



FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE - FANESE

NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

**APLICABILIDADE DA FERRAMENTA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO NAS
MICROEMPRESAS**

VIVIANE VALÉRIA DOS SANTOS ANDRADE

Aracaju – SE

10 de Outubro de 2015

**APLICABILIDADE DA FERRAMENTA ENTREVISTA DE
DESLIGAMENTO NAS MICROEMPRESAS**

VIVIANE VALÉRIA DOS SANTOS ANDRADE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Aracaju – SE

10 de Outubro de 2015

SÚMARIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 DESENVOLVIMENTO.....	7
2.1 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO.....	7
QUADRO 1: MODELO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO.....	9
2.2 TABULAÇÃO.....	10
QUADRO 2: DEMONSTRATIVO DE TABULAÇÃO.....	10
2.3 PLANOS DE AÇÃO.....	11
QUADRO 3: DEMONSTRATIVO DE PLANO DE AÇÃO.....	11
2.4 VANTAGENS DA FERRAMENTA.....	12
3 CONCLUSÕES	13
4 BIBLIOGRAFIA.....	14

RESUMO

A maioria das empresas apresentam um índice elevado de custos ocasionado pela rotatividade de pessoal, mas geralmente não aplicam ferramentas de mensuração para diagnóstico da problemática. Pensando nisso, o presente estudo objetivou conhecer a percepção dos colaboradores perante a empresa, motivos de desligamento mais recorrentes, mensuração das oportunidades de melhorias e definição de ações motivacionais. O resultado do estudo sugere que a satisfação dos colaboradores é essencial para o crescimento organizacional, além disso as pessoas altamente motivadas em seu trabalho sempre estarão emocionalmente comprometidas com os objetivos de empresa. Fez-se pertinente a análise dos motivos de desligamentos mais recorrentes, tabulação de resultados e sugestão de planos de ações.

Palavras-chave: Rotatividade. Entrevista de desligamento. Resultados. Ações

ABSTRACT

Most micro a high cost caused by staff turnover rate, but do not apply measurement tools for diagnosing problematic. With that in mind, this study examines perceptions of employees before the company shut down most recurring reasons, measurement of opportunities for improvement and definition of motivational actions. The result of the study suggests that employee satisfaction is essential for organization growth also people highly motivated in their work will always be emotionally committed to company goals. There was relevant to analysis of the most frequent shutdowns reasons, results tabulation and suggest action plans.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, as microempresas dedicam-se em ações para o redução de custos, aumento de vendas e processos de marketing, colocando os recursos humanos em status de menor prioridade.

A concorrência massiva e crises econômicas existentes requer transformação nas perspectivas dos micro empresários, além disso a visão dos colaboradores também ocasionam uma grande pressão para o ambiente interno.

Segundo Chiavenato (2005, p.97), “as organizações dependem das pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.”

A alta rotatividade de pessoal traduz uma fragilidade da empresarial, e ainda aumento de custos contábeis, conforme apresentado por Chiavenato (2009,p.54) o custo da rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários:

1) custos primários são os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada funcionário e sua substituição por outro;

2) custos secundários envolvem aspectos razoavelmente difíceis de serem avaliados de forma numérica, são relativamente intangíveis e de características predominantemente qualitativas estando relacionados com o desligamento e com a consequente substituição do funcionário e seus efeitos colaterais e imediatos da rotatividade; e

3) custos terciários os quais estão relacionados aos efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que se fazem sentir no médio e no longo prazo.

Portanto, a análise da rotatividade é muito valioso para identificação de oportunidades, fragilidades e planejamento gerencial para propor melhorias.

Nessa ótica, a aplicabilidade da ferramenta entrevista de desligamento auxilia na investigação destas informações, que pode ser facilmente realizada em todos os

desligamentos, seja por iniciativa do empregador ou do colaborador, através de entrevista estruturada independente do porte que empresa possui.

A partir do exposto, o presente artigo tem objetivo de apresentar as vantagens acerca do uso da ferramenta entrevista de desligamento como instrumento de gestão com enfoque em microempresas.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

A entrevista de desligamento é uma ferramenta investigativa para identificação das causas de rotatividade analisando a satisfação e opinião dos colaboradores em relação à empresa.

Proporciona através de constatações os fatos e tabulações realizadas, oportunidades de melhorias e/ou mudança nos procedimentos.

A entrevista é estruturada e deve ser realizada por uma pessoa habilitada, preferencialmente pelo profissional de Recursos Humanos ou profissional que tenha habilidade e competência de fazer com o que o entrevistado sinta confiança em lhe passar todas as informações sem qualquer constrangimento.

Para adotar a entrevista de desligamento como ferramenta de decisão gerencial é necessário saber o que investigar para que haja resultados eficazes, fazê-lo somente por obrigação e sem objetivos tornará o processo inútil e sem credibilidade.

Esse instrumento mostra-se como importante instrumento para a gestão de pessoas, pois é :

uma fonte para a empresa conhecer as causas do rompimento do vínculo empregatício. A contribuição desse instrumento é tão significativa que consideramos necessária uma diretriz ou norma que exija do funcionário desligado passar pela entrevista, apesar de essa diretriz não contar com respaldo legal. (PINHEIRO, 1979, p. 201)

Antes de realizar a entrevista deve haver uma preparação para que ocorra de forma tranquila e eficaz.

Deve-se cuidar:

- Ambiente – deve ser realizado em local silencioso, temperatura adequada e privacidade;
- Coleta de informações sobre o desligamento- o motivo alegado pelo gestor, desempenho do entrevistado, medidas disciplinares recebidas e tipo de desligamento;
- Roteiro de perguntas- elaborar antecipadamente o roteiro de perguntas, este deverá ser realizado de forma padrão para facilitar a tabulação de dados;
- Consentimento- o colaborador precisa ser questionado se deseja responder as perguntas;

Durante a entrevista é necessário explicar os objetivos da entrevista, manter postura imparcial, tratar com cortesia e respeito, ensaiar as questões evitando perguntas confusas ou mal formuladas, dispor de tempo para ouvir pacientemente e anotar todas as informações relevantes.

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO	
Nome:	Cargo:
Cliente:	Tempo na Cia:
Desligamento por: <input type="checkbox"/> Iniciativa do Colaborador <input type="checkbox"/> Iniciativa da Empresa	Se você esta sendo desligado qual foi o motivo Informado pelo seu Gestor:
PEDIDO DE DEMISSÃO	
Em caso de Pedido de Demissão, Qual o motivo:	<input type="checkbox"/> Problema de Horário de Trabalho / Distância Casa-Trabalho
<input type="checkbox"/> Particular / Outros: _____	<input type="checkbox"/> Não se adaptou a Gestão
<input type="checkbox"/> Melhor Oportunidade - Qual Empresa? _____	<input type="checkbox"/> Não se adaptou ao Trabalho que executava
<input type="checkbox"/> Remuneração (Salário / Benefícios) muito baixo	<input type="checkbox"/> Falta de Oportunidade de Crescimento
Impressões Gerais	
Como você avalia o pacote de Remuneração (Salário e Benefícios)?	<input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim
Comente:	
Como você avalia o ambiente de trabalho?	<input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim
Como você avalia o relacionamento com:	
<i>Seu Gestor:</i> <input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim	<input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim
<i>Seus Colegas:</i>	
<i>Fornecedores:</i> <input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim	
Como você avalia o conhecimento do seu gestor em relação as atividades que você desempenhava?	<input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim
Comente:	
Como você avalia o acompanhamento e as orientações que o gestor lhe dava?	<input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim
Comente:	
Como você avalia a maneira que o gestor exercia a liderança e tratava os colaboradores?	<input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim
Comente:	
Como você avalia a qualidade das ferramentas e equipamentos que foram disponibilizados para o desempenho da sua atividade?	<input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim
Comente:	
Como você avalia a qualidade dos treinamentos aplicados?	<input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim
Comente:	
Como você avalia a localização e deslocamento para a empresa :	
Localização: <input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Não Conheço	Transporte coletivos na região: <input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim <input type="checkbox"/> Não Conheço
Comente:	
Como você avalia a empresa de um modo geral como empresa?	<input type="checkbox"/> Ótimo <input type="checkbox"/> Bom <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Ruim
Você Ficou com alguma pendência ou dúvida de Pagamento com a empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Se Sim, qual?	
Você trabalharia na empresa novamente?	
Por quê?	
Assinatura Entrevistado:	Data:

QUADRO 1 –MODELO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

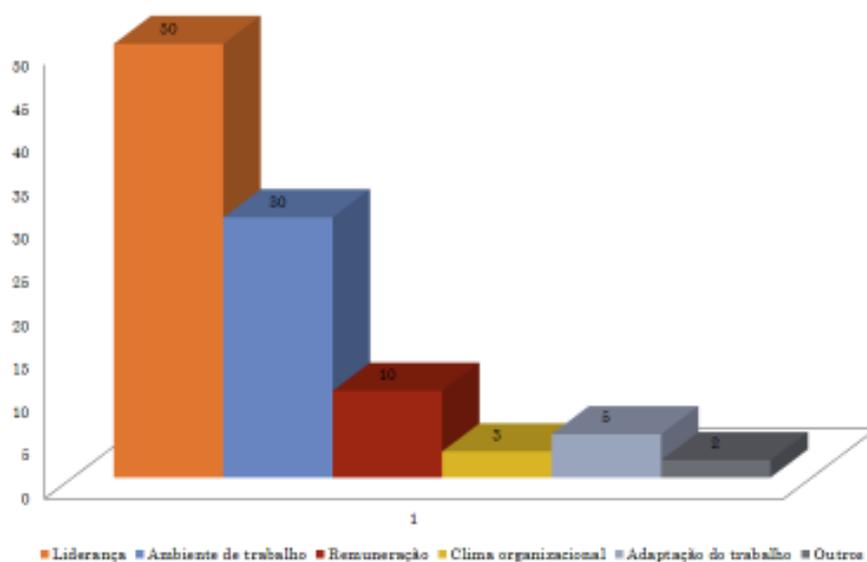
2.2 TABULAÇÃO

A tabulação poderá ser feita de forma mensal, bimestral ou trimestral, levando em consideração o índice de rotatividade existente na organização.

Cada pergunta possui um objeto de investigação, tais como: liderança, ética, eficácia dos treinamentos, de trabalho, entre outros.

Para auxiliar a mensuração dos dados, deve ser criada uma classificação numérica para tabulação das respostas, ou seja, para as respostas classificadas como ótimo dá-se pontuação 4, bom dá-se pontuação 3, regular dá-se pontuação 2, ruim dá-se pontuação 1.

As pontuações são calculadas e transformadas em gráfico para facilitar a apresentação dos principais agressores.



QUADRO 2- DEMONSTRATIVO DE TABULAÇÃO

De acordo com o exemplo gráfico, os agressores são classificados em nível de incidência da seguinte forma:

- Liderança
- Ambiente de trabalho
- Remuneração
- Adaptação ao trabalho
- Clima organizacional
- Outros

Para cada um deles, deverá ser realizados planos de melhoria, a partir do princípio de priorização.

2.3 PLANOS DE AÇÃO

É coerente que cada gestor seja responsável pela elaboração das ações do seu setor juntamente com área de Recursos Humanos que acompanhará a evolução das melhorias adotadas.

Sugere-se o modelo de plano de ação 5W2H, visto que é um método simples e de fácil acompanhamento.

Abaixo exemplo de plano de ação para o principal agressor da tabulação.

PLANO DE AÇÃO					
O quê?	Por que?	Quem?	Como?	Onde?	Quando?
Melhoria o nível de liderança	Aumentar o alinhamento do líder com a equipe para alcance dos resultados organizacionais.	Gestor da área	Implementação de universidade corporativa . Criação de canal de denúncias para identificar desvios de gestão.	No auditório da empresa	00/00/0000

QUADRO 3- DEMONSTRATIVO DE PLANO DE AÇÃO

2.4 VANTAGENS DA FERRAMENTA

A ferramenta permite diversos diagnósticos para identificação de fragilidades, essas informações são essenciais para a auto avaliação e desenvolvimento organizacional.

Algumas vantagens, são: proporciona a identificação de necessidades de treinamento, realocação de pessoas, rever a política de remuneração e benefícios, ferramenta de melhoria do clima organizacional, propõe a implantação de planos de carreira, auxilia na adoção de programas de qualidade de vida, melhora a comunicação interna e na capacitação dos líderes.

3 CONCLUSÕES

As constatações obtidas a partir do presente estudo parecem sinalizar que as organizações não priorizam a aplicabilidade da entrevista de desligamento nos processos de gestão de pessoas, deixando escapar informações valiosas para o diagnóstico de forças, fraquezas e oportunidades.

Evidenciam-se a necessidade da aplicação do instrumento em todos os desligamentos independente do porte da empresa visando promover ações de melhoria nos processos, incentivo ao bem estar e incentivar um clima de trabalho amistoso. Também identifica-se a importância do acompanhamento de consultoria em Recursos Humanos para auxiliar no planejamento do processo, tabulação, diagnóstico e planos de ação. Obtendo assim, eficácia no instrumento de gestão.

Por fim, os autores comprovam que o acompanhamento semestral/anual são imprescindíveis para correção de desvios e análise das evoluções envolvendo sempre a alta direção para promover soluções alinhadas ao planejamento estratégico das empresas, com objetivo de reduzir seus custos e aumentar sua vantagem competitiva.

3 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 6.Ed.São Paulo: Pioneira Thomson, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3.Ed.São Paulo: Campus, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. 3.Ed.São Paulo: Atlas, 2003.

PINHEIRO, Cleber. **Administração de recursos humanos**, Rio de Janeiro: Atlas, 1979

FARIA, Carlos Alberto. **Uma ferramenta útil e simples: 5W2H**. 2007.

Portal da administração. Disponível em: <http://portaladministracao.blogspot.com/2007/08/5w-2h-uma-ferramenta-simples-e-til-j.html>. Acesso em 8 de Setembro de 2015.

PORTAL RH. Disponível em:

http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Clima-Organizacional&idc_cad=cjh8hedkz.

Acesso em 28 de Setembro de 2015.

PORTAL RH. Disponível em:

[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Rotatividade-De-Pessoal-\(turn-over\)-E-Absenteismo&idc_cad=9c64hty3e](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Rotatividade-De-Pessoal-(turn-over)-E-Absenteismo&idc_cad=9c64hty3e)

Acesso em 15 de Setembro de 2015.

