

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR SOBRE A IMPORTÂNCIA DESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO

Camila Rodrigues da Silva¹

Eryce Machado de Amorim Gléria²

Sarah Chaves de Oliveira³

Orientadora: Ma. Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

Resumo: A rotatividade está relacionada ao fluxo de funcionários na empresa, e é identificada por muitas organizações, porém nem sempre solucionadas. Para reduzir a rotatividade muitas empresas buscam nas entrevistas de desligamento informações necessárias que possibilitem identificar os fatores que levaram ao desligamento, sejam eles por parte do funcionário ou da empresa. Foi utilizado na pesquisa uma análise visando a importância da ferramenta de entrevista de desligamento para a empresa e as medidas tomadas para amenizar a rotatividade, com a finalidade de apresentar considerações visando instrumentos de gestão. Para tanto, foi realizada uma entrevista com o responsável pela aplicação da entrevista de desligamento e também consultadas entrevistas de desligamento aplicadas em ex-funcionários pelo setor de Gestão de Pessoas de uma indústria do ramo metalúrgico no decorrer do ano de 2017 com o objetivo de apresentar os resultados alcançados através de suas causas e efeitos.

Palavras Chaves: Entrevista de desligamento; instrumentos de gestão, rotatividade.

Abstract: The turnover is related to the flow of employees in the company, and is identified by many organizations, but not always solved. To reduce turnover, many companies seek in the shutdown interviews information necessary to identify the factors that led to the disconnection, whether by the employee or the company. An analysis was used on the importance of the tool of interview of shutdown for the company and the measures taken to soften the rotation, in order to present considerations for management instruments. For that, an interview was conducted with the person responsible for the application of the disconnection interview, and also interviews of dismissals applied to former employees by the People Management sector of a metallurgical industry in the course of 2017 with the objective of presenting the results achieved through its causes and effects.

Key Words: Shutdown Interviews; Management Tools; Turnover

1 INTRODUÇÃO

Atualmente observa-se em algumas organizações uma grande rotatividade de pessoal, que pode prejudicar o crescimento e reduzir a produtividade em boa parte das organizações, sendo que para Pinheiro (2013), em algumas delas, as causas e consequências dos desligamentos são analisadas por meio de ferramentas eficazes, como a entrevista de desligamento, que tem como finalidade levantar dados sobre a opinião dos colaboradores relacionada à empresa da qual fez parte, visando com

¹ Graduação em Gestão de Recursos Humanos (Anhanguera/GO) e pós graduada em Gestão de Pessoas e Coaching (UniEvangélica/GO), camilarodriguescat@hotmail.com

² Graduação em Administração (UFBA/BA) e pós graduada em Gestão de Pessoas e Coaching (UniEvangélica/GO), eryceamorim@gmail.com

³ Graduação em Psicologia (Anhanguera/GO) e pós graduada em Gestão de Pessoas e Coaching (UniEvangélica/GO), ssarahchaves@gmail.com

⁴ Graduação e Doutorado em Psicologia (PUC/GO), marcia.kurogi@gmail.com

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO**

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

isso a melhoria nos seus processos para um bom funcionamento e um clima agradável no ambiente de trabalho.

Entretanto, nota-se que na maioria das organizações a entrevista de desligamento se torna uma prática pouco utilizada. Porém, pode ser uma ferramenta bastante eficaz na verificação do motivo do desligamento, tanto por parte do funcionário quanto por parte da organização. Além disso, uma entrevista de desligamento bem estruturada possibilita esclarecer a percepção dos funcionários sobre o próprio emprego, sobre as condições de trabalho e clima organizacional, podendo assim auxiliar os gestores em suas políticas e práticas de melhorias na organização.

Para aprofundar os conhecimentos relacionados à entrevista de desligamento a presente pesquisa possui como problemática: Qual a utilidade da ferramenta entrevista de desligamento em uma empresa do ramo metalúrgico para fim de reduzir a rotatividade?

O interesse em investigar as relações existentes entre a entrevista de desligamento e a rotatividade de pessoal ocorreu em virtude aos benefícios que esta pode fornecer auxiliando os profissionais da área de gestão de pessoas a identificar as possíveis causas de desligamentos dos colaboradores.

Além disso, tal estudo pode ser utilizado também pelos acadêmicos, como meio de estimular e desenvolver novas pesquisas direcionadas ao tema que poderão aprimorar as propostas de trabalho, no qual ainda pouco se tem falado.

A fim de encontrar resultados satisfatórios em relação à ferramenta entrevista de desligamento, este estudo teve como objetivo geral analisar a entrevista de desligamento como ferramenta importante no âmbito organizacional visando a redução da rotatividade de pessoal na empresa. E tem-se como objetivos específicos: identificar o processo de realização e eficácia da entrevista de desligamento, através de diálogo feito com o responsável pela aplicação dessa ferramenta e propor sugestões de melhorias para a empresa, no que diz respeito à aplicação da entrevista de desligamento e sua utilidade.

2 OS ASPECTOS NEGATIVOS DA ALTA ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

Atualmente percebe-se que o estudo da rotatividade de pessoal, também conhecida como *turnover*, tem despertado interesse de muitas organizações, sobretudo aos gestores de recursos humanos preocupados com os custos que esta pode trazer. Pois conforme aponta Borges (2011, p. 36): “a rotação de funcionários em uma organização pode ser prejudicial a partir do momento que se torna muito frequente, pois alguma coisa de errado pode está acontecendo no ambiente de trabalho, para que o funcionário se desligue”.

Diante de tal perspectiva, Marras (2009, p. 60) cita a rotatividade como “[...] o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”.

Nesse sentido, entende-se como rotatividade de pessoal “a suspensão da condição de membro de uma organização, classificando-a como voluntária (por iniciativa do empregado) ou involuntária (por iniciativa do empregador, falecimento ou aposentadoria)” afirma Mobley (1992 apud Rocha; Aguilera, 2016, p. 377). Entende-se ainda por rotatividade a proporção das entradas e saídas dos empregados desligados em um determinado período numa organização (AGAPITO, 2012).

Do ponto de vista de Lucena (1995) a rotatividade de pessoal além de acarretar altos custos com desligamento e novas contratações, afeta profundamente a produtividade de suas atividades. A autora completa ainda que existe dois tipos de rotatividade. A que envolve fatores internos em que a empresa pode definir a saída do funcionário. E a que envolve fatores externos no qual o mercado é quem influencia na saída dos colaboradores.

Dessa forma, o alto índice de rotatividade nas organizações pode acontecer em decorrência de vários fatores como descontentamento com alguma política da empresa, desmotivação, ou até mesmo uma melhor colocação no mercado de trabalho. Por outro lado, a organização também vai em busca de profissionais capacitados e inovadores para fazerem parte do seu quadro funcional (MEDEIROS, ALVES E RIBEIRO, 2012).

Para Alves (2015), a rotatividade é um dos fatores que contribuem para a baixa produtividade em uma organização, por isso é necessário que se entenda os reais motivos que levam bons profissionais a saírem ou permanecerem na empresa

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO**

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

em que trabalham. Pois os próprios colaboradores podem provocar a rotatividade na empresa quando insatisfeitos. Por isso é fundamental alinhar os profissionais, de acordo com suas competências, habilidades e interesses, com as estratégias da organização, atraindo e retendo com isso os melhores talentos.

Além disso, hoje é visível nas organizações um destaque maior para área de Gestão de Pessoas e esta tem se preocupado cada vez mais em avaliar as principais causas de desligamento dos colaboradores, seja por parte deste ou da própria organização. Isso se deve ao fato de que o elevado índice de rotatividade gera altos custos para a instituição, falta de mão de obra, entre outros fatores, podendo comprometer com isso a sua produtividade.

Diante do exposto, nota-se uma relevância para essa pesquisa o estudo desse conceito, por possibilitar uma maior compreensão a cerca de como a alta taxa de rotatividade em uma organização pode prejudicá-la diretamente na manutenção de seus melhores colaboradores. Existem várias ferramentas que possibilitam ao gestor ações que visem diminuir a rotatividade na organização como a avaliação de desempenho, análise de relatórios, perfil dos funcionários e dentre elas a entrevista de desligamento sendo foco desse estudo, podendo auxiliar os gestores a identificar as possíveis causas e assim reduzir a rotatividade de pessoal.

3 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Segundo Peres (2008), a entrevista de desligamento teve início nos Estados Unidos, na década de 60 do século passado. A partir deste período a ferramenta se expandiu mundialmente. Atualmente ela é considerada uma ferramenta valiosa no sentido de reter e atrair talentos.

Segundo Pinheiros (1979), o esboço da entrevista de desligamento, por mais que não seja uma ferramenta obrigatória, contribui tanto para a atuação da gestão de pessoas quanto á questões relacionadas á rotatividade, que registram causas da ruptura da junção empregatícia.

Deste modo, a entrevista de desligamento ou entrevista de saída está associada em uma das etapas do desligamento. A ferramenta citada equivale em um diálogo entre um empregado e um profissional do setor de Gestão de Pessoas cuja

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

saída, por decisão dele ou da empresa, já foi determinado. Poucas organizações a realizam de forma sistemática, mas ela pode oferecer subsídios significativos. A partir da entrevista de desligamento, pode-se identificar quais aspectos estão relacionados à rotatividade e, desta forma, analisar os fatores da organização que necessitam ser otimizados (LACOMBE, 2005). Em outros termos:

Trata-se da oportunidade de levantar indicações para substituições ou recrutamento, avaliar o nível de (des) contentamento, colher impressões, identificar deficiências e vulnerabilidades, sugerir correções e evitar repetições de erros. Possibilita, ainda, levantar eventuais necessidades e anseios do empregado, cujo atendimento poderá inibir potenciais ações adversas. Previne futuras contratações que impliquem os mesmos problemas que motivam o desligamento. Deve ser o mais sincero possível, produzindo-se um relatório cujas informações devem ser tratadas com sigilo pelo setor responsável (MANDARINI, 2005, p. 140).

Alonso (2010), também relata sobre os benefícios da entrevista de desligamento, pois acredita ser propício na elaboração de uma análise sobre a política da empresa, através da exposição das experiências vivenciadas pelos colaboradores e suas visões gerais levadas do local, onde a partir destes dados coletados, pode ser analisado a forma e razões que as pessoas deixam essas organizações, buscando a redução da rotatividade.

Para que a coleta de dados realizada nas entrevistas tragam as vantagens citadas, Peres (2008) levanta algumas informações essenciais. Dentre elas estão: ouvir o conceito do funcionário sobre a empresa, em relação à forma de interação, comunicação, direção, estrutura hierárquica; atendimento das áreas que trabalham em recepcionar e cuidar do bem estar do funcionário; sugestões de melhorias e organização; salário; benefícios oferecidos e questionar sobre sugestões de melhorias para a organização.

Portanto, para adquirir todas as informações em relação aos aspectos mencionados acima o entrevistador deve manter uma postura profissional, prescindir qualquer tipo de opinião pessoal, elaborar questões onde abordam pontos que realmente devem ser investigados, estar com o instrumento preparado e estruturar o fluxograma para que através deste a gestão tenha meios de atuação para a tomada de decisão, referindo-se aos pontos positivos e negativos estabelecidos pelo funcionário desligado (MARQUES, 2013).

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO**

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

Esta postura do entrevistador é de fundamental importância já que, para Dessler (2003, p.262) “demitir um funcionário é uma das tarefas mais difíceis que você pode enfrentar no trabalho. O funcionário demitido, mesmo quando avisado muitas vezes no passado, pode reagir com descrença e até violência”.

Para tal o autor propõe algumas instruções, tais como: ter cautela com horários; estar com todos os documentos impressos e à mão; destinar um período para esclarecimento de dúvidas; proceder claramente o assunto; expor com poucas palavras a causa da demissão, se for demissão por justa causa, entregar em escrito o motivo pelo qual está sendo desta forma; esperar um tempo para que a pessoa absorva a razão da demissão; explicar os pagamentos indenizatórios, benefícios e referências que serão dadas e direcionar o funcionário desligado sobre como deverá prosseguir a partir daquele instante (DESSLER, 2003).

Contudo, verificar a finalidade da rotatividade e obter cautela na aplicação de ferramentas que pode trazer informações quanto a desligamentos, tornou-se causa de precaução para profissionais da área de Gestão de Pessoas. Algumas equipes têm investido bastante na identificação das intenções da rotatividade, com o objetivo de se empenhar na prevenção das probabilidades que causam fluxos de saída de grandes profissionais (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005).

Visando essas intenções, conforme descrito acima, o processo de desenvolvimento inicia no momento da contratação e continua até o dia em que o colaborador é desligado. Aprender a lidar com o recurso mais importante das empresas que é o capital humano, é ação das melhores organizações existentes e a entrevista de desligamento pode ajudar nesse processo (FREITAS, 2017).

Relacionado a este fato Almeida (2010) afirma que “[...] só é excelente a empresa que estende excelência à qualidade de vida de seus funcionários”.

Diante do exposto, notou-se que a entrevista de desligamento pode ser uma oportunidade que a empresa tem de identificar, entre outros problemas, as possíveis causas e contribuir na solução de problemas de rotatividade de pessoal nas organizações, oportunizando ao empregado manifestar sua opinião a respeito do que ele vivenciou no ambiente organizacional. Ou seja, com essa ferramenta é possível diagnosticar o motivo da saída dos colaboradores, por meio de constatações e tabulações, buscando propor melhorias e mudanças em suas

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO**

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

práticas e políticas organizacionais.

4 METODOLOGIA

Por se tratar de um estudo sem a finalidade de aplicação, escolheu-se a pesquisa pura, também conhecida como básica, conceituada por Michel (2005) como generalista, voltada apenas para a geração de um novo conhecimento e sem um propósito imediato de aplicação.

A pesquisa também é considerada qualitativa e quantitativa. Qualitativa pelo fato de ser analisado o discurso do profissional que realiza as entrevista de desligamento. É o que demonstra Michel (2005) ao relatar que na pesquisa qualitativa a verdade não se comprova por meio de números, pois os termos nas respostas dadas são carregados de valores, que somente quando se vivencia a realidade do grupo é que se consegue compreendê-los e interpretá-los.

Em se tratando de pesquisa quantitativa foram tabulados os dados do questionário de desligamento relacionado a apenas duas questões que visem avaliar esta ferramenta. Os resultados foram tabulados através do programa Excel, pois de acordo com Michel (2005) a pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros.

Considera-se esse estudo como uma pesquisa de campo por se tratar de uma pesquisa na área social, possibilitando a verificação de como a teoria estudada se comporta na prática. Portanto, esse tipo de pesquisa tem como características principais o estudo de indivíduos e grupos, é utilizada para conseguir informações sobre um problema, por meio da coleta dos dados no ambiente em que o mesmo ocorre (MICHEL, 2005). Sendo assim, essa pesquisa foi desenvolvida numa organização onde realizou-se uma análise a respeito da ferramenta entrevista de desligamento existente na mesma.

Esse estudo, por se tratar de uma pesquisa de campo, necessariamente deverá ser orientado pelos princípios da pesquisa descritiva, pois conforme afirma Michel (2005, p. 36):

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO**

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

[...] A pesquisa descritiva tem o propósito de analisar, com a maior precisão possível, fatos ou fenômenos em sua natureza e características, procurando observar, registrar e analisar suas relações, conexões e interferências. Procura conhecer e comparar as várias situações que envolvem o comportamento humano, individual ou em grupos sociais ou organizacionais, nos seus aspectos social, econômico, cultural etc. Para os propósitos da pesquisa descritiva, os fatos e os fenômenos devem ser extraídos do ambiente natural, da vida real, onde ocorrem, e analisados à luz das influências que o ambiente exerce sobre eles.

A pesquisa descreveu a importância que a entrevista de desligamento tem para a empresa em estudo, buscando através da análise, as etapas existentes na ferramenta de entrevista de desligamento. Sendo esta ferramenta um documento da organização, pode se dizer que este estudo também se trata de uma pesquisa documental, que Godoy (1995) conceitua como sendo a análise de materiais de qualquer natureza, que ainda não recebeu um cuidado específico, onde se busca novas interpretações.

Visando compreender de forma mais aprofundada esta temática foram utilizados alguns instrumentos de coleta de dados. Buscou-se analisar os questionários já realizados pelo setor de Gestão de Pessoas da organização e também como outra forma de adquirir informações sobre a temática, realizou-se uma entrevista com o responsável pela aplicação da entrevista de desligamento. As informações coletadas foram mediante autorização da empresa para fins acadêmicos.

Entende-se por análise documental a consulta aos documentos e registros relacionados ao objeto de pesquisa com a finalidade de se coletar informações relevantes para o entendimento do problema a ser levantado, sem o qual a busca da solução será ineficaz (MICHEL, 2005). Foram utilizadas como análise documental, os questionários de entrevista de desligamento aplicadas em 2017 na empresa B.I.E. LTDA, essas são arquivadas, com o objetivo de analisar as informações expostas na ferramenta, tendo em vista que a empresa já utiliza esta técnica, porém, a análise de dados não é realizada de forma sistematizada, levando a uma reflexão sobre este assunto tão importante e pouco estudado na atualidade.

Visando compreender a eficácia da entrevista de desligamento e a contribuição dela para a rotatividade não foram analisadas as respostas da

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO**

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

ferramenta aplicada, mas sim o questionário em si e apenas duas questões dele, que são: “Você está satisfeito(a) com a entrevista de desligamento aplicada? Gostaria de deixar alguma sugestão?” e “Como você considera o nível de rotatividade na empresa? Baixo, médio ou alto?”

Outro instrumento utilizado foi a entrevista com a Gestora que executa a prática de aplicação da entrevista de desligamento na empresa metalúrgica. Com a utilização dessa técnica, propôs buscar como se estrutura o questionário, como é realizada a entrevista, a percepção da entrevistadora em relação ao entrevistado e qual o procedimento que a empresa adota após a coleta de dados da entrevista de desligamento realizada, entre outros questionamentos pertinentes. Para Michel (2005) uma conversação entre duas pessoas tem o objetivo esclarecer informações sobre um determinado assunto. A autora considera a entrevista como uma técnica de observação direta, onde há um encontro pessoal, ou seja, um contato direto com a fonte.

Todas as informações foram coletadas no campo de pesquisa com as seguintes características: empresa do segmento metalúrgico, localizada no D.A.I.A (Distrito Agroindustrial de Anápolis) na cidade de Anápolis-GO; está no mercado há 10 anos, produzindo bisnagas de alumínio e tubos de aerossol, atendendo exigências dos segmentos farmacêuticos, cosméticos, químicos e alimentícios em embalagens de alumínio.

Optou-se dos 105 funcionários da organização realizar a entrevista apenas com a Gestora de Recursos Humanos (RH) pelo fato de ser a pessoa responsável por entrevistar os funcionários desligados. Já foram analisados 30% das entrevistas de desligamentos das 60 entrevistas realizadas no ano de 2017.

Foram analisadas as respostas dos entrevistados através da sua percepção em relação à ferramenta entrevista de desligamento, assim como a percepção da gestora, ou seja, revendo vínculos entre os pontos positivos e negativos desta ferramenta, em busca de sua correlação com a teoria.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Para melhor compreender como funciona o processo da Entrevista de

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

Desligamento e como esta pode influenciar na rotatividade de pessoal da empresa em estudo, foi realizado uma entrevista com a gestora de recursos humanos, profissional responsável pela aplicação da Entrevista de Desligamento na empresa, no qual foi possível esclarecer algumas dúvidas sobre o procedimento de elaboração e aplicação da ferramenta, para então analisar e buscar entendimento na percepção dos colaboradores com relação ao assunto abordado.

Diante disso, foi dirigido, um questionamento em sua entrevista, com o intuito de saber também a percepção da gestora que aplica a ferramenta na empresa, sobre qual seria o objetivo da Entrevista de Desligamento na organização. A mesma afirma que:

O objetivo da entrevista de desligamento para nossa empresa é verificar o ponto de vista do entrevistado, identificar o que está incorreto ou inadequado na empresa e equipe de trabalho. É possível identificar várias carências, inclusive problemas de rotatividade de pessoal e nível de satisfação referente a vários aspectos, por meio disso, buscar soluções visando melhorias. (Gestora de RH)

Diante da resposta da gestora, foi possível verificar que a opinião do colaborador desligado tem relevância e serve como base na hora de identificar problemas que afetam a organização em vários aspectos apontando principalmente a rotatividade de pessoal. Serrat (2010) considera isso como sendo um *feedback*, em relação ao ponto de vista do funcionário desligado sobre a empresa e seu funcionamento trabalhista, ou seja, observar as necessidades de aperfeiçoamento na organização.

Já Teixeira (2013) acredita que os *feedbacks* tem como finalidade dar suporte ao funcionário desligado, visto que além de aprendizado, ele busca reconhecimento e auxílio no momento do desligamento. No âmbito empresarial o método de *feedback* é imprescindível para administrar uma prática e colaborar no processo de desenvolvimento pessoal e profissional.

Além disso, foi perguntado na entrevista com a gestora de RH como era realizada a aplicação e qual a finalidade dada à ferramenta após o término de aplicação. A mesma relatou que a entrevista acontece no ato do desligamento, onde ela realiza as perguntas de acordo com um questionário já estruturado que o próprio departamento de recursos humanos tem e anota todas as respostas do entrevistado.

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO**

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

Relatou ainda que no momento da entrevista procura ser um pouco informal, deixando o entrevistado (colaborador desligado) bem a vontade para dar sugestões a respeito de todos os fatores citados ou algo que também não conste no questionário. No final da entrevista ambos assinam e em seguida ela arquiva o documento para semestralmente montar um relatório e apresentar a diretoria, destacando as informações e sugestões mais citadas, com a finalidade de propor estratégias de melhorias.

É importante destacar aqui que a gestora em nenhum momento relatou a posição da diretoria quando recebe esses relatórios. Não foi identificado se há um retorno dos diretores, em curto prazo à área de gestão de pessoas para que essa possa realinhar as suas políticas e práticas em cima das posições dadas pelos funcionários desligados na entrevista de desligamento.

Segundo a gestora, uma das finalidades da ferramenta é identificar o ponto de vista do funcionário referente a empresa ou ambiente de trabalho em vários fatores como relacionamento interpessoal; qualidade de atendimento dos setores; forma de atuação da liderança; nível de satisfação em geral e com benefícios que a empresa oferece; valorização do funcionário, através de oportunidade de crescimento entre outros aspectos.

A respeito da elaboração das questões expostas na ferramenta a gestora de RH comenta que a empresa costuma elaborar de acordo com as necessidades que julga importantes no momento, podendo fazer alterações no documento sempre que preciso inclusive na hora da entrevista, se for o caso. Além disso, aproveita as sugestões dadas no momento da entrevista pelos próprios colaboradores desligados tornando-as perguntas úteis para então explorar ainda mais o ponto de vista do entrevistado.

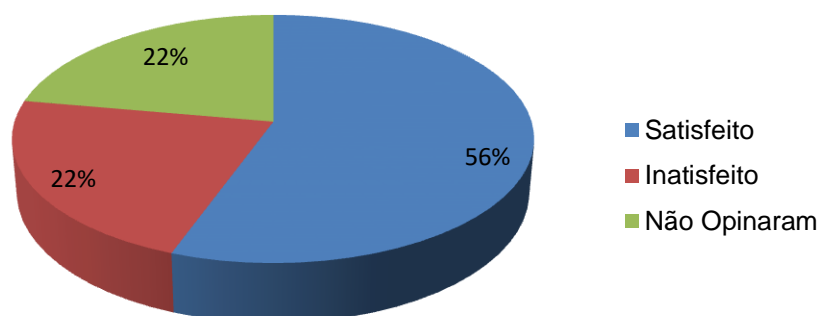
Além do exposto acima, a entrevistada, em seu ponto de vista, relata que essa ferramenta pode auxiliar a área de gestão de pessoas em suas políticas e práticas da rotatividade de pessoal, pois através da análise dessas entrevistas, é possível identificar algumas necessidades da empresa, verificando o que precisa ser implantado ou apenas modificado, utilizando assim o ponto de vista dos entrevistados como argumento para sugerir possibilidades de melhorias com a finalidade de atrair e reter talentos, reduzindo assim a rotatividade.

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

A seguir, analisa-se por meio de gráficos, o ponto de vista dos colaboradores desligados a respeito de duas questões contidas no questionário da entrevista de desligamento da empresa objeto de pesquisa, pertinentes ao objetivo desse estudo.

Gráfico 1: Satisfação dos funcionários quanto à ferramenta entrevista de desligamento aplicada



Fonte: RH da B.I.E. (nov., 2017).

Conforme apresentado no gráfico acima, relacionado à questão exposta na ferramenta entrevista de desligamento, (“Você está satisfeito (a) com a entrevista de desligamento aplicada? Gostaria de deixar alguma sugestão?”), que condiz com a satisfação dos funcionários em fase de desligamento para com a ferramenta aplicada, 56% destes funcionários apresentaram satisfação quanto à questão apresentada, sendo que apenas dois desses deixaram comentário, enquanto 22% destes funcionários demonstraram insatisfação quanto à entrevista de desligamento, apenas dois destes funcionários deixaram comentários e insatisfações. Todavia, 22% destes funcionários não opinaram nessa questão.

No que diz respeito ao gráfico e a teoria exposta por Dessler (2003), Ferreira e Siqueira (2005), o processo de aplicação da entrevista de desligamento deve ser cautelosa e seguindo diversos padrões para que tenha sucesso em sua aplicação. Conforme a opinião dos funcionários no sentido da satisfação da ferramenta aplicada, é percebido que a maioria está de acordo com as questões expostas e a maneira de aplicação, pois por mais que alguns se mostraram insatisfeitos

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO**

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

prevaleceu a credulidade da entrevista de desligamento utilizada.

E isso pode ser confirmado na entrevista realizada com a gestora de RH na qual ela relata que quando o colaborador é abordado para participar da entrevista de desligamento, que não é obrigatória na organização, ele é informado sobre a aplicação da ferramenta, informando-o que será necessário a sua opinião sobre alguns aspectos, com o intuito de melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação dos colaboradores, explicando-lhes sobre a possibilidade de dar sugestões de melhorias. Ela pontua que a maioria dos desligados acha interessante a empresa dar essa oportunidade de se expressarem.

✓ **ITEM 1: Observações dos funcionários desligados em relação à questão apresentada no gráfico 1:**

Não acredito que nada é feito para que as questões apresentadas como negativas nesta ferramenta tenha andamento com a finalidade de desenvolver algum tipo de mudança na organização, pois diversos funcionários desligados criticaram alguns aspectos que até o atual momento não tiveram nenhuma alteração, sugiro a empresa a olhar com atenção sobre cada item apresentado nesta ferramenta. (F1)

Não tomaram nenhuma providência quanto ao tipo de liderança, por mais que sejam expostos os motivos da insatisfação por outros funcionários já desligados anteriormente, sugiro a análise deste fato e de outros expostos aqui mais de perto. (F4)

Os relatos acima são de 2 (dois) funcionários que comentaram sobre sua insatisfação quanto à entrevista de desligamento aplicada, pelo fato de não terem visto muitas mudanças às questões de liderança e outros aspectos. Sugeri maior atenção à essas questões.

Em relação à fala do F1 é analisado as questões de repetições de erros constantes, o qual é percebido que há a aplicação da ferramenta, porém pelos comentários aqui expostos não aproveitam as oportunidades das indicações levantadas para evitar repetições de falhas. Conforme exposto por Mandarinini (2005), aproveitar esses anseios dos funcionários que estão sendo desligados pode prevenir futuras contratações que impliquem os mesmos problemas que levam ao desligamento e até mesmo a criar ações buscando resultados para as sugestões apresentadas.

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO**

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

De acordo com a fala do F4 e o levantamento de Peres (2008) quanto a ouvir opinião dos indivíduos que estão saindo da empresa, é observado a interação relacionado à estrutura hierárquica, o que deixa claro sua insatisfação. Neste momento o funcionário que está sendo desligado alerta a empresa quanto a outros acontecimentos anteriores, que diz respeito ao mesmo fato e que não teria sido solucionado.

Nos dois comentários foram obtidos como sugestões a verificação de cada item apresentado na entrevista de desligamento, já que acreditam não ter o resultado esperado através desta ferramenta, que Alonso (2010) já citado anteriormente julga de grande importância acompanhar as opiniões dadas por cada entrevista, ou seja, suas visões gerais levadas do local, para colaborar com o processo de retenção e atração de novos talentos.

É uma empresa que preza o bem estar do funcionário, aplicando esta ferramenta só mostra o interesse da empresa para com as pessoas, no contexto geral. (F5)

Questões como essa podem esclarecer diversos fatos pelos quais precisam ser melhorados na empresa, o que já vi muito acontecer aqui. (F10)

Observa-se acima que 2 (dois) funcionários deixaram comentários positivos sobre a entrevista de desligamento.

Analisando a fala do F5 e a de Almeida (2010), percebe-se a importância da qualidade de vida do funcionário na empresa, já que ele passa um período importante do seu dia dentro desse local. O bem estar do funcionário está vinculado à sua satisfação e motivação para retornar ao trabalho no próximo dia, ou seja, o nível de rotatividade pode cair devido a este aspecto, além de atrair novos talentos; outro autor que retrata este fato é Pinheiros (1979), que diz que a rotatividade pode ser amenizada se a ferramenta entrevista de desligamento atender as expectativas esperadas.

Conforme o F10 e fatos citados na entrevista, como análise de nível de rotatividade, satisfação de benefícios, opinião sobre hierarquia, sugestões relacionadas a entrevista aplicada, dentre outras questões, são de suma importância para a busca de melhorias, conforme Peres (2008) analisar estes aspectos é ter sucesso na aplicação da ferramenta, pois através deles irá direcionar à deficiência

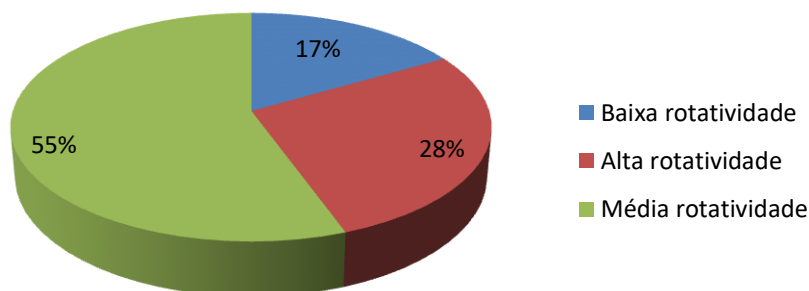
ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

necessária com finalidade de mudança.

Pela fala destes funcionários pôde perceber a satisfação em ter trabalhado na empresa, o que possibilita este de indica-la para outros indivíduos e levar lembranças agradáveis do local.

Gráfico 2 : Como os funcionários consideram o nível de rotatividade na empresa



Fonte: RH da B.I.E. (nov., 2017).

Conforme gráfico acima, relacionado com a questão exposta no questionário “Como você considera o nível de rotatividade na empresa? Baixo, Médio ou Alto?” 55% dos funcionários consideram que a empresa há nível médio em rotatividade, 28% considera alta rotatividade, enquanto 17% acredita que a rotatividade é baixa.

Relacionando o gráfico com o pensamento de Milkovich e Boudreau (2008), o padrão de retenções determina o efeito das demissões sobre as metas de eficiência e equidade. O processo de demissão não é só contar quantas pessoas foram desligadas ou calcular a economia obtida com o corte de salário dos funcionários que saíram. Quando a empresa perde pessoas, perde conhecimento, inteligência de domínio de processos, de envolvimento com cliente. Alta rotatividade de funcionários é sinônima de saúde organizacional precária. A produtividade, a diversidade e outras características dos empregados remanescentes continuarão afetando a organização. Impacta na motivação, comprometimento, causa improdutividade e até interfere na credibilidade junto aos clientes.

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO**

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

Com relação ao nível de rotatividade a gestora de RH da empresa em sua entrevista também considera-o como médio, pois segundo a mesma, devido se tratar de uma empresa ainda pequena, os investimentos nessa área ainda são poucos e infelizmente a empresa nem sempre consegue realizar as melhorias necessárias apontadas por seus ex colaboradores na entrevista de desligamento.

Conforme tema deste artigo, visando que a ferramenta entrevista de desligamento pode contribuir para a redução de rotatividade na organização metalúrgica, segundo afirma Pinheiros (1979) e Alonso (2010), por mais que a ferramenta não seja de origem obrigatória ela pode determinar os reais motivos a serem investigados com maior cautela. No resultado do gráfico acima a maioria dos funcionários que estavam sendo desligados acreditam que a empresa tem uma taxa média de rotatividade, o que provavelmente pode significar que a empresa precisa dar uma maior atenção aos comentários que os ex colaboradores fazem a respeito do assunto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos, pôde-se concluir que a entrevista de desligamento é uma ferramenta eficaz para a empresa em estudo, inclusive para a área de recursos humanos porque ela proporciona informações relevantes que podem proporcionar melhorias de processos organizacionais. Além disso, quando a mesma é efetuada de forma correta e bem estruturada, contribui para determinar a elevação do nível de retenção de funcionários, que passam a compreender que a empresa aprecia suas concepções, conseqüentemente reduzindo a rotatividade.

Assim, tal ferramenta serve como base na hora de identificar problemas que afetam a organização pesquisada em vários aspectos como atuação da liderança, nível de satisfação e valorização do funcionário, clima organizacional e nível de rotatividade de pessoal. A área de gestão de pessoas utiliza dessas informações e sugestões citadas pelos ex colaboradores com o intuito de propor estratégias de

**ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO**

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

melhorias para organização realinhando suas políticas e práticas no ambiente organizacional.

Ao analisar os resultados conclui-se ainda que há satisfação e insatisfação na aplicação da ferramenta e na média de rotatividade e que muitos que estavam sendo desligados não deram opinião, o que é outro ponto a ser pensado pela gestão, já que essas omissões podem ser por motivos diversos: insegurança, receio, forma de aplicação da ferramenta, dentre outros fatores.

Além disso, foi possível perceber que, apesar da gestora de RH utilizar a entrevista de desligamento concedendo importância para as opiniões dos colaboradores, enviando relatório semestral para a diretoria, não foi relatado pela mesma sobre um retorno imediato desses documentos, por parte dos diretores, não deixando claro sobre o processo a que leva a ferramenta no final de sua aplicação.

Contudo, os resultados apresentados sugerem oportunidade de melhorias como demonstrar uma importância maior, por conta da diretoria, ao processo final da aplicação da ferramenta, buscando dar um feedback a curto prazo do relatório entregue pela área de recursos humanos, para que esta possa trabalhar com mais clareza em cima de suas políticas e práticas de gestão de pessoas. Além disso, seria interessante que os demais gestores dos vários departamentos também tivessem acesso a um relatório direcionado para problemas que envolvem os seus setores, com o objetivo de que os mesmos estivessem cientes da percepção dos ex-colaboradores que fizeram parte da sua equipe.

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R. **Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade**. 2012. 72f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Metodista de São Paulo. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/23>>. Acesso em: 24 set. 2017.

ALMEIDA, L.C. **Entrevista de desligamento e turnover**. 2010. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6726/entrevista-de-desligamento-e-turnover.html#>>. Acesso em: 25 out. 2017.

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR
SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA
ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

ALONSO, R. **Entrevista de desligamento**. 2010. Disponível em:
<<http://www.ritaalonso.com.br/?tag=entrevista-de-desligamento>>. Acesso em: 17 out. 2017.

ALVES, S. M. **Estudo de caso: entrevista de desligamento em uma empresa de tecnologia**. 2015. 32f. Monografia (Graduação em Psicologia). Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2015. Disponível em:
<<https://repositorio.ucb.br/jspui/handle/123456789/8925>>. Acesso em: 24 set. 2017.

BORGES, L. C. **Principais causas da rotatividade de pessoal no setor de construção cível e seus reflexos nas organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, 2011. Disponível em:
<<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/586/1/Lidiane%20Cechinel%20Borges.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2017.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, M.L.C.B; SIQUEIRA, M.M.M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em contexto**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 47-67, 2005.

FREITAS, R. **A importância da Entrevista de Desligamento como ferramenta para combater a rotatividade**, 2017. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-da-entrevista-de-desligamento-como-ferramenta-para-combater-a-rotatividade/104012/>>. Acesso em: 26 set. 2017.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n. 2, p. 57-63, 1995.

LACOMBE, F. **Recrutamento, Seleção, Admissão e Desligamento**. In:_____. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 65-119.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MANDARINI, M. **Segurança corporativa estratégica: fundamentos**. 1 ed. São Paulo: Manole, 2005. 336 p.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARQUES, W. L. **O Crime da meia noite – o empreendedor**. 2 ed. Paraná: Printed in Brazil, 2013. 273 p.

MEDEIROS, R. R., ALVES R. C., RIBEIRO S. R. Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: UMA VISÃO DOS COLABORADORES E DO GESTOR SOBRE ESTA FERRAMENTA E SUA INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NUMA ORGANIZAÇÃO DA CIDADE DE ANÁPOLIS-GO

Camila Rodrigues da Silva¹; Eryce Machado de Amorim Gléria²; Sarah Chaves de Oliveira³; Márcia Sumire Kurogi Diniz⁴

Comércio Ltda. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**. v. 2, n. 1, p. 115-126, 2012. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/connexio/article/view/222>. Acesso em: 24 out. 2017.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

PERES, A. **A entrevista de desligamento, procedimentos, processos e práticas do RH**. 2008. Disponível em: <http://ppconsul.blogspot.com.br/2013/05/a-entrevista-de-desligamento-angelo.html>. Acesso em: 28 out. 2017.

PINHEIRO, A.P. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover**: Estudo de caso de uma micro empresa do setor de educação. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET**, 10, 2013, Resende. Gestão e Tecnologia para a Competitividade. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2013. p. 13, ref. 2-6.

PINHEIROS, C. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Atlas, 1979.

ROCHA, E. C.; AGUILLERA, F. Rotatividade em call center: para além de indicadores, um chamado à ação. **Psicologia Revista**, v. 25, n. 2, p. 371-393, dez. 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/psicorevista/article/view/25246> Acesso em: 24 set. 2017.

SERRAT, O. K. **Solutions – Tools, Methods and Approaches to Drive Development Forward and Enhance Its Effects**. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank, 2010. Tradução GIUGLIANE, E.; RADOS, G.; SELIG, P. NORTH, K; Porto Alegre, 2013.

TEIXEIRA, L., **Momento Coaching back** - retroabastecer os liderados com perguntas assertivas. Belo Horizonte, 2013