

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho: **“O USO DA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO COMO FERRAMENTA PARA DETECTAR AS CAUSAS DE ROTATIVIDADE”**

Concludente: **Maria do Socorro Santo Oliveira**

Data: 30 de junho de 2016.

Trabalho defendido como requisito final para a obtenção de Grau de **Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos**. Aprovado com ressalvas pela Banca Examinadora indicada pelo Departamento de Gestão e Negócios, com nota 7,0 (sete).

Assinado no original

Lilian Cristina Gomes de Souza e Silva (Orientadora)

Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piauí- IFPI

Assinado no original

Francisco Valdivino Rocha Lima (Membro)

Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piauí- IFPI

Assinado no original

Gislene Vieira da Silva (Membro)

Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piauí- IFPI

O USO DA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO COMO FERRAMENTA PARA DETECTAR AS CAUSAS DE ROTATIVIDADE NAS EMPRESAS: UM ESTUDO COMPARATIVO

Maria do Socorro Santo Oliveira¹

Lílian Cristina Gomes de Souza e Silva²

RESUMO

A entrevista de desligamento é um instrumento que algumas empresas utilizam para identificar os motivos que contribuem para a saída (voluntária ou involuntária) de funcionários. O objetivo desta pesquisa foi demonstrar a importância desta ferramenta para detectar as causas e consequências da rotatividade de funcionários, de acordo com a visão de empresas que utilizam esse instrumento em seu processo demissional. Para isso, participaram voluntariamente desse estudo, duas empresas de diferentes ramos de atuação, sendo identificadas ao longo do trabalho como empresa A e B. A primeira trabalha com plano de saúde e a segunda como distribuidora de alimentos, ambas situadas na cidade de Teresina. A pesquisa foi efetuada por meio de uma entrevista com as gestoras responsáveis pela utilização dessa ferramenta nas referidas empresas. Através de um roteiro contendo 12 perguntas, tanto a gerente de RH da empresa A como a analista da B foram indagadas, dentre outros questionamentos: os motivos, objetivos e importância da utilização deste instrumento. Por meio das informações captadas nas entrevistas e posterior análise das mesmas, é notório que a utilização deste instrumento com os funcionários demitidos ou que solicitaram a demissão, propicia a ambas empresas um conhecimento mais específico sobre os pontos que contribuem para rotatividade de pessoal. Através desse direcionamento, as organizações podem desenvolver e implementar ações em consonância com os pontos de maior reincidência.

Palavras-chave: Entrevista de desligamento. Rotatividade. Demissão.

ABSTRACT

The dismissal interview is an instrument that some companies use to identify the reasons that contribute to the dismissal (voluntary or involuntary) of employees. The purpose of this research was to demonstrate the importance of this method to identify the causes and consequences of employee turnover, according to the vision of companies that use this instrument in its dimensional process. To do so, voluntarily participated in this study, two companies of different branches of activity, identified in this study as company A and B. The first works with health plan and the second as a food distributor, both in city of Teresina. The research was done through an interview with the management responsible for the use of this tool in these companies. Through a questionnaire, containing 12 questions, both the HR manager of the enterprise as an analyst at B were questioned, among other questions; the reasons, objectives and importance of the use of this instrument. Through the information gathered in interviews and subsequent analysis of the same, it is clear that the use of this instrument with the dismissed employees or requesting dismissal,

¹ Graduanda do curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Federal do Piauí - IFPI.

² Professora do Instituto Federal do Piauí – IFPI.

provides both companies a more specific knowledge about the points contributing to staff turnover. Through this guidance, organizations develop and implement actions in line with the major points of recurrence.

Keywords: Dismissal interview. Employee turnover. Dismissal.

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado globalizado em constante transformação, o capital humano tornou-se fator fundamental para as organizações. Pois, toda empresa independentemente do ramo de atuação depende de pessoal para sua permanência e desenvolvimento. Dessa maneira, é indispensável que haja uma preocupação com os funcionários, pois são eles que irão garantir o crescimento e a continuidade da organização. Devido a isso, é imprescindível que a gestão organizacional de uma empresa mantenha controle da rotatividade de seu pessoal. Ou seja, das pessoas que ingressam e que saem do ambiente de trabalho.

Apesar da rotatividade de pessoal ser um procedimento comum e rotineiro nas empresas, é necessário que haja um acompanhamento sobre os fatores que a estão provocando. Pois, quando esse processo acontece constantemente em um curto período de tempo, é sinal de que há problemas na empresa. Visando detectar esses fatores, muitas organizações usam a ferramenta Entrevista de Desligamento como instrumento investigativo. Com isso, o propósito desta pesquisa é demonstrar a importância que a entrevista de desligamento pode representar para uma empresa, de forma que possa identificar e analisar os principais motivos que contribuem para a rotatividade na mesma, ou seja, o desligamento (voluntário e involuntário) dos funcionários. Pois, apenas tendo conhecimento dos mesmos é possível desenvolver ações diretamente na origem do problema. Isso porque, o alto índice de rotatividade gera prejuízo tanto às empresas, como aos funcionários. O lado negativo para as empresas é em decorrência dos custos com a demissão, admissão de um novo funcionário e seu treinamento. No caso do profissional, fica incapacitado de sanar suas dívidas pessoais e/ou familiar, e ainda, tem que procurar uma nova recolocação no mercado de trabalho.

O objetivo geral desse estudo é mostrar a importância da entrevista de desligamento para detectar os fatores que levam os funcionários a se desligarem ou serem desligados da empresa e os específicos: pesquisar empresas que utilizam a entrevista de desligamento como instrumento estratégico em sua gestão, detectar os motivos do desligamento (voluntário e involuntário) dos funcionários e identificar os principais custos gerados pela rotatividade dos funcionários na empresa.

Para a realização da citada pesquisa, foi feito inicialmente um levantamento bibliográfico por meio de livros, artigos e sites. Em seguida, foi realizado um estudo de caso em duas empresas que utilizam essa ferramenta, sendo uma prestadora de serviço e a outra do ramo de comércio, ambas situadas em Teresina. Por meio de uma entrevista e aplicação de um questionário composto por doze perguntas, sendo onze abertas e uma fechada, com as gestoras dessas empresas, foram indagados pontos como a importância e relevância da utilização dessa ferramenta para gestão estratégica da organização. Posteriormente, foram analisados os dados captados, de acordo com as respostas das entrevistadas.

Com isso, constatou-se que a entrevista de desligamento evidencia os pontos de maior reincidência que contribuem para a saída de pessoal. E que por meio da análise adequada desses pontos é possível desenvolver ações que visem sanar ou diminuir os pontos mais críticos apontados como causadores da rotatividade.

O trabalho se divide em 6 partes. Na primeira parte é apresentado conceito de rotatividade, suas causas, fatores que a influenciam, cálculo do índice e suas consequências. Em seguida os conceitos e utilização da entrevista de desligamento são apresentados. Na terceira parte são apresentados os custos de um desligamento, finalizando o referencial teórico. Logo após é descrita a metodologia, apresentando a maneira como a pesquisa foi realizada. A quarta parte do trabalho é formada pelos dados coletados e resultados obtidos na pesquisa, concluindo com as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.

2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A Rotatividade é um termo utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas (admissões e demissões) de empregados em uma empresa, em um determinado período de tempo, sendo esta por iniciativa do empregado ou do empregador. Neste contexto, conforme Chiavenato (2015, p. 38) “o termo rotatividade ou *turn over* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização”.

Em toda organização saudável, independentemente do seu porte e ramo de atuação ocorre entradas (admissão) e saídas (demissão) de funcionários. No entanto, quando esse processo ocorre com frequência em um curto período de tempo, torna-se um grande problema para as organizações, pois a rotatividade de pessoal em alta provoca aumento dos custos tanto com a rescisão do antigo funcionário, como com o processo admissional de outro para ocupar a vaga em aberto, sendo que este envolve as etapas de recrutamento, seleção e treinamento. Além desses

custos, há os em decorrência da ruptura na eficiência da empresa e da redução da produtividade, pois até o provimento da vaga em aberto, a empresa não produzirá no mesmo ritmo.

Para Chiavenato (2015) existem dois tipos de rotatividade: a rotatividade provocada pelas empresas e as provocadas pela organização. Aquela, ocorre por decisão e iniciativa dos funcionários. Quando isso acontece, a organização precisa identificar os motivos que estão provocando a saída dos funcionários a fim de atuar sobre eles, eliminando ou diminuindo-os. Já os desligamentos provocados pela organização, visam substituir o pessoal existente, no sentido de melhorar o potencial humano ou para redução de operações ou custos.

Com isso, pode se depreender que a rotatividade provocada pelas pessoas evidencia que há problemas na organização a serem detectados e sanados pela gestão organizacional, evitando com isso sua reincidência. Já as provocadas pela organização, mostra que a rotatividade está sob controle.

2.1 CAUSAS DA ROTATIVIDADE

As empresas são criadas com o intuito de atingir alguns objetivos, e para que estes sejam alcançados, a mesma precisa de capital humano, ou seja, de funcionários. Afinal, sem esses não existe esforço, e sem esforço não existe produção. É nesse contexto que surgem os problemas com rotatividade de pessoal dentro de uma organização.

Para Chiavenato (2015, p. 44): “a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, ou consequência de certos fenômenos localizados dentro ou fora da organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal”. Ou seja, a flutuação de pessoal é decorrente de acontecimentos que circundam a vida do profissional, tanto em seu ambiente laboral, como externo a ele. Dentre os fenômenos externos estão: a situação de oferta e procura de recursos humanos, a situação econômica e as oportunidades de emprego no mercado de trabalho. Dentre os internos: a política salarial da empresa, o plano de benefícios, o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal, as oportunidades de crescimento profissional, o relacionamento interpessoal, as condições físicas e ambientais do local de trabalho, a cultura organizacional e a política da organização. Ou seja, são os fenômenos do dia a dia da organização.

Neste contexto, conforme de Chiavenato (2015) a rotatividade de pessoal é uma variável dependente (em maior ou menor grau) dos fenômenos presentes interna e externamente na organização e a ferramenta entrevista de desligamento pode diagnosticar as causas e efeitos desses fenômenos. De acordo com Silva (2012) a entrevista de desligamento revela-se como um possível instrumento para a gestão empresarial e, em especial, a gestão de pessoas uma vez que este é uma

relevante fonte de dados e informações para esta finalidade. Ou seja, a ferramenta permite diagnosticar as falhas decorrentes dos fenômenos interno e externo que estão provocando a evasão dos funcionários.

Alguns fatores podem influenciar na opinião e comportamento do indivíduo dentro da empresa, impactando diretamente no aumento ou estabilidade do índice de rotatividade. Estes fatores serão descritos nas próximas sessões.

2.1.1 MOTIVAÇÃO

A motivação pode ser definida como algo que estimula o indivíduo na busca de um objetivo ou meta. Neste contexto, conforme Fernandes, Oliveira e Silva (2006, p.123) “a motivação é aquilo que leva o ser humano a gastar energia numa direção específica com um determinado propósito”. Ou seja, é aquilo que o impulsiona no alcance de algo que seja importante ou necessário para a sua vida. É perante a essa situação que muitas empresas se encontram atualmente. Pois, encontrar um meio que possa manter seus funcionários motivados e que seja condizente com sua realidade é um dos seus grandes desafios.

Para Marioti, Pereira e Pavão (2013) cabe as organizações demonstrarem interesses pelos objetivos almejados pelos seus funcionários, bem como participar dos meios para alcançá-los. Ou seja, cabe às organizações, mediante estudos e diagnósticos do ambiente laboral e do comportamento dos funcionários, entender o que motiva esse pessoal e qual seu papel nesse processo. Com esses, dados é possível implementar ações motivacional condizentes com a política organizacional da empresa e com a real necessidades dos funcionários.

2.1.2 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

A complexidade em entender como funciona o processo motivacional fez surgir várias teorias. Dentre elas, as mais conhecidas são: a Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow e a Teoria dos Dois Fatores, criada por Frederick Herzberg. A primeira, segundo Vizioli (2010) o psicólogo Abraham Maslow parte do princípio de que o ser humano busca primeiro satisfazer suas necessidades mais básicas. E a medida que são atendidas, ele se sente novamente insatisfeito e então busca atender as necessidades do degrau acima. Ou seja, a medida que satisfaz uma necessidade básica, outras mais elevadas vão surgindo. Maslow representou essa teoria em uma pirâmide, sendo que na base estão as necessidades primárias (fisiológica e de segurança) e no topo, as secundárias (sociais, de estima e auto realização).

Através da análise desta pirâmide, Maslow constatou que as pessoas procuram satisfazer as necessidades básicas e posteriormente as mais elevadas. Essa teoria traz importantes contribuições

para as empresas, pois permite identificar as principais necessidades e prioridades de seus funcionários.

Já na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, ainda de acordo com Vizioli (2010) existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os Fatores Higiênicos (associados à insatisfação no trabalho) e os Fatores Motivacionais (associados a satisfação no trabalho). Aquele, refere-se às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha; englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, o clima organizacional etc. Este, refere-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Eles são responsáveis pelo aumento da produtividade e envolvem o sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional.

2.1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está relacionado ao ambiente interno de uma empresa, ele varia de acordo com a percepção dos funcionários presentes neste ambiente. Assim, ele pode ser visto e interpretado de maneira diferenciada, pois as pessoas têm percepções adversas. Esse clima, quando favorável, influencia na motivação, desempenho e satisfação dos funcionários. Porém, quando desfavorável, contribui para a frustração e desmotivação dos mesmos. De acordo com Chiavenato (2006, p. 292) “o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento”.

Um clima organizacional agradável contribui para satisfação das necessidades tanto profissional como pessoal e influi positivamente no relacionamento interpessoal e na produtividade da empresa. Segundo Marioti, Pereira e Pavão (2013) o clima organizacional é favorável às organizações, quando proporciona satisfação das necessidades das pessoas participantes e desfavorável quando proporciona frustração dessas necessidades.

Isso porque, profissionais buscam no trabalho mais do que compensação financeira, eles procuram um ambiente saudável, uma empresa que os valorize e invistam em seu potencial e que desenvolva ações para motivá-los. Ou seja, preferem empresas que demonstrem interesse tanto em suas necessidades individuais como profissional.

2.1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é uma característica inerente a cada organização. Ela está presente em todos os tipos de empresa, independentemente do tamanho e ramo de atuação, é algo

único e intrínseco. De acordo com Marras (2011, p. 291) “toda organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes, suas crenças e seus valores”. Ou seja, não existe organização sem cultura, algumas podem ser parecidas ou assemelharem-se em algum ponto, mais nunca será igual.

Neste contexto, Chiavenato (2006, p. 100) reforça que "A cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças estabelecidas através das normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros de uma organização."

Ainda conforme entendimento de Chiavenato (2006, p. 101), a cultura organizacional pode ser dividida em dois aspectos: aspectos formais e abertos ou aspectos informais e ocultos. Naquele, estão inseridos os aspectos visíveis e observáveis da organização, como a estrutura organizacional, títulos e descrições de cargos, a tecnologia, as políticas e diretrizes de pessoal, os métodos de trabalho, as medidas de produtividade etc. Já neste, estão os componentes invisíveis e ocultos da organização, são os aspectos psicológicos, que envolve os sentimentos, as emoções, as percepções, os valores, as expectativas, os relacionamentos etc.

Com isso, pode se observar que os aspectos informais e ocultos são mais difíceis de serem percebidos e mensurados. Enquanto que, os formais e abertos, por englobar as partes visíveis, isto é, as partes físicas e concretas das organizações, são mais fáceis de mensurar e modificar, quando necessário.

Ainda de acordo com Marras (2011, p. 293) a cultura pode ser entendida “como um processo constante de adaptação as contínuas mudanças que o tempo e o espaço produzem através das mutações dos próprios sistemas de valores que os sustentam”.

Em suma, a cultura organizacional é constituída por diferentes elementos que estão em constantes modificações ao longo do tempo. Ou seja, as organizações estão inseridas em um ambiente mutável e vulnerável a diversas mudanças. Com isso, para que continue existindo, é necessário que ela assimile e se adapte aos novos ambientes que vão surgindo.

2.2 CÁLCULO DO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE

Conforme Robbins (2002 apud Nunes, França, Reis 2013 p.5) o alto índice de rotatividade provoca aumento de custos com recrutamento, seleção e treinamento, além de causar ruptura na eficiência da empresa, já que quando funcionários experientes deixam a empresa, provocam um desequilíbrio das funções que eram executadas por eles, sendo necessário encontrar substitutos e capacitá-los para assumir posições em aberto.

É visando evitar esse tipo de ocorrência para as empresa, que deve ser mensurado constantemente o índice de rotatividade de pessoal. Segundo Faraco (2007 apud Colombo 2014 p. 33) a rotatividade é medida em percentuais (%), serve para organização medir a quantidade de movimentação de funcionários, podendo ser calculada em dias, anos ou meses, sendo o mais comum em meses. Essa mensuração dependerá da política e cultura de cada empresa.

Para Chiavenato (2015) o índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circundam na organização com relação ao número médio de empregados.

Para se medir o índice de rotatividade de pessoal, utiliza-se a seguinte equação:

O índice de rotatividade de pessoal é calculado a partir do volume de (A) entradas + (D) saídas de pessoal, dividido pelo efetivo médio (EM). $[(A+D):2 \times 100]:EM$

A= admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas)

D= desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas)

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

Independente de a rotatividade ser provocada pelo funcionário ou pela empresa, ela pode causar sérios danos a uma organização, independentemente do seu porte e ramo de atuação. Por isso, é fundamental que a empresa detenha um maior controle sobre o a quantidade de pessoal que nela ingressa e saem.

2.3 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE

A flutuação de pessoal em uma empresa é um processo normal e rotineiro, comum e necessário a todas as organizações, independente do porte e ramo de atuação. No entanto, quando este acontece frequentemente em um curto período de tempo, ou que tem pouca ou nenhuma frequência, é sinal que há pontos falhos a serem diagnosticados na empresa. A baixa rotatividade impede a renovação e inserção de profissionais mais qualificados. Quando ela é alta, a empresa perde bons funcionários e ainda tem que arcar com os processos de demissão, admissão, treinamento e integração de novos funcionários.

Conforme Chiavenato (1997 apud Alves e Ozaki, 2009, p. 5) a rotatividade pode trazer benefícios e malefícios á organização. Caso seja provocada pela empresa para fazer substituição com o objetivo de mudar profissionais por outros mais qualificados, é sinal que a rotatividade

estará sob controle. Entretanto, quando as perdas de recursos humanos não são provocadas pela empresa, a rotatividade torna-se um problema.

Chiavenato (2015) destaca que a rotatividade envolve custos primários, secundários e terciários. Os custos primários estão diretamente relacionados com o desligamento e substituição de cada funcionário. Ele abrange os custos com recrutamento e seleção; os custos de registros (com os exames de admissão e demissão, com a manutenção da equipe responsável pela documentação, como formulários, anotações e registros); os custos de treinamento (com os cursos e treinamentos, programas de integração e o tempo dos instrutores); e os custos de desligamento, que envolvem os encargos trabalhistas em decorrência da demissão e admissão de pessoal, o processo com entrevista de desligamento e a baixa produtividade.

Os custos secundários dizem respeito aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Dentre eles incluem: o reflexo na produção, reflexo na atitude de pessoal, custos extras laborais e custos extras operacionais. Já os custos terciários, estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que se sentem a médio e longo prazo e que são apenas estimáveis, dizem respeito ao custo extra investimento e as perdas nos negócios.

Com isso, pode-se depreender que os custos primários são os quantificáveis, os secundários envolvem aspectos qualitativos e os terciários são apenas estimáveis.

3 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

A entrevista de desligamento é um instrumento que algumas empresas utilizam para identificar os motivos que contribuem para a saída (voluntária ou involuntária) de funcionários. Segundo Marras (2011) a entrevista consiste em pesquisar a opinião dos funcionários desligados a respeito do seu nível de satisfação com relação às políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas e com supervisores.

Para Siqueira (2013) a entrevista de desligamento é uma ferramenta utilizada pelas empresas como instrumento investigativo para identificar as causas da rotatividade, tendo a finalidade de investigar, constatar e comprovar os principais motivos do desligamento e seus respectivos efeitos.

Esta investigação pode ser realizada mediante aplicação de um questionário, por meio direto através de entrevista com o gestor responsável ou ainda utilizando as duas formas. No entanto, o foco da entrevista não é procurar apenas os problemas e/ou os culpados pelos mesmos, mais sim encontrar meios e oportunidades que visem melhoria para ambos os lados (empresa e funcionário). Para isso, ela deve ser bem planejada e aplicada por um profissional que a conheça e

saiba utilizá-la adequadamente. Mesmo porque, é do resultado de sua análise que serão desenvolvidas ações que visem sanar ou reduzir os motivos causadores dos desligamentos.

Conforme exposto por Chiavenato (2015) as informações colhidas por meio da entrevista de desligamento permite uma análise situacional da organização e de seu ambiente, e por meio dessa, permite que seja desenvolvida as alteração necessárias para sanar os efeitos geradores da rotatividade. Ou seja, ela permite que a organização tenha uma visão abrangente da sua situação e de seus funcionários e, com isso, pode programar ações preventivas e corretivas no processo de admissão e retenção de novos funcionários.

De acordo com os autores Vilas Boas e Andrade (2009) e Chiavenato (2009 apud Siqueira 2013, p. 8) com esta entrevista, busca-se fazer o levantamento dos seguintes fatores: 1) principal motivo do desligamento (no caso de pedido de demissão por parte do funcionário); 2) motivos secundários que não podem ser considerados como o desencadeador direto do pedido de dispensa; e 3) opinião do funcionário a respeito dos seguintes elementos: a empresa como um todo, o cargo ocupado, o chefe direto, o horário de trabalho, as condições físicas e ambientais do trabalho, os benefícios oferecidos, o salário, o relacionamento interpessoal na empresa, as oportunidades percebidas de progresso, dentre outras.

A entrevista deve abranger os aspectos do ponto de vista do funcionário, como sua opinião sobre a empresa, o cargo, condições de trabalho (físicas e psicológicas), remuneração e carreira profissional. Todos estes aspectos devem estar resumidos em um formulário, que registra a nível confidencial, as informações e respostas. A entrevista de desligamento deve ser efetuada no último momento do funcionário na empresa, ou seja, quando este não estiver mais nenhum vínculo com a mesma.

Isso porque, há funcionários que possuem várias críticas sobre a empresa e discordam de suas regras e/ou decisões, mas devido ao medo de represália e perda do emprego não expõe sua real percepção sobre a gestão organizacional. Com isso, o fato de não ter mais nenhum vínculo empregatício deixará o funcionário à vontade para criticar e reclamar, pois não poderá mais ser prejudicado.

Através da entrevista de desligamento é possível, de acordo com a ótica dos funcionários, entender a situação do clima organizacional da empresa, se ele propicia um bom relacionamento interpessoal, tanto horizontal como verticalmente; se o profissional sente-se reconhecido e valorizado pelo esforço e dedicação depreendido e se os investimentos da empresa em meios que visem o bem estar físicos, psicológicos e sociais dos funcionários, são suficientes e adequados.

Quando a entrevista é utilizada de forma adequada e aplicada por profissional qualificado, possibilita a empresa detectar conforme a percepção do funcionário, quais fatores estão

contribuindo para saída (voluntária ou involuntária) do seu pessoal. Isso é de suma importância, pois a prática constante de desligamento é traumático e prejudicial a ambos. No caso da empresa, ela perde financeiramente (com o processo de demissão, admissão e treinamento) e também em credibilidade, pois passa a ser mal vista pelos funcionários, fornecedores e até por potenciais funcionários. A desvantagem para o empregado é que as consequências afetam tanto sua vida pessoal como profissional.

Neste contexto, se a entrevista for aplicada corretamente, possibilitará a gestão estratégica da empresa, avaliar o grau de satisfação, insatisfação e aceitação dos funcionários em relação a vários itens que a compõe, e com isso, implementar ações que vise a redução de seus custos com demissão, admissão, treinamento e retenção de funcionários.

4 CUSTO DE DESLIGAMENTO

Os custos inerentes do desligamento de pessoal são onerosos e prejudiciais tanto aos funcionários como a empresa. Pois, quando o funcionário é demitido ou pede demissão da organização, deixa de receber salário e, conseqüentemente, fica impossibilitado de sanar suas dívidas pessoal e/ou familiar; além do mais, tem que procurar uma recolocação no mercado de trabalho, se adequar as normas e políticas de uma outra empresa, se adaptar a um novo ambiente laboral e a novos colegas de trabalho.

No caso das empresas, os custos são em decorrência do desligamento direto e indireto de pessoal. Aqueles, são os custos imediatos e compreendem os gastos com o processo rescisório: o aviso prévio; a multa de 40% sobre o saldo do FGTS; férias proporcionais e mais um terço de férias vencidas (se houver) e o 13º salário proporcional ao tempo de serviço; isso, quando o desligamento é sem justa causa. No caso de justa causa, os custos são com saldo de salário referente aos dias trabalhado e férias vencida ou proporcional, se houver. Em rescisão por parte do funcionário, ele terá direito ao salário proporcional aos dias trabalhados no mês, 13º salário proporcional ao tempo de atividade e a férias proporcionais.

Os custos indiretos do desligamento, alguns já mencionados anteriormente, são os valores despendidos com o recrutamento, como localizar e atrair pessoal para a vaga ofertada, custo com os recrutadores, encargos sociais e materiais utilizados no atendimento e aplicação dos testes aos candidatos. Esse processo de divulgação é feito por meio de sites, jornais, revistas, parcerias com instituições de ensino etc. Além do recrutamento, outros custos indiretos são com o processo de seleção, para escolher entre os candidatos recrutados o perfil mais adequado à vaga; com a admissão, incluindo os exames admissionais e os trâmites burocráticos (solicitação, registros e devolução da documentação dos funcionários). Após a admissão, há os custos com o treinamento

desses funcionários, que de acordo com Marras (2011, p. 133) “o treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades, ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Porém, para ser eficaz, o treinamento necessita de planejamento e de profissional qualificado para passar as instruções aos novos funcionários.

Além desses custos, há os que envolvem a integração e ambientação dos funcionários à cultura e clima organizacional da empresa, pois o mesmo ainda não conhece as normas nem a política da mesma. Há também, os custos decorrentes da redução da produção, devido ao período inicial de aprendizado do novo funcionário, pois ele está em período de adaptação e provavelmente não terá a mesma prática, qualidade e rapidez do funcionário antigo.

Esses custos são inevitáveis a qualquer empresa e funcionário, porém quando se repete com frequência em curto período de tempo, é sinal de que há falhas em algum ponto da gestão dessa organização. Por isso, as organizações devem investir em métodos que vise detectar a origem e os fatores que estão contribuindo para essa ocorrência, para posteriormente implementar ações que bloqueiem o alto índice de desligamento ou pelo menos amenizem seus custos.

5 METODOLOGIA

A metodologia refere-se aos procedimentos utilizados para explicar como a pesquisa foi realizada e de que forma foram alcançados os objetivos. É por meio desta, que o pesquisador procura conhecer melhor o tema abordado. De acordo com Gil (2007, p.42), “pode-se definir a pesquisa como o processo formal e sistêmico de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Ou seja, a pesquisa é realizada quando se quer identificar os fatores determinantes de uma situação.

Inicialmente, buscou-se realizar um levantamento bibliográfico sobre o tema. Pra isso, foram utilizados materiais como livros, artigos e sites. De acordo com Gil (2007 apud Leite e Oliveira, 2014, p. 31) A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Posteriormente, foi realizado um estudo de caso em duas empresas, mediante entrevista e aplicação de um questionário. O estudo de caso pode ser aplicado quando a pesquisa é circunscrita a uma ou poucas unidades. Assim sendo, foi escolhido por melhor se adequar à finalidade da pesquisa, pois através desse, foi possível detectar a importância da entrevista de desligamento nas empresas.

Para o desenvolvimento da referida pesquisa, participaram voluntariamente, duas empresas que utilizam a entrevista de desligamento como ferramenta em seu processo demissional. Ambas

situadas na cidade de Teresina, uma do ramo de comércio e a outra de serviço. Como não foi autorizada a identificação do nome das mesmas, elas serão tratadas como empresa A e B. A primeira trabalha com plano de saúde, está no mercado há 30 anos e conta com um efetivo de 182 funcionários. A segunda, atua como distribuidora de alimentos há 57 anos e possui 125 funcionários.

As entrevistas foram realizadas no mês de abril com as gestoras responsáveis pela utilização desse instrumento na empresa. Sendo da empresa A, uma gerente de RH e da B uma analista de RH. Por meio de um questionário composto de 12 perguntas, sendo onze abertas e uma fechada. Foram indagados pontos como a importância e relevância da utilização dessa ferramenta para gestão estratégica da organização. Posteriormente, foram analisados os dados captados, de acordo com as respostas das entrevistadas.

No momento da realização da pesquisa as gestoras entrevistadas assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido, no qual tiveram ciência da importância do estudo, e de que apenas os dados autorizados pelas mesmas seriam divulgados.

6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS

Na parte inicial do questionário, buscou-se abordar o nome e ramo de atuação das empresas pesquisadas. Como já foi exposto, seus nomes não serão divulgados, sendo designadas apenas como empresa A e B. A primeira trabalha com plano de saúde e possui filiais em outros estados do Brasil; e a empresa B, atua como distribuidora de alimentos, sendo que iniciou suas atividades no Rio Grande do Norte, também possui filiais em vários estados do país, sua sede encontra-se no Rio de Janeiro.

Ao serem questionadas sobre o tempo de atuação das empresas no mercado e o seu atual quadro de funcionários, a gerente de RH da empresa A afirmou que já está há 30 anos em atividade na cidade de Teresina, e que conta atualmente com 182 funcionários. Já, a analista da empresa B, confirmou que se encontra em Teresina desde 1959 e possui um efetivo de 152 funcionários.

Tanto a gestora da empresa A como da B, afirmaram que medem o índice de rotatividade de funcionários mensalmente. Ou seja, a quantidade de pessoas que ingressam e que saem da organização. Porém, há empresas que fazem essa mensuração anualmente. Essa frequência depende do porte e da cultura de cada uma.

Quando indagadas sobre há quanto tempo utilizam a entrevista de desligamento, os motivos, a importância e os objetivos a serem alcançados com esse instrumento. Constatou-se que

na empresa A, foi implantada há 2 meses, tendo como finalidade identificar pontos fracos e fortes da gestão. Ou seja, quais os pontos que necessitam ser trabalhados e melhorados. Conforme a gerente, “ouvir o colaborador quando este não tem mais nenhum vínculo com a empresa, deixa-o a vontade para expor suas críticas e opiniões.” E com esses dados em mãos e após análise dos mesmos, é possível identificar os pontos críticos a serem melhorados.

Para Marras (2009, p.190) a entrevista de desligamento “consiste em pesquisar junto àquele que deixa a organização o seu nível de satisfação com relação às políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas e com supervisores etc”

Ainda neste contexto, conforme Chiavenato (2015, p. 48) “a opinião do empregado reflete sua percepção da situação e permite identificar não somente os problemas existentes, mais também possíveis dissonâncias”.

Já na empresa B, essa ferramenta é utilizada há aproximadamente 07 anos, tendo como objetivo detectar as causas da rotatividade dos funcionários. Confirmando a citação dos autores acima, para analista desta empresa, a entrevista traz informações com clareza da imagem que os funcionários fazem da gestão e do clima organizacional. Após análise dos pontos mais destacados, torna-se mais fácil implementar ações diretamente na causa do problema, pois a reincidência dos mesmos acarreta em custos diretos e indiretos para a empresa.

Ao serem questionadas se utilizam a entrevista com todos os funcionários que saem da empresa, ambas afirmaram que utilizam com 100% dos funcionários, desde o nível operacional ao institucional, com os demitidos e com os que solicitaram a demissão. A empresa B explanou que o seu questionário é composto de 46 perguntas e que, dependendo do grau de instrução do funcionário, a entrevista é efetuada diretamente aos mesmos, pois alguns deles, principalmente os do nível operacional, não conseguem assimilar as informações contidas no mesmo.

Quando perguntadas se já foram efetuadas algumas melhorias ou modificações na empresa, em decorrência de fatores evidenciados pelas entrevistas de desligamento, ambas confirmaram que sim. A empresa A detectou a necessidade de investir mais em treinamento, principalmente para os líderes de equipe, pois muitos funcionários apresentaram queixas em relação a conduta de seus supervisores. Conforme pensamento de Chiavenato (2006, p. 403) “O objetivo do treinamento é mudar as atitudes das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas, ou seja, para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas as novas técnicas de gestão”.

A empresa B, também viu a necessidade de investir em treinamento, mas no nível operacional. Além disso, foi implantado na empresa um treinamento de integração, no qual o funcionário passa um dia na empresa conhecendo os setores, a cultura e valores. Segundo Weiss (2006 apud Vizioli, 2010, p. 153) o treinamento de integração tem o objetivo de adaptar o novo

funcionário à empresa contratante, facilitando seu processo de socialização no novo cenário de aprendizado no qual ele inicia sua atividade profissional.

Ao serem indagadas sobre os principais motivos da rotatividade de funcionários, identificados pela entrevista de desligamento, na empresa A, foi identificado que os pontos mais recorrentes foram a insatisfação com o salário, além da falta de compatibilidade entre os interesses da empresa e dos funcionários. Já, na empresa B, os pontos de maior recorrência, foi o salário, baixo desempenho no trabalho e dificuldade de assimilar as normas e valores da empresa.

Quando questionadas, sobre de que forma utilizam as informações coletadas na entrevista, na empresa A, são feitos relatórios constantemente, assinalando os pontos mais críticos, ou seja, que necessitam de análise e ações mais urgentes. Já na empresa B, os dados são tabulados em uma planilha, no qual os pontos críticos são demonstrados por percentual. Através deste, é possível ter uma visão mais específica da situação. Os referidos dados são expostos em relatórios mensalmente, conforme cada entrevista realizada.

Ao serem perguntadas, se acreditam ser possível eliminar ou reduzir as principais causas da rotatividade dos funcionários através da entrevista de desligamento, ambas as gestoras responderam que sim. Segundo a gerente da empresa A, o uso desse instrumento permite identificar com maior precisão os pontos críticos da empresa, que contribuem para saída dos funcionários. Por meio desses dados, a gestão desenvolve ações direcionadas a alvos específicos. De acordo com a analista da empresa B, por meio desse instrumento, é possível constatar o que está certo ou errado na empresa e, com isso, implantar ações diretamente na causa do problema. Conforme as gestoras entrevistadas, a alta rotatividade gera custos tanto com a demissão, admissão e treinamento de funcionários.

Conforme Siqueira (2013, p. 5) “o uso da entrevista de desligamento constitui um dos meios de controlar e medir os resultados das políticas de gestão de pessoas da organização a partir do diagnóstico das causas da rotatividade de pessoal”. Ou seja, ela funciona como um instrumento investigatório, que tem como finalidade identificar os fatores causadores da rotatividade e para posteriormente implementar ações que visem saná-los.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da entrevista de desligamento justifica-se em razão das consequências que o alto índice de rotatividade gera às empresas e aos funcionários. As saídas frequentes de pessoal aponta que há falhas em algum ponto da gestão empresarial. Essa ferramenta extrai informações relevantes da gestão e clima organizacional, dos pontos fortes e fracos da organização, sendo estes de acordo com a ótica dos funcionários.

De acordo com a entrevista realizada com a Analista e Gerente de RH das empresas pesquisadas, foi possível constatar que a entrevista de desligamento é de fato um instrumento de relevante contribuição na gestão de pessoas, bem como para toda a gestão empresarial, pois ela evidencia os pontos de maior reincidência, que contribuem para o desligamento de pessoal. E que por meio da análise adequada desses pontos, é possível desenvolver ações que visem sanar ou diminuir os pontos mais críticos apontados como causadores da rotatividade. Ou seja, os que necessitam de atuação da gestão estratégica da empresa. Pois esse direcionamento possibilita a empresa agir nas causas de maior incidência abordado pelos funcionários. Com isso, evita perdas de tempo e financeiro com ações em pontos desnecessários.

Entretanto, para a implantação desse instrumento nas empresas, faz-se necessário que a mesma disponha de gestores que conheçam e saiba conduzir adequadamente esse instrumento. Pois, a sua eficácia depende da forma como esses profissionais irão utilizá-lo. Afinal, é da análise dos dados coletados por ele que serão desenvolvidas ações futuras, que visem sanar ou diminuir os pontos mais críticos apontados como causadores da rotatividade de pessoal.

Com isso, pode-se concluir que a pesquisa atingiu o objetivo almejado, que era demonstrar a importância da entrevista de desligamento como uma importante ferramenta para detectar as causas que contribuíam para a rotatividade de funcionários nas empresas pesquisadas.

No entanto, como o estudo foi realizado com apenas duas empresas, sendo uma do ramo de comércio e outra de serviço, é importante que outros estudos sejam realizados com empresas de diferentes portes e ramos de atuação. Afinal, os motivos desencadeadores da rotatividade é um processo dinâmico, contínuo e inerente a cada organização e não um fato estático e comum a todas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Lilian Fernandes; OZAKI, Yaeko. **Revistas de ciências gerenciais**. Em busca de uma gestão estratégica da rotatividade de pessoal. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2617/2491>> Acesso em: 02 Jun. 2016.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**: como agregar talentos á empresa. São Paulo: Manole, 2015. p.38, 44, 48-49.

_____. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio e janeiro: Elsevier, 2006. p. 292.

_____. **Recursos Humanos**: o capital humano nas organizações. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2006. p.100 – 101, 403.

COLOMBO, Chamile velho. **Rotatividade de pessoal – um estudo de caso em uma empresa de fast food de Criciúma**. Disponível em: <<http://200.18.15.27/bitstream/1/3149/1/CHAMILE%20VELHO%20COLOMBO.pdf>> Acesso em: 02 Ago. 2016.

FERNANDES, Almesinda Martins de P; OLIVEIRA, Cassio Fernandes de O.; SILVA, Milena Oliveira da. **Psicologia e Relações Humanas no Trabalho**. Goiânia: AB, 2006. p. 123.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 42.

LEITE, Beatriz Marcondes; OLIVEIRA, Helen Cristiane de. **Rotatividade de pessoal, a partir do problema de cultura e clima organizacional**. Disponível em: <<http://177.107.89.34:8080/jspui/bitstream/123456789/242/1/LeiteOliveira.pdf>> Acesso em: 02 Ago. 2016.

MARIA, Renan Nascimento. **Rotatividade voluntária de funcionários registrada em empresas do setor de confecções têxteis de criciúma – SC**. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2240/1/Renan%20Nascimento%20Maria.pdf>> acesso em: 23 Mar. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 190.

_____. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011. p, 133, 251, 259.

MOREIRA, Stefânia Ornelas. **Rotatividade de pessoal ou turnover nos postos de abastecimento**: um estudo em uma rede de combustíveis no DF. Disponível em: <<http://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/2663/1/Stefania%20Ornelas%20Moreira.pdf>> Acesso em: 02 Jun. 2016.

MARIOTI, Bruno Rafael; PEREIRA, Crislaine Alice; PAVÃO, Yeda Maria Pereira. **Fatores que influenciam na rotatividade de pessoal numa rede de Supermercados de campo mourão.** Disponível em: < http://www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ADM/02-Bmariotitrabalhocompleto.pdf>. Acesso em: 04 Ago. 2016.

NUNES, Cicero José; FRANÇA, Renato Alves; REIS, Cristina Pimenta. **Rotatividade e absenteísmo nas indústrias de pequeno e médio porte de São Sebastião do Paraíso, Estado de Minas Gerais.** Disponível: < [file:///C:/Users/LEO/Downloads/40-194-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/LEO/Downloads/40-194-1-PB%20(2).pdf)> Acesso em: 02 Ago. 2013

PATIAS, Tiago Zardin Camila; WITTMANN, Milton Luiz; LISZBINSKI, Bianca Bigolin; BALESTRERI, Aline Soares; COSTA Furlan da. **Custos da rotatividade de pessoal: Evidências no setor de supermercados.** Disponível em: < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5160824> > Acesso em: 02 Jun. 20016.

PORTAL EDUCAÇÃO. **A Cultura Organizacional e Seus Elementos.** 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/62700/a-cultura-organizacional-e-seus-elementos>> Acesso em: 12 Fev. 2016.

RH PORTAL **Entrevista de desligamento e turnover.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6726/entrevista-de-desligamento-e-turnover.html#>> Acesso em: 16 Set. 2015.

_____. **Esse Desconhecido... – Saiba O Que é Turnover.** Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Rh-Esse-Desconhecido...-%96-Saiba-O-Que-e-Turnover&idc_cad=p9rh6mywf> Acesso em: 16 Set. 2015.

_____. **O Que é Cultura Organizacional.** Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=O-Que-e-Cultura-Organizacional&idc_cad=582qebocp>. Acesso em 15 Fev. 2016.

_____. **Rotatividade de pessoal: custos e índice ideais,** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/4980/rotatividade-de-pessoal-custos-e-indice-ideais.html> Acesso em: 23 Mar. 2016.

_____. **Carreira e Negócios: Entrevista De Desligamento.** 2015. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Entrevista-De-Desligamento&idc_cad=vf0cmxlg3> Acesso em: 15 Set. 2015.

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC): **Gestão de Departamento de Pessoal.** 2013. p. 22 – 24.

SILVA, Renata Maria. **Entrevista de desligamento: uma análise em empresas do segmento contábil.** Disponível em:< [file:///C:/Users/LEO/Downloads/3029-8319-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/LEO/Downloads/3029-8319-1-PB%20(2).pdf)> Acesso em: 02 Ago. 2016

SILVA. Renata Maria da; ALVARÃES, Alberto. **Simpósio em excelência em gestão e tecnologia.** O uso da entrevista de desligamento como instrumento de gestão: Uma análise em empresas do segmento contábil. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/55816674.pdf> > Acesso em: 15 Fev. 2016.

SILVA, Renata Maria da. **O uso da entrevista de desligamento como instrumento de gestão:** Disponível em: <<http://www.w.aedb.br/seget/artigos12/55816674.pdf>> Acesso em: 02 Ago. 2016.

SIQUEIRA, Daniel Barbosa de. **O diagnóstico de turnover através das entrevistas de desligamento.** Disponível em: <<http://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/2661/1/Daniel%20Barbosa%20de%20Siqueira.pdf>> Acesso em: 15 Set. 2015.

VIZIOLI, Miguel. **Administração de RH.** São Paulo: Person Education do Brasil, 2010. p. 138 – 139, 153.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO



QUESTIONÁRIO

1º NOME E RAMO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA?

2º QUANTOS ANOS DE ATUAÇÃO NO MERCADO? E QUANTOS FUNCIONÁRIOS?

4º A EMPRESA MEDE O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS? () SIM () NÃO

COM QUE FREQUÊNCIA?

5º HÁ QUANTO TEMPO UTILIZAM A ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO? E PORQUE RESOLVERAM IMPLANTÁ-LA NA EMPRESA?

6º QUAL A IMPORTÂNCIA E O OBJETIVO DA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO?

7º A ENTREVISTA É UTILIZADA COM 100% DOS FUNCIONÁRIOS OU APENAS COM DETERMINADAS CATEGORIAS?

8º QUEM REALIZA A ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO NA EMPRESA?

9º JA FORAM FEITAS ALGUMAS MELHORIAS OU MODIFICAÇÕES NA EMPRESA EM DECORRÊNCIA DE ALGUNS FATORES DETECTADOS NA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO? QUAIS?

10º DE ACORDO COM AS ENTREVISTAS REALIZADAS, QUAIS FORAM OS PRINCIPAIS MOTIVOS DE DESLIGAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS?

11º DE QUE FORMA SÃO UTILIZADAS AS INFORMAÇÕES COLETADAS NA ENTREVISTA?

12º VOCÊ ACREDITA QUE SEJA POSSÍVEL ELIMINAR OU REDUZIR AS PRINCIPAIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS ATRAVÉS DESTA FERRAMENTA?
