níveis mais baixos, com a participação dos gestores e funcionários, trabalhando conjuntamente no estabelecimento de suas metas, a APO também pode afetar os objetivos de baixo pra cima. Para o indivíduo, a APO fornece metas específicas de desempenho pessoal. Esses estabelecimento de objetivos seguem como uma cascata, partindo dos níveis hierárquicos mais altos, sofrendo desdobramentos até atingirem os níveis mais baixos, conforme a figura 2.2.



**Figura 2.2** – Cascata de objetivos (ROBBINS, 2014)

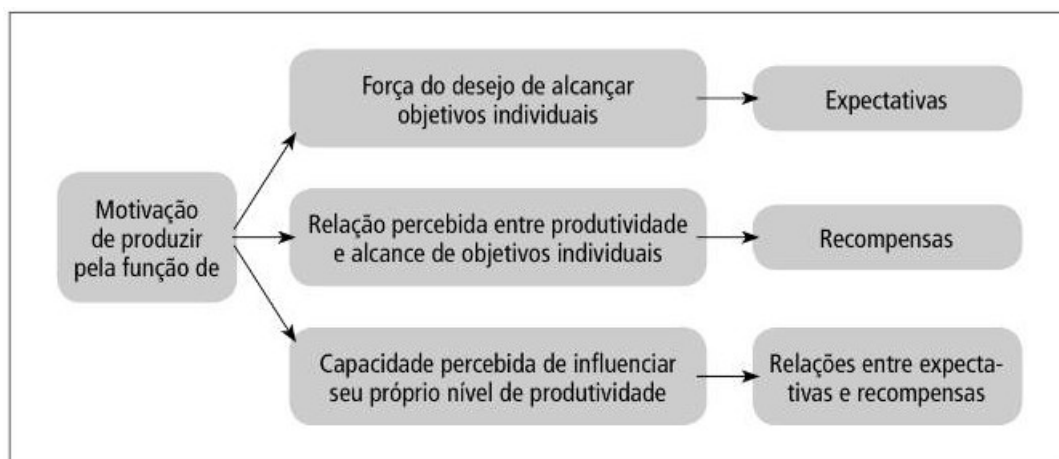
### 2.1.2.2. TEORIA DA EXPECTATIVA

A teoria da expectativa, proposta por Victor Vroom, afirma que “a força da nossa tendência de agir de certa maneira depende da força da nossa expectativa de determinado resultado e sua atratividade. Em termos mais práticos, os funcionários estarão motivados a exercer um alto grau de esforço quando acreditarem que isso os levará a ter uma avaliação de bom desempenho; que uma boa avaliação levará a recompensas organizacionais tais como aumentos salariais e/ou recompensas intrínsecas, e que as recompensas satisfarão as metas pessoais dos funcionários.” (ROBBINS, 2014)

Segundo Vroom, três fatores, que se inter-relacionam, determinam conjuntamente a motivação e a produtividade do indivíduo (CHIAVENATO, 2016):

- 1) Objetivos pessoais: inclui os mais diversos objetivos, como dinheiro, segurança, aceitação social e reconhecimento. Está relacionado em satisfazer as expectativas do indivíduo;
- 2) Relação percebida entre satisfação dos objetivos e a alta produtividade: a produtividade está relacionada com a percepção do indivíduo sobre os seus resultados e a recompensa resultante do seu trabalho. Se a alta produtividade se traduz na recompensa por ele esperada, isso pode motivá-lo a produzir ainda mais. Caso contrário, como por exemplo, onde a aceitação social é um objetivo mais importante e a alta produtividade está acima do que o grupo definiu como um padrão de produção informal, a sua produtividade pode cair para que não exista uma rejeição por parte desse grupo;
- 3) Percepção de sua capacidade de influenciar a produtividade: trata-se da relação entre o seu desempenho e o resultado obtido. Caso um funcionário acredita que um grande esforço despendido tem pouca influência sobre o resultado, ele tende a se esforçar menos.

A figura 2.3 abaixo resume como esses três fatores como as dimensões básicas da motivação.



**Figura 2.3** – Dimensões básicas da motivação, segundo Vroom (CHIAVENATO, 2016)

Cada pessoa tem necessidades específicas, sendo que o que motiva um, não necessariamente motiva o outro. Para cada indivíduo há um tipo de recompensa mais adequado. O papel do gestor é identificar nos seus funcionários qual o seu perfil de comportamento, procurando mapear a relação entre o esforço, desempenho, recompensa e metas pessoais, que determina a motivação e o desempenho de cada indivíduo (WALGER, VIAPIANA e BARBOZA, 2014).

### 2.1.2.3. TEORIA DA EQUIVALÊNCIA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Pela teoria da equivalência, os funcionários percebem o que ganham com relação ao esforço despendido no trabalho e comparam essa taxa de dedicação-resultados com a de outras pessoas. Se essa taxa é igual entre as comparações consideradas relevantes pela pessoa, um estado de equivalência existe, ou seja, há uma situação correta e justa. No entanto, se essa taxa for percebida como desigual, o funcionário sente-se prejudicado, considerando uma situação injusta e que pode gerar sentimentos de raiva ou culpa. Os funcionários consideram suas organizações justas quando eles acreditam que as recompensas e a forma como são distribuídas são justas (ROBBINS, 2014).

A equivalência traz consigo um elemento mais amplo denominado justiça organizacional. Segundo Constant D. Bégé (1998), a justiça organizacional é aquela percebida dentro da organização, nas suas trocas econômicas ou sociais que envolvem o relacionamento entre o indivíduo e seus superiores, subordinados, pares ou outras pessoas da empresa. É a percepção de quão justo é a distribuição das recompensas e a forma como elas são distribuídas entre os funcionários.

A justiça organizacional é multidimensional, composta por três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional. (ROBBINS, 2014):

- 1) A justiça distributiva é a equidade percebida nos resultados, ou seja, o quanto o indivíduo é remunerado em relação ao que ele acha que deve receber;
- 2) A justiça processual é a equidade percebida no processo usado para determinar o resultado. É composto por dois elementos chaves: o processo e as explicações. Para que os funcionários considerem o processo justo, eles precisam sentir que tiveram alguma responsabilidade sobre o resultado e que lhes foram dadas explicações satisfatórias sobre o porquê desse resultado;
- 3) A justiça interacional é a percepção do grau no qual se é tratado com dignidade, preocupação e respeito. Está mais intimamente relacionado aos aspectos sociais nas relações entre as pessoas que decidem e aquelas que são afetadas por essas decisões.

“Cada componente da justiça organizacional afeta resultados organizacionais específicos. A justiça distributiva relaciona-se com as percepções de justiça das decisões individuais e afeta resultados pessoais; as percepções de justiça procedimental tendem a afetar atitudes e comportamentos relacionados à organização; e as percepções de justiça interacional (ou a sua partição em justiça interpessoal e informacional) estão mais relacionadas com os comportamentos e atitudes em relação aos decisores” (KLEIN, BEUREN, *et al.*, 2014).

## **2.2. ROTATIVIDADE DE FUNÇÃO**

Rotatividade de função, segundo Stites-doe (1996), refere-se a uma transferência de cargo ou qualquer alteração na sua alocação, seja de forma permanente ou temporária, e que não envolve uma promoção. Para Azulay (2013), ela é uma estratégia de desenvolvimento profissional que consiste em uma alocação temporária em uma posição diferente na organização, normalmente um movimento lateral, para que o funcionário possa aprender novas habilidades e conhecimentos ao trabalhar nessa nova função.

Os impactos da rotatividade de função vêm sendo discutidos há algumas décadas. Walker e Guest (1952) já relatavam que se as características da atividade de um funcionário são mecânicas, repetitivas, que requerem um mínimo de técnicas e não possibilitam a liberdade necessária para escolher os métodos que mais se encaixem às suas necessidades, o

funcionário irá considerar o seu trabalho monótono e chato, impactando negativamente a sua motivação e produtividade. Para Champion et al. (1994), a rotatividade de função pode impactar positivamente essas duas dimensões, sendo benéfica para melhorar a aprendizagem dos funcionários e sua produtividade, através das diversas experiências que podem acumular, e também para a motivação, pois reduz o tédio em realizar as mesmas atividades e os mantém interessados nos seus empregos. Para Ruettimann (2013), a estagnação gera mediocridade, e é por isso que os profissionais de recursos humanos endossam os programas de rotatividade de função, como uma ferramenta que ajuda os funcionários a desenvolverem habilidades que exigem pensamentos críticos e a ganharem exposição em várias funções e departamentos com o passar do tempo.

“Na Era da Informação, o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. [...] Para incrementar seu capital intelectual, as organizações estão transformando-se em verdadeiras organizações do conhecimento [...]” (CHIAVENATO, 2016). Para isso, a empresa deve estar sempre atenta no treinamento e no desenvolvimento dos seus funcionários, e a rotatividade de função pode ser uma escolha melhor do que enviar os funcionários em treinamentos formais. As rotações não devem apenas considerar as necessidades de experiência do funcionário, mas também atender ao objetivo de negócio da empresa. (Energize & Enhance Employee Value With Job Rotation, 2008).

A rotatividade e atribuições além da zona de conforto beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário de diferentes formas. Para o último, essa técnica ajuda não somente a adquirir novas habilidades, mas também a reduzir a complacência, estimular a criatividade e aumentar a satisfação e o engajamento com o trabalho. Para as organizações, os benefícios incluem um aumento na retenção de talentos, desenvolvimento de novos líderes, alinhamento entre competências e os objetivos da empresa e, geralmente, treinamentos mais eficientes e com menores custos (AZULAY, 2013).

Outro benefício de utilizar a rotatividade como uma técnica de aprendizado organizacional é que a empresa pode perceber e avaliar a relação entre os diversos cargos e pessoas existentes (JOVANOVIC, 1979). Ou seja, é um mecanismo onde é possível observar os funcionários em ação em diferentes posições, e com isso avaliar quem se adapta melhor a cada cargo. Para Cheraskin e Champion (1996), a rotatividade de função como uma ferramenta de treinamento e desenvolvimento pode ter impacto positivo nas habilidades técnicas,

negociais e administrativas. Além disso, funcionários que mudam de função com mais frequência percebem um desenvolvimento nas suas próprias habilidades.

Profissionais que apoiam essa iniciativa argumentam que ela traz benefícios reais, especialmente para novos funcionários que acabam de se graduar ou completar os seus programas de MBA, mas que possuem poucas experiências fora do mundo acadêmico. A oportunidade de resolver problemas e lidar com trabalhos reais, fora da sua zona de conforto, é considerado uma forma rápida e eficaz de desenvolver competências, caráter e resiliência. Para funcionários mais experientes que já possuem sólidos conhecimentos do negócio, um programa de rotatividade pode fornecer uma oportunidade de trabalhar colaborativamente e desenvolver novas habilidades de liderança (RUETTIMANN, 2013).

Por outro lado, Anthony et al. (1996) notou que é possível que as funções se tornem menos especializadas com a rotatividade de funções e, para Cosgel e Miceli (1999), ela precisa produzir benefícios que prevaleçam sobre a perda de produtividade com essa redução da especialização. Em alguns setores da indústria, como o da alta tecnologia, que possui requisitos de conhecimento técnico extenso e grandes responsabilidades, os funcionários acabam se especializando no seu domínio profissional ao invés de abranger o conhecimento em várias áreas através da troca de funções (AN-TIEN e HUI-YU, 2004).

John Sullivan *apud* Energize & Enhance Employee Value With Job Rotation (2008) listou 28 razões a serem consideradas para utilizar um programa de rotatividade de função:

- 1) Ferramenta de retenção;
- 2) Ferramenta de recrutamento;
- 3) Crescimento individual;
- 4) Preparar funcionários para uma promoção;
- 5) Desenvolvimento de habilidades e aprendizado;
- 6) Quebrar barreiras de confiança;
- 7) Quebrar barreiras entre departamentos;
- 8) Disseminação de ideias;
- 9) Novas pessoas questionando traz um melhor entendimento;
- 10) Pré-avaliação de função;
- 11) Disseminação das melhores práticas;
- 12) Envolvimento dos funcionários na visão macro da empresa;

- 13) Envolvimento dos funcionários nas diversidades da vida;
- 14) Ocupação de cargos vagos;
- 15) Prevenção de desmotivação e esgotamento;
- 16) Envolvimento dos gerentes no processo de treinamento;
- 17) Identificação de gerentes despreparados;
- 18) Novos olhares para antigos problemas;
- 19) Exposição dos funcionários em ambientes diversos;
- 20) Avaliação de funcionários sujeitos a promoção ou desligamento;
- 21) Proteção contra cargos vagos e sem candidatos a assumi-los;
- 22) Treinamento multidisciplinar;
- 23) Motivação e revigoração;
- 24) Alternativas para saídas por licenças;
- 25) Construção e disseminação da cultura organizacional;
- 26) Ferramenta de readequação para necessidades negociais urgentes;
- 27) Evitar demissões em um grupo através da redistribuição de funções;
- 28) Compartilhamento de informações.

### **2.2.1. TÉCNICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ROTATIVIDADE DE FUNÇÃO**

A implementação da rotatividade de função pode variar dependendo da empresa em que ele será adotado. Um planejamento inicial e adequado deve ser realizado para que o processo alcance os objetivos determinados, e não resulte em mais prejuízos do que benefícios para a empresa e para os seus funcionários.

Halelly Azulay (2013) oferece um guia a ser seguido para avaliar e implantar essa técnica:

- 1) Determinar os propósitos e objetivos com antecedência: algumas perguntas podem ajudar nessa fase:
  - a. Como essa alocação pode desafiar o funcionário em determinada competência a ser desenvolvida?

- b. Quais competências ou habilidades específicas e o nível de proficiência são esperados para justificar para alocar o funcionário no novo projeto ou função?
  - c. Como essa alocação irá permitir o desenvolvimento e o aprendizado?
  - d. As condições organizacionais para que o funcionário possa realmente aprender estão presentes? A gestão da empresa está preparada para permitir que essas condições sejam criadas?
- 2) Acompanhar o progresso e os resultados: criar métricas para acompanhar o progresso do funcionário na direção do objetivo final;
  - 3) Garantir que os candidatos estão prontos: apesar de não ser possível ter total garantia, existem várias oportunidades de prepara-los para o sucesso:
    - a. Construção do autoconhecimento ao avaliar os pontos fortes, lacunas de desenvolvimento e os objetivos do seu desenvolvimento;
    - b. Criar um plano específico com visão para o objetivo dessa nova alocação;
    - c. Garantir que os funcionários tenham acesso ao que necessitam na nova função.
  - 4) Criar uma cultura de desenvolvimento: como definir os benefícios específicos para o negócio a partir dessas alocações e garantir a continuidade do processo, ao criar e desenvolver estruturas que facilitem a implementação da rotatividade de funções;
  - 5) Criar comunidades de prática;
  - 6) Gerenciar riscos: existem riscos ao alocar funcionários menos experientes em novas funções, que devem ser mitigados pelos gestores com a inclusão de feedbacks, ferramentas de autoavaliação, *coaching*, *mentoring*, grupos de suporte e materiais de aprendizado.

A rotatividade de funções pode ser apresentada de forma variada, com alguns tipos de programas que podem ser utilizados (Energize & Enhance Employee Value With Job Rotation, 2008):

- 1) Rotação por projeto: essa variação é mais comum em empresas projetizadas, onde os funcionários mantêm os seus cargos usuais, mas participam de outros projetos da empresa em diferentes funções;



- 2) Rotação parcial ou por um dia da semana: esse programa também não exige que o funcionário deixe o seu cargo atual, mas que em algumas horas do dia, ou em um dia da semana, ele participe de outra função em um outro departamento ou projeto;
- 3) Rotação entre funções: diferentemente das que acontecem dentro de um determinado departamento, esse tipo de rotação envolve a movimentação de pessoas entre diferentes unidades de negócio, para permitir uma experiência mais ampla. Um exemplo seria a movimentação de um técnico ou engenheiro para uma posição no departamento de vendas, para conhecer melhor as necessidades do cliente;
- 4) Rotação entre regiões: a rotação entre unidades em diferentes países ou regiões ajuda a desenvolver a percepção da cultura ou estratégias de negócio presentes nesses lugares;
- 5) Programas de estágio: para recém graduados, um empregador pode aumentar as chances de sucesso das rotações ao incluir um programa de estágio antes da graduação do funcionário. Isso permite uma análise prévia dos candidatos mais aptos para terem sucesso em um programa de rotação;
- 6) Substituições temporárias: é um tipo de programa para preencher, temporariamente, uma vaga aberta por um funcionário que está em licença temporária (maternidade, doença, férias, etc.);
- 7) Programas de *mentoring* e *coaching* entre departamentos: essa variação permite que funcionários experientes em alguma área assumam posições em outros departamentos para auxiliar no desenvolvimento dessas pessoas.

Alguns pontos para analisar antes de iniciar a implementação (FIESTER, COLLIS e COSSACK, 2008):

- 1) Ter políticas claras e definidas de quem pode se candidatar e se as opções serão restritas a alguns cargos e funções ou todos;
- 2) Determinar se o programa será obrigatório ou se os funcionários poderão decidir não participar;
- 3) Envolver os funcionários e gerentes no planejamento das rotações para que se tenha um entendimento claro das expectativas;
- 4) Determinar exatamente quais habilidades serão desenvolvidas ao indicar um profissional para um determinado cargo do processo.

### 2.3. RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

“Mudança constitui a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra diferente. Mudança representa sempre transformação, alteração, modificação, perturbação, interrupção, fratura ou ruptura.” (CHIAVENATO, 2008).

Mudanças fazem parte da vida de todas pessoas, seja no ambiente pessoal ou no profissional, e em algumas delas pode ser comum ocorrer certa resistência e geração de estresse. O ambiente organizacional não é mais estável, com vários fatores que atuam como forças que geram mudanças. A tecnologia muda continuamente as formas de trabalhar, comunicar e produzir; o cenário econômico volátil leva empresas à falência, fusão ou aquisição; a concorrência cada vez mais acirrada exigindo mais inovação das empresas que desejam se perpetuar; as tendências sociais, como os costumes e desejos dos consumidores, que compartilham informações sobre produtos e empresas, exigindo cada vez mais qualidade e responsabilidades ambientais; e a política mundial, com os mercados globais conectados, com crises que podem abalar todo o sistema, guerras e perturbações em governos de diversos países (ROBBINS, 2014).

Qualquer mudança em uma empresa gera alguma modificação nas atividades cotidianas, nas relações de trabalho, na cultura e no comportamento das pessoas que fazem parte dela. Se por um lado, a inexistência de mudança gera acomodação e adaptação das pessoas a rotinas diárias, por outro, uma mudança significa variações e alterações nessas rotinas antes consolidadas. O tamanho e complexidade da mudança também geram expectativas diferenciadas nas pessoas. Aquelas tênues, que resultam de alguma relação de autoridade, na busca pelos objetivos da organização, no relacionamento interpessoal e no ambiente de trabalho, muitas vezes passam despercebidas pelos funcionários. As mudanças grandes e fortes, provocam um impacto nas pessoas, que podem gerar preocupação, aflição e ansiedade, principalmente quando as suas consequências são desconhecidas (CHIAVENATO, 2008).

Na tabela 2.2 abaixo estão listadas as principais forças para a resistência a mudanças:

**Tabela 2. 2** - Forças para a resistência a mudanças

<b>Fontes individuais</b>
Hábito – para lidar com as complexidades da vida, dependemos de hábitos ou respostas programadas. Mas quando somos confrontados com a mudança, essa tendência a responder em nossos modos usuais torna-se uma fonte de resistência.
Segurança – pessoas com uma alta necessidade de segurança têm mais probabilidade de resistir à mudança, porque ela ameaça os sentimentos de segurança.
Fatores econômicos – alterações nas tarefas ou rotinas de trabalho estabelecidas podem suscitar receios econômicos, se as pessoas estão preocupadas que não vão ser capazes de realizar as novas tarefas ou rotinas com seus padrões anteriores, em especial quando o pagamento está intimamente ligado à produtividade.
Medo do desconhecido – a mudança substitui a ambiguidade e a incerteza pelo desconhecido.
Processamento de informação seletiva – indivíduos são culpados de processar seletivamente as informações a fim de manter intactas suas percepções. Eles ouvem o que querem ouvir e ignoram as informações que desafiam o mundo que criaram.
<b>Fontes organizacionais</b>
Inércia estrutural – as organizações têm mecanismos internos – como seus processos de seleção e regulamentos formalizados – para produzir estabilidade. Quando uma organização é confrontada com a mudança, essa inércia estrutural atua como um contrapeso para manter a estabilidade.
Foco de mudança limitado – as organizações são constituídas por um número de subsistemas interdependentes. Um não pode ser mudado sem afetar os outros. Portanto, alterações limitadas em subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.
Inércia do grupo – mesmo que indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas do grupo podem atuar como uma restrição.
Ameaça à especialização – mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a competência de grupos especializados.
Ameaça às relações de poder estabelecidas – qualquer redistribuição de autoridade de tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder há muito estabelecidas dentro da

organização.

Ameaça para alocações de recursos estabelecidos – grupos na organização que controlam recursos consideráveis muitas vezes veem as mudanças como uma ameaça. Eles tendem a se contentar com a forma como as coisas são.

Fonte: ROBBINS, 2014, p. 372-373

Qualquer ameaça ao sucesso de uma mudança não pode ser atribuída unicamente àqueles que resistiram a ela. Além dessa atribuição não gerar nenhum resultado positivo, ela pode ser destruidora para os relacionamentos gerenciais. Quando os superiores percebem alguma resistência a mudanças, eles podem se tornar mais competitivos, defensivos ou não comunicativos. Essas atitudes tomam forma pela necessidade que esses gerentes sentem de chegar ao objetivo, sem levar em consideração alguma falha que possa existir no processo ou assumindo alguma posição que não é a mais acertada para a ocasião. A resistência deve ser entendida como uma forma de feedback provido pelos funcionários que estão passando pela mudança (FORD e FORD, 2009).

Outros estudos consideram três ênfases na sua contextualização: estado cognitivo, estado emocional e comportamento. Por um estado cognitivo, entende-se como sendo uma relutância, pensamentos negativos sobre a mudança e a falta de preparo para aceita-la. Em termos emocionais, atitudes defensivas e agressivas surgem a partir de sentimentos de ansiedade e frustração. Com relação ao comportamento, a ação ou a falta dela por parte das pessoas atingidas, ou seja, ações como o confronto a autoridade ou a omissão caracterizam a resistência a mudança. Essas três ênfases em muitas vezes são parcialmente sobrepostas umas às outras (PIDERIT, 2000).

Para Davis (1981 apud CHIAVENATO, 2008), a resistência pode ser consequência de aspectos, exemplificados na tabela 2.3:

- 1) Lógicos: refere-se ao tempo e ao esforço requeridos para se ajustar à mudança, como, por exemplo, os novos deveres requeridos por um novo cargo. São os reais custos impostos às pessoas que se submetem a ela;
- 2) Psicológicos: está relacionado com o lado sentimental das pessoas, como o medo, desconfiança e apreensão. Mesmo que a organização não acredite que esses sentimentos sejam justificáveis, deve entendê-los como reais e que precisam ser encarados;

- 3) Sociológicos: envolve interesses sociais e de grupos, como coalizões políticas, valores sindicais opostos, comunidades com valores pessoais diferentes, demissões resultantes da mudança. Está intimamente ligado com a relação entre a mudança e os valores sociais dos afetados.

**Tabela 2. 3 - Os três tipos de resistência à mudança**

<b>Os três tipos de resistência à mudança</b>	
Aspectos lógicos: objeções racionais e lógicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesses pessoais: desejo de não perder condições conquistadas.</li> <li>• Tempo requerido para ajustar-se à mudança.</li> <li>• Esforço extra para reaprender as coisas.</li> <li>• Custos econômicos da mudança.</li> <li>• Questionamento da viabilidade técnica da mudança.</li> </ul>
Aspectos psicológicos: atitudes emocionais e psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medo do desconhecido.</li> <li>• Dificuldade de compreender a mudança.</li> <li>• Baixa tolerância pessoal à mudança.</li> <li>• Gerente ou agente de mudança antiático.</li> <li>• Falta de confiança nos outros.</li> <li>• Necessidade de segurança, desejo de manter o <i>status quo</i>.</li> </ul>
Aspectos sociológicos: interesses de grupos e fatores sociológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coalizões políticas.</li> <li>• Valores sociais opostos.</li> <li>• Visão estreita e paroquial.</li> <li>• Interesses velados.</li> <li>• Desejo de reter colegas atuais.</li> </ul>

Fonte: Davis (1981, p. 207 apud CHIAVENATO, 2008)

Por outro lado, um dos axiomas universalmente aceitos de que as pessoas naturalmente resistem a mudanças é contra argumentado por alguns estudiosos. Alguns dizem que a resistência individual é um evento raro. O que acontece é que os obstáculos para uma mudança bem sucedida residem na própria estrutura da organização, como por exemplo, o

sistema de avaliação de performance e recompensa mal definidos e desalinhados com a expectativa dos funcionários. Há também outros eventos que não necessariamente são relacionados a uma resistência a mudança, mas que são classificados como tal. Entre eles, a possibilidade de perder status, alteração no recebimento de bônus e desconforto. A resistência é manifestada contra esses eventos específicos, e não com relação à mudança em si (JANSEN, 2000).

### **2.3.1. COMPREENDER A RESISTÊNCIA E ADAPTAR A MUDANÇA**

Além da resistência a mudanças, um novo conceito está emergindo: estar pronto para a mudança. Essa ideia considera a capacidade da organização de realizar a mudança e o quanto as pessoas a consideram como necessária. Através dessa distinção entre resistência e prontidão, abre-se uma percepção mais dinâmica e proativa da mudança, onde os agentes são vistos mais como *coaches* e patrocinadores do que como fiscais reagindo aos sinais de resistência. Deixar a empresa cada vez mais preparada envolve tentativas proativas de influenciar as crenças, atitudes, intenções e comportamentos dos participantes. Essa é uma visão mais social dos aspectos organizacionais, onde o significado dos eventos e as circunstâncias em que a organização se encontra levam ao ambiente a ser proporcionado para realizar a mudança (JANSEN, 2000).

Para entenderem qual tipo de resistência os líderes podem encontrar, eles precisam ter ciência dos quatro tipos mais comuns de motivos para que as pessoas expressem alguma resistência (KOTTER e SCHLESINGER, 2008):

- 1) Interesse próprio: um dos motivos é que as pessoas acreditam que com a mudança elas perderão alguma coisa de valor. Nesses casos, elas mantêm o foco nos seus interesses individuais ao invés dos interesses da organização;
- 2) Desconhecimento e falta de confiança: quando as pessoas não entendem as implicações da mudança e acreditam que ela lhes irá custar muito mais do que podem ganhar. Esse comportamento é mais usual quando não existe confiança entre quem está iniciando o processo e as pessoas que são impactadas por ele. Os líderes então precisam fazer aflorar qualquer desentendimento e esclarecê-los o mais cedo possível;
- 3) Diferenças nas avaliações: cada pessoa percebe a situação proposta de uma forma diferente, e normalmente a visão de quem inicia a mudança é diferente daqueles

que fazem parte dela. Gerentes que iniciam a mudança normalmente assumem que eles possuem toda a informação que necessitam para a análise organizacional e que as resistências são sempre ruins e que precisam ser combatidas;

- 4) Baixa tolerância para mudança: o medo de que não seja possível atingir os níveis necessários das habilidades requeridas pelo novo cenário, a negação em admitir que posições já assumidas e defendidas falharam e que a mudança será capaz de corrigi-las e a diferença no tempo necessário para que cada pessoa entenda e suporte a mudança, uma vez que a organização pode querer mudar muito mais rapidamente do que as pessoas podem acompanhar.

Abaixo a tabela 2.4 apresentada com métodos propostos para trabalhar com a resistência:

**Tabela 2. 4 - Os três tipos de resistência à mudança**

<b>Métodos para lidar com a resistência a mudança</b>			
<b>Método</b>	<b>Situações</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Educação + Comunicação	Quando há falta de informação ou ela não é precisa	Depois de persuadidas, as pessoas frequentemente irão ajudar na implementação da mudança	Pode levar muito tempo se muitas pessoas estiverem envolvidas
Participação + Envolvimento	Quando os agentes não têm toda a informação necessária para desenhar a mudança e quando os demais possuem uma força considerável de resistência	Pessoas que participam tendem a se comprometer mais e toda a informação relevante que eles possuem será integrada no plano da mudança	Pode levar muito tempo se os participantes planejarem uma mudança inapropriada
Facilitação + Suporte	Quando pessoas resistem por	Melhor método para ser usado nos casos de medo e	Pode levar muito tempo, custar caro e

	problemas para se ajustarem ao processo	ansiedade	ainda assim falhar
Negociação + Acordo	Quando alguém ou algum grupo tem algo a perder e tem um poder considerável para resistir a mudança	Algumas vezes é uma forma relativamente fácil de prevenir grandes resistências	Pode ser muito caro em vários casos se os outros percebem que podem exigir mais por um acordo
Manipulação + Cooptação	Quando os demais métodos não funcionam ou são muito caros	Pode ser uma solução relativamente rápida e barata	Pode levar a problemas futuros se as pessoas perceberem que foram manipuladas
Coerção explícita + Coerção implícita	Quando a velocidade é essencial e o agente da mudança possui um poder considerável	É veloz e pode se sobrepor qualquer tipo de resistência	Pode ser arriscado se deixar as pessoas furiosas com o agente

Fonte: (KOTTER e SCHLESINGER, 2008, p. 136)

Segundo Gregg Thompson (2015), uma mudança raramente é uma transformação para um estado completamente novo. Ela é mais frequentemente uma nova direção ou outro caminho. Grandes líderes desenvolvem uma fundação e uma motivação para a mudança através da criação e comunicação de um senso de propósito renovado, de um alinhamento e contribuição individual. Para isso, ele sugere três dimensões que os líderes precisam priorizar para que as demais pessoas se comprometam, executem e acelerem a mudança:

- 1) Criar direção: líderes devem direcionar os seus liderados para que eles possam visualizar o caminho a ser percorrido, entendendo a proposta que está sendo feita e qual o significado individual que essa mudança está trazendo;
- 2) Acelerar o aprendizado: grandes líderes são também grandes professores e mentores. Eles compartilham experiências e conhecimento para garantir que sua equipe domine, mais rapidamente, as habilidades, competências e processos necessários para uma performance de alto nível no novo ambiente pós-mudança;



- 3) Coaching: através do exercício do *coaching* e dos relacionamentos interpessoais, os líderes auxiliam as outras pessoas a ter ciência e clareza das suas responsabilidades, a ganharem independência e a elevarem o seu nível de comprometimento pessoal. Eles exploram as aspirações de cada um e propõem novas oportunidades de carreira.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesse capítulo serão expostos quais os procedimentos metodológicos e técnicas para o estudo das hipóteses a que a pesquisa tem o intuito de responder.

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), o “método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Na ciência, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”.

#### **3.1. ABORDAGEM E TIPOLOGIA DA PEQUISA**

Esse trabalho irá abordar o paradigma quantitativo de pesquisa. Essa abordagem “prevê que o pesquisador realize a coleta de dados para a elaboração de testes de hipóteses baseados na medição numérica e na análise estatística” (PEROVANO, 2016).

Com relação à tipologia, será utilizado o tipo de pesquisa descritiva, que trabalha sobre dados recolhidos no ambiente real, buscando conhecer as diversas situações que ocorrem na vida social, política, econômica do comportamento do ser humano (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007). Quanto aos meios, foi escolhido o estudo de caso como a forma que ela irá assumir, pois se trata de uma pesquisa bem detalhada sobre um ou poucos objetos, onde a ideia é refletir sobre um conjunto de dados para descrever um comportamento. Apesar de ser uma característica desse tipo de estudo não possuir uma amostra extensa, não sendo possível generalizar os resultados, ela proporciona ao pesquisador entender muito bem o contexto analisado (MASCARENHAS, 2012).

#### **3.2. O AMBIENTE DO SETOR “S” DA EMPRESA “X”**

Nesse capítulo será descrito o ambiente em que se encontra o setor “S” da empresa “X”, onde será realizado o estudo de caso para a verificação das hipóteses desse trabalho. Segundo Dalton G. Perovano (2016), “a coleta de dados nos desenhos de pesquisa qualitativos deve ser realizada no ambiente natural e cotidiano das pessoas envolvidas na investigação científica e, quando se tratar de unidades de análise, o ambiente em que os dados forem coletados deve ser minuciosamente descrito.”

A empresa “X”, uma multinacional com sede na Europa, atua no setor bancário brasileiro há 19 anos, onde está presente em 531 municípios. Trabalham nela aproximadamente 20 mil funcionários, distribuídos por todas as regiões do Brasil. Em Curitiba, a empresa conta com cinco centros administrativos e o setor “S” está presente em um deles.

O setor “S” faz parte da estrutura de tecnologia da informação da empresa, sendo responsável pelo desenvolvimento e suporte de sistemas utilizados para a realização de operações de derivativos e controle de risco de mercado. A área conta com 12 colaboradores, que trabalham no mesmo ambiente físico, sob uma mesma gerência, porém divididos em duas equipes, cada uma com um coordenador responsável.

Uma equipe do setor “S” é responsável por manter os sistemas executando, interferindo sempre que algum problema ocorrer, de forma a manter o ambiente produtivo estável. Essa equipe conta com 8 colaboradores, que além trabalhar no seu horário normal, fazem escalas de plantão para atendimento fora do horário comercial. A outra equipe atua diretamente no desenvolvimento de novas funcionalidades, novos projetos e melhorias, contando com 4 colaboradores. Para esse trabalho, as equipes não serão diferenciadas e serão consideradas como sendo apenas uma.

### **3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

A coleta de dados será feita através de questionário, onde o papel do pesquisador é elaborar perguntas que posteriormente serão respondidas pelos participantes (MASCARENHAS, 2012). Esse questionário foi enviado para todos os funcionários do setor “S”, de forma eletrônica (e-mail). Entre as vantagens para se utilizar esse instrumento de pesquisa, Aidil J. S. Barros e Neide A. S. Lehfeld (2007) destacam:

- 1) Possibilitar ao pesquisador abranger um maior número de pessoas em um curto espaço de tempo;
- 2) Facilita o tratamento dos dados obtidos;
- 3) O pesquisado tem tempo suficiente para analisar as questões e responde-las ao seu tempo;
- 4) Pode garantir o anonimato e maior liberdade nas respostas;
- 5) Economia de tempo e recursos.

A forma das perguntas do questionário será fechada com a escolha de uma em múltiplas opções e também com a utilização da escala de Lickert, onde as questões apresentam respostas para medir o grau de acordo ou desacordo com o respectivo item (PEROVANO, 2016).

### 3.3.1. QUESTIONÁRIO APLICADO

A primeira parte do questionário tem por objetivo identificar e classificar os funcionários do setor “S” que responderam ao questionário. Ela é composta por quatro perguntas fechadas de múltipla escolha.

1) Faixa etária:

- 18 a 24 anos                       36 a 50 anos  
 25 a 35 anos                       Acima de 50 anos

2) Tempo na empresa:

- 0 a 5 anos                       15 a 20 anos  
 6 a 10 anos                       Acima de 20 anos  
 11 a 15 anos

3) Tempo exercendo a mesma função ou cargo:

- 0 a 2 anos                       6 a 10 anos  
 3 a 5 anos                       Acima de 10 anos

4) Quantas vezes já mudou de função ou cargo na empresa atual:

- Nenhuma                       Três vezes  
 Uma vez                       Quatro ou mais vezes  
 Duas vezes

A segunda parte do questionário tem o objetivo de avaliar o grau de motivação com a função atual dos participantes e é composta pelas seguintes perguntas:

5) Eu me sinto motivado na minha atual função.

- Discordo                       Concordo parcialmente  
 Discordo parcialmente                       Concordo



A última parte do questionário aplicado refere-se à resistência a mudanças de função ou cargo, composta pelos itens abaixo:

13) Mudanças de função ou cargo auxiliam no meu crescimento profissional e me fazem sentir mais motivado.

Discordo  Concordo parcialmente

Discordo parcialmente  Concordo

14) Na minha última mudança de cargo ou função, a iniciativa foi:

Minha  De outra pessoa  N/A

15) Tento evitar responsabilidades adicionais quando existe a oportunidade de uma mudança de cargo ou função.

Discordo  Concordo parcialmente

Discordo parcialmente  Concordo

16) Sinto-me mais motivado quando uma mudança de cargo é de minha iniciativa do que quando ela é imposta.

Discordo  Concordo parcialmente

Discordo parcialmente  Concordo

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada, juntamente com a validação das hipóteses propostas por esse estudo, a saber:

- 1) A rotatividade de função traz novos desafios que são um fator motivacional importante à atividade profissional;
- 2) A resistência a mudanças pode impedir que novos desafios sejam assumidos;
- 3) A falta de desafios e novidades proporciona sentimentos de pertencimento e acomodamento, que com o passar do tempo afeta negativamente a motivação.

O questionário proposto foi enviado a doze pessoas, o que representa 100% dos funcionários do setor “S”, e todas elas enviaram a resposta para serem analisadas. Os resultados serão apresentados primeiramente classificando as pessoas que trabalham no setor, para em seguida relacionar e analisar as respostas abertas recebidas com foco na validação das hipóteses.

Na identificação e classificação dos funcionários, referente a parte um do questionário aplicado, observamos a seguinte distribuição, conforme a tabela 4.1:

**Tabela 4. 1 - Identificação do participante**

<b>Faixa etária</b>	<b>18 a 24 anos</b>	<b>25 a 35 anos</b>	<b>36 a 50 anos</b>	<b>Acima de 50 anos</b>	
	0	5	6	1	
<b>Tempo na empresa</b>	<b>0 a 5 anos</b>	<b>6 a 10 anos</b>	<b>11 a 15 anos</b>	<b>15 a 20 anos</b>	<b>Acima de 20 anos</b>
	2	2	6	2	0
<b>Tempo exercendo a mesma função</b>	<b>0 a 2 anos</b>	<b>3 a 5 anos</b>	<b>6 a 10 anos</b>	<b>Acima de 10 anos</b>	
	4	3	5	0	
<b>Número de mudanças de função</b>	<b>Nenhuma</b>	<b>Uma vez</b>	<b>Duas vezes</b>	<b>Três vezes</b>	<b>Quatro ou mais vezes</b>
	1	3	6	2	0

A partir desses resultados é possível descrever com maiores detalhes a composição do setor estudado, no qual a grande maioria das pessoas está na faixa etária compreendida entre 25 e 50 anos e possuem mais de 10 anos trabalhando na mesma empresa. Isso demonstra que não se trata de uma equipe recém-formada ou com pessoas que acabaram de entrar no mercado de trabalho. A sua caracterização é de um time já experiente, que se conhece há alguns anos, e que está familiarizado com a cultura organizacional e com o que a empresa espera delas.

Outro ponto interessante a notar é que os funcionários que estão na empresa há mais de 11 anos e que atualmente estão trabalhando no setor “S” fizeram pelo menos uma mudança de cargo ou função. Ou seja, nessa amostra estudada não existem funcionários que não tiveram nenhuma mudança organizacional por mais de 11 anos, o que impossibilita a análise de casos extremos, onde a pessoa realiza a mesma função pela maior parte da sua vida profissional. A única pessoa que não fez nenhuma mudança de cargo está na empresa há 7 anos.

As demais partes do questionário, composto por perguntas fechadas, serão avaliadas de acordo com cada hipótese enumerada no seu respectivo capítulo.

#### **4.1. A ROTATIVIDADE DE FUNÇÃO TRAZ NOVOS DESAFIOS QUE SÃO UM FATOR MOTIVACIONAL IMPORTANTE À ATIVIDADE PROFISSIONAL**

A primeira hipótese do trabalho procura verificar se, para os funcionários do setor “S” da empresa “X”, a rotatividade de função ou cargo traz como um componente adjunto a ocorrência de novos desafios, e se esses são entendidos como um fator motivacional ou não. No caso dessa hipótese se mostrar verdadeira, a rotatividade pode ser utilizada como uma ferramenta motivacional nesse setor, desde que atendidas as expectativas dos seus funcionários.

Para iniciar a análise, uma das perguntas questiona se o funcionário sente que tem oportunidade de exercer outras funções no seu trabalho. Apesar de que na identificação dos participantes, vários deles tiveram ao menos duas mudanças de função, as respostas apresentadas na tabela 4.2 indicam que não existe a percepção de que oportunidades para que isso ocorra são geradas no setor.

Outro item proposto pelo questionário aborda diretamente a hipótese da motivação como resultado da mudança, ao avaliar se o participante sentiu alguma melhora na sua motivação após ter trocado de função. Outra realizada, aborda o mesmo item, porém sem fazer referência a uma experiência já vivenciada, e sim com relação a uma expectativa genérica. As respostas estão descritas na tabela 4.2 abaixo.

**Tabela 4. 2** – Respostas 9, 11 e 13 do questionário

Tenho oportunidade de exercer outras funções no meu trabalho.
---



Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	
6	5	1	0	
<b>Na minha última mudança de cargo ou função pude perceber uma melhora na minha motivação.</b>				
Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	N/A
5	2	3	1	1
<b>Mudanças de função ou cargo auxiliam no meu crescimento profissional e me fazem sentir mais motivado.</b>				
Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	
1	2	7	2	

Um dos pontos interessantes a notar é que a maioria dos participantes (sete) discordam que a sua última mudança de cargo ou função teve algum impacto positivo na sua motivação. Porém, quando o questionamento é feito de forma genérica, ou seja, se as mudanças trazem motivação adicional, nove pessoas responderam que concordam. Uma das possíveis explicações para essa discrepância pode ser que para 10 pessoas que responderam o questionário, a mudança foi de iniciativa de outra pessoa, ou seja, podem ter sido contrárias aos objetivos e desejos de cada um.

Outro item que colabora com esse entendimento são as duas perguntas que procuram saber se a motivação depende dos próprios atos, e se o impacto positivo na motivação é maior quando a iniciativa pela mudança é de iniciativa própria. A grande maioria concorda com as duas afirmações, conforme a tabela 4.3.

**Tabela 4.3** – Respostas 6 e 16 do questionário

<b>A minha motivação depende dos meus atos.</b>			
Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo
0	1	9	2
<b>Sinto-me mais motivado quando a mudança de cargo é de minha iniciativa do que quando ela é imposta.</b>			
Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo
0	0	2	10

É possível concluir que para o objeto desse estudo, apesar da rotatividade de função não ter sido uma experiência motivadora para a maioria dos funcionários do setor “S”, quando ela é aceita e iniciada pelos próprios funcionários, ela auxilia a motivação, pois traz embutidos novos desafios por oferecer aos funcionários a possibilidade de explorar caminhos alternativos para sua carreira (FIESTER, COLLIS e COSSACK, 2008).

## 4.2. A RESISTÊNCIA A MUDANÇAS PODE IMPEDIR QUE NOVOS DESAFIOS SEJAM ASSUMIDOS

A segunda hipótese trata da resistência a mudanças como uma barreira para que novos desafios atuem como um provável fator motivacional no ambiente do setor “S”. Se, conforme verificado na primeira hipótese, existe uma participação ativa para assumir novos desafios que têm um impacto positivo na motivação individual, é preciso entender como a resistência a essas mudanças pode inviabilizar a rotatividade funcional.

Entre os principais fatores para a resistência a mudanças, estão o medo de que não conseguirão desenvolver as habilidades necessárias para a nova função, de que têm mais a perder do que a ganhar e a falta de participação no processo de mudança (KOTTER e SCHLESINGER, 2008). Para analisar a resistência a mudanças no setor “S”, foi necessário entender qual o grau de satisfação e confiança que os participantes têm sobre os seus resultados. As respostas estão apresentadas na tabela 4.4.

**Tabela 4. 4 – Respostas 10 do questionário**

Estou seguro e confiante de que faço um bom trabalho na minha função atual.			
Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo
0	0	5	7

Pelas respostas é possível determinar que no setor “S”, todos os funcionários têm a percepção de que os resultados produzidos por eles são os esperados pela organização. Isso tem impacto na mudança, pois pode trazer novos sentimentos de insegurança e incerteza, já que ao assumir uma nova posição, o funcionário pode sentir que não está totalmente preparado, gerando uma certa resistência.

Outra pergunta feita tem o objetivo de verificar o nível de aceitação de novos desafios e responsabilidades, conforme a tabela 4.5. Pelas respostas dadas, pode-se perceber um nível próximo a 50% de resistência a novos desafios.

**Tabela 4. 5 – Respostas 15 do questionário**

Tento evitar responsabilidades adicionais quando existe a oportunidade de uma mudança de cargo ou função.			
Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo
2	4	5	1

Outra pergunta ajuda a corroborar a tese de que existe um grau mais elevado de resistência a mudanças, impedindo que novas funções e desafios sejam testados e avaliados pelos funcionários do setor. O questionamento feito procura saber se a última mudança de cargo ou função foi de iniciativa do funcionário ou de outra pessoa, como por exemplo seu gerente. Pelas respostas dadas, conforme a tabela 4.6, pode-se verificar que quase todas as mudanças ocorridas no setor não foram de iniciativa própria. Isso pode ser uma demonstração da resistência que os funcionários apresentam, pois não estão sendo os agentes iniciadores da mudança das suas próprias funções.

**Tabela 4. 6 – Respostas 14 do questionário**

Na minha última mudança de cargo ou função, a iniciativa foi:		
Minha	De outra pessoa	N/A
1	10	1

### **4.3. A FALTA DE DESAFIOS E NOVIDADES PROPORCIONA SENTIMENTOS DE PERTENCIMENTO E ACOMODAÇÃO, QUE COM O PASSAR DO TEMPO AFETA NEGATIVAMENTE A MOTIVAÇÃO**

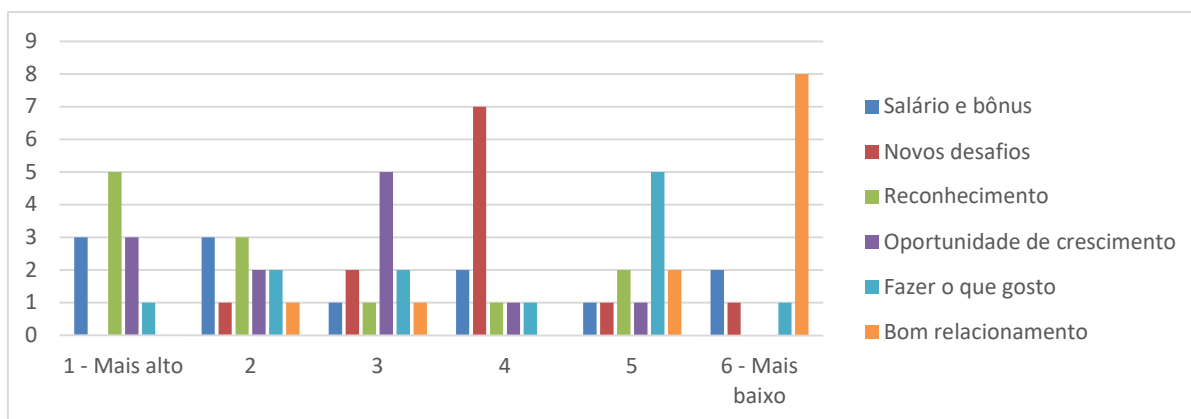
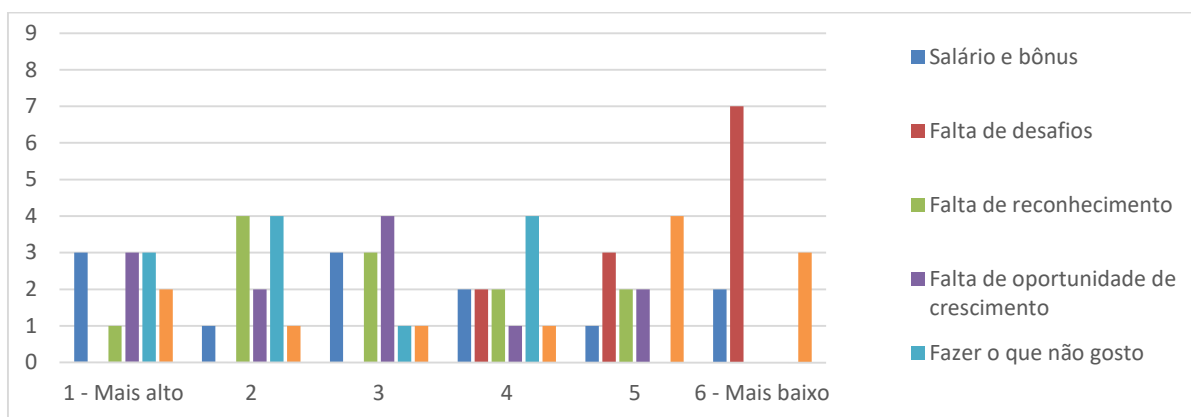
A terceira hipótese procura avaliar se o oposto das duas primeiras ocorre no setor “S”, ou seja, se a ausência da rotatividade e de novos desafios, seja pela resistência a mudanças ou pela falta de oportunidade, atua como um fator que afeta negativamente a motivação individual.

Em primeiro lugar, foi avaliado o grau de motivação de cada participante com a sua função atual, conforme demonstrado na tabela 4.7. Pode-se verificar que 50% dos participantes não se sentem motivados com a sua função atual.

**Tabela 4. 7 – Respostas 5 do questionário**

Eu me sinto motivado na minha função atual.			
Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo
3	3	5	1

Outras duas perguntas foram feitas para classificar os fatores que contribuem para a melhora ou piora da motivação, com o objetivo de entender se os novos desafios afetam esse sentimento, seja de forma positiva ou negativa, e qual é o impacto percebido ou projetado desse item como um fator motivacional, conforme as figuras 4.1 e 4.2.

**Figura 4.1 - Classificação dos fatores motivacionais em grau de importância****Figura 4.2 – Classificação dos fatores desmotivacionais em grau de importância**

Interessante notar que os desafios não apareceram como um fator motivacional de destaque. Esse item ficou apenas na quarta posição, para sete participantes da pesquisa, em uma escala de maior para menor importância. Nenhuma pessoa classificou o surgimento de novos desafios como o principal fator motivacional, e apenas três o classificaram nas segunda e terceira posição.

Pelo lado oposto, ou seja, na classificação dos fatores que mais são considerados como elementos que afetam negativamente a motivação individual, a falta de novos desafios foi classificada por sete pessoas como o elemento de menor impacto. Se forem consideradas as duas últimas posições da classificação, um total de dez pessoas, quase 85%, indicaram a falta de motivação com impacto negativo baixo na motivação.

Essa falta de expressividade do item relacionado a novos desafios pode ser um indicativo de que no setor “S” da empresa “X” já existe um ambiente de acomodação e pertencimento. Outra questão, apresentada na tabela 4.8, procura identificar se os funcionários

acreditam que estão à procura de novos desafios. Pelas respostas, a maioria dos participantes busca uma rotatividade de função, porém não vêem isso como um fator motivacional.

**Tabela 4. 8** – Respostas 12 do questionário

<b>Estou sempre à procura de novas oportunidades para a minha carreira.</b>			
<b>Discordo</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo</b>
0	5	6	1

Como a procura por novos desafios não é percebido pelos funcionários do setor “S” como um fator decisivo na motivação pessoal de cada um, é provável que a rotatividade de função que existe na área tenha um objetivo muito mais gerencial, como a realocação de pessoal, do que em um sentido mais amplo de valorização, motivação e desenvolvimento. Isso pode contribuir para o sentimento de acomodação.

## 5. CONCLUSÕES

Quando se fala em motivação, várias teorias foram propostas para elencar os diversos fatores que podem motivar ou desmotivar um funcionário. Nas teorias clássicas, como a da hierarquia das necessidades, parece simples identificar pontos que contribuem positiva ou negativamente na motivação. Teorias modernas, no entanto, aprofundam esse tema, entendendo que ela é o resultado de propostas mais amplas e com propósitos definidos para a carreira dos funcionários.

Esse trabalho buscou entender com uma maior profundidade uma das dimensões relacionadas à motivação, que é a rotatividade de função como mecanismo para que novos desafios sejam assumidos, criando expectativas que, quando bem adaptadas e entendidas, eles possam promover uma melhora da motivação profissional.

Por outro lado, a resistência a mudanças se mostrou como uma forte barreira para a rotatividade. Essa resistência muitas vezes não é explícita e declarada, mas pode ser notada quando não há iniciativa de mudança por parte dos funcionários. Nesse cenário, as mudanças não atuaram como um fator motivacional, mas sim como apenas uma adaptação administrativa.

O líder que entender quais são os objetivos dos seus colaboradores e conseguir proporcionar um ambiente onde eles possam ser os autores das suas carreiras, tomando iniciativas para buscar novos desafios, terá na sua equipe pessoas mais motivadas e mais preparadas.

## **6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Outras propostas para complementar esse trabalho podem incluir alguns guias e práticas para estimular a procura de novas funções e desafios por parte dos funcionários, para que se crie um ambiente onde esse comportamento esteja sempre presente. Esses guias podem servir de auxílio para que os líderes identifiquem onde podem atuar para remover barreiras a essas práticas, promovendo mudanças constantes, onde os próprios funcionários são os agentes iniciadores e os beneficiários delas.

Outro possível desdobramento seria estudar como esses relacionamentos entre a motivação, a rotatividade de função e a resistência a mudanças ocorrem em ambientes de alta especialização, onde a troca de função pode ser algo de difícil realização. Nessas empresas, a resistência a mudanças pode migrar do funcionário para a organização, uma vez que em qualquer rotatividade existe um período de aprendizado que pode impactar por algum tempo o desempenho dos funcionários envolvidos.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, W. P.; PERREWE, P. L.; KACMAR, K. M. **Strategic Human Resource Management**. [S.l.]: Dryden Press, 1996.

AN-TIEN, H.; HUI-YU, C. A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: example of Taiwan's high-technology industry. **International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 6, p. 1108-1123, Setembro 2004.

AZULAY, H. Learning Beyond the Comfort Zone. **T+D**, v. 67, n. 1, p. 76-77, Janeiro 2013.

BARROS, A. J. D. S.; LEHFELD, N. A. D. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEUGRÉ, C. D. **Managing fairness in organizations**. Westport: Quorum books, 1998.

CAMPION, M.; CHERASKIN, L.; STEVENS, M. Career-related antecedents and the outcomes of job rotation. **Academy Management Journal**, 1994.

CASTRO, C. D. M. **A prática da pesquisa**. 2a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia Científica**. 6a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHERASKIN, L.; CAMPION, M. A. Study clarifies job-rotation benefits. **Personnel Journal**, v. 75, n. 11, p. 31, Novembro 1996.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5a. ed. Barueri: Manole, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8a. ed. Barueri: Manole, 2016.

COSGEL, M. M.; MICELI, T. J. Job Rotation: Cost, Benefits, and Stylized Facts. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 155, n. 2, p. 301-320, Junho 1999.

ENERGIZE & Enhance Employee Value With Job Rotation. **HR Focus**, n. 85, p. 6-10, Janeiro 2008.



FIESTER, M.; COLLIS, A.; COSSACK, N. Job Rotation, Total Rewards, Measuring Value. **HR Magazine**, v. 53, n. 8, p. 33-34, Agosto 2008.

FORD, J. D.; FORD, L. W. Decoding Resistance to Change. **Harvard Business Review**, p. 99-103, Maio 2009.

JANSEN, K. J. The Emerging Dynamics of Change: Resistance, Readiness, and Momentum. **Human Resource Planning**, v. 23, n. 2, p. 53-55, 2000.

JOVANOVIC, B. Job matching and the theory of turnover. **The Journal of Political Economy**, n. 87, p. 972-990, 1979.

KLEIN, L. et al. **Percepção de Justiça Organizacional nos Sistemas de Controle Gerencial Aumenta o Comprometimento e a Confiança dos Gestores?** ANPAD. Rio de Janeiro. 2014.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing Strategies for Change. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 7/8, p. 130-139, Julho 2008. ISSN 00178012.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1a. ed. Curitiba: InterSaber, 2016.

PIDERIT, S. K. RETHINKING RESISTANCE AND RECOGNIZING AMBIVALENCE: A MULTIDIMENSIONAL VIEW OF ATTITUDES TOWARD AN ORGANIZATIONAL CHANGE. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 783-794, Outubro 2000.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12a. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

RUETTIMANN, L. MAKING THE SWITCH. **Conference Board Review**, v. 50, n. 4, p. 68-69, 2013.

STITES-DOE, S. The new story about job rotation. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 1, p. 86-87, Fevereiro 1996.

THOMPSON, G. The Big Lie. **Leadership Excellence Essentials**, v. 32, n. 6, p. 23-24, Junho 2015. ISSN 87562308.

WALGER, C.; VIAPIANA, L.; BARBOZA, M. M. **Motivação e satisfação no trabalho:** em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. 1a. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

WALKER, C. R.; GUEST, R. H. **The Man on the Assembly Line.** Cambridge: Harvard University Press, 1952.

## **8. APÊNDICES**

## **9. ANEXOS**