



ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO COMO INSTRUMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MADUREIRA, Letícia ¹
BARBOSA, Evellyn da Silva ²
MIGLIORINI, Silvia Regina Ott ³
SOCZEK, Kelly de Lara ⁴

Resumo: *O presente estudo tem como objetivo apresentar reflexões acerca da entrevista de desligamento como possível instrumento na gestão de RH e relatar uma experiência de estágio obrigatório supervisionado, expondo os benefícios gerados pela entrevista e aplicação do instrumento de desligamento. Para atingir tais objetivos, utilizou-se da metodologia de pesquisa bibliográfica aliada a experiência vivenciada. Através do estudo foi possível confirmar a entrevista de desligamento como uma das ferramentas possíveis na Gestão de Recursos Humanos, favorecendo uma visão e análise ampliadas acerca da organização, possibilitando assim, a identificação de pontos de melhorias, como por exemplo, necessidade de treinamento, revisão de cargos e salários, melhoria na comunicação e clima organizacional, entre outras.*

Palavras-chave: Recursos Humanos. Entrevista de Desligamento. Colaboradores. Psicologia Organizacional.

Introdução

O conceito de Recursos Humanos (RH), está relacionado às relações interpessoais e a um conjunto de práticas e políticas, que viabilizam a condução de aspectos da posição gerencial ligados as pessoas. Inclui-se neste conjunto de práticas: o recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e estratégias, motivação, avaliação e desempenho (CHIAVENATO, 2014).

A gestão por meio do RH, segundo o mesmo autor, é baseada em alguns princípios como: a) as pessoas como seres humanos; b) as pessoas como ativadores de recursos organizacionais; c) as pessoas como parceiras da organização e; d) as pessoas como talentos fornecedores de competências. Tais princípios demonstram que o RH surgiu nas organizações com a intenção de humanizar as relações, se preocupar com as demandas sociais, e por conta da necessidade de avanços do conhecimento científico na área. Assim, o foco deixa de ser apenas a produtividade e lucro, e passa a incluir a qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho, preocupando-se não apenas com a empresa, mas também com os colaboradores que fazem parte dela.

Partindo deste pressuposto, o RH tem o seu posicionamento pautado nos valores e missão da organização, voltado a uma perspectiva mais humanizada, que se preocupa com o colaborador e com as condições às quais ele está exposto,

¹ Graduanda em Bacharelado em Psicologia – IESSA. leticia_madureira@hotmail.com.

² Graduanda em Bacharelado em Psicologia – IESSA. evedsbarbosa@hotmail.com.

³ Psicóloga graduada – UFPR. silviaott@live.com.

⁴ Psicóloga graduada – IESSA. Docente da Fac. Sant'Ana. Esp. em Terapia Cognitivo-Comportamental. Esp. em Psicologia, Habilidades Sociais e Desenvolvimento Humano. kelly_soczek@yahoo.com.br.

resultando, conforme afirma Siqueira (2013), em um crescimento empresarial e profissional, possibilitando às organizações, se tornarem conscientes sobre seu ambiente e seus funcionários.

Um dos fatores que requer maior conscientização das empresas, está relacionado à rotatividade de pessoal, também chamada de *turnover*, que compreende a entrada e saída de colaboradores na composição do quadro de funcionários de uma empresa. Este momento pode se tornar um processo desgastante para a organização, pois os desligamentos devem corresponder ao número de admissões, para reposição e compensação relacionadas ao fluxo de pessoas (CHIAVENATO, 2014). Portanto, esta rotatividade acaba repercutindo negativamente tanto nos custos operacionais que correspondem ao recrutamento, seleção, benefícios, integração, quanto nos custos intangíveis, relacionados ao conhecimento pré-adquirido pelo colaborador, às quebras de fluxo de trabalho e de vínculos com fornecedores e clientes, produtividade, entre outros. De acordo com Siqueira (2013), é fundamental, além de contratar, desenvolver e integrar profissionais competentes e talentosos, também conseguir retê-los nas organizações. Partindo-se do citado, é possível afirmar que as competências do RH incluem, além das admissões, também os desligamentos, foco e objeto deste estudo.

Objetivos

- Apresentar reflexões acerca da entrevista de desligamento como instrumento da gestão do RH;
- Relatar a experiência do estágio obrigatório supervisionado diante da construção de um formulário de desligamento;
- Expor os benefícios e características da aplicação do instrumento de desligamento.

Metodologia

O presente estudo envolve a pesquisa bibliográfica aplicada a um relato de experiência do campo de estágio supervisionado obrigatório, desenvolvido por uma das autoras, na área organizacional.

A atividade desenvolvida envolveu a construção de instrumento específico para avaliação e investigação de informações, bem como, a realização das entrevistas de desligamento através da aplicação do instrumento ora criado. Ressalta-se que as atividades citadas foram acompanhadas e mediadas tanto pela supervisora de campo local quanto pela supervisora institucional, com a participação de outra estagiária.

Resultados/Resultados parciais e discussão

Por meio das pesquisas realizadas, foram obtidos resultados parciais com a finalidade de esclarecer a proposta do presente trabalho. Uma das atribuições do RH diz respeito à rotatividade de pessoal que, quando não solucionada, pode repercutir negativamente em outros processos dentro da empresa, como por exemplo, dificuldades relacionadas aos processos de recrutamento. Partindo deste pressuposto, a entrevista de desligamento é um instrumento de investigação que pode reconhecer estas dificuldades, as causas de rotatividade, características e

origens, para que posteriormente sejam feitas intervenções por parte da organização (SILVA e ALBARÃES, 2012).

A partir do levantamento bibliográfico, entende-se a entrevista de desligamento como uma ferramenta capaz de coletar informações relevantes dos colaboradores demitidos ou demissionários. De acordo com os autores citados, se não houver um instrumento estruturado para recolher estas informações, muitas questões envolvidas na saída do colaborador, que poderiam ser utilizadas na tomada de decisões estratégicas, ficariam ocultas. Considerando-se que os desligamentos podem ser motivados por fatores internos e externos à organização, identificá-los é um dos objetivos das entrevistas de desligamento, que pode ser caracterizado por: pedido de demissão, desligamento sem justa causa, desligamento por justa causa, bem como, desligamento de comum acordo. Em todos estes tipos de desligamento, deve-se realizar a entrevista de desligamento.

A entrevista é utilizada como uma ferramenta para pesquisar junto àquele que deixa a organização, qual o seu nível de satisfação em relação às políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas e gestores, bem como controlar e medir os resultados das políticas de gestão de pessoas da organização a partir do diagnóstico das causas da rotatividade de pessoal. Portanto, é uma oportunidade para a empresa identificar pontos de melhoria e propiciar que o colaborador desligado manifeste sua opinião e experiência dentro da organização. Sendo assim, conforme afirma Lacombe (2005, p. 102), “a entrevista de desligamento consiste em uma conversa com um empregado cuja saída, por iniciativa dele ou da empresa, já foi decidida”. Essa conversa deve ser realizada por um funcionário do Recursos Humanos, devidamente capacitado para isso. Todavia, a participação do funcionário deve ser voluntária.

De acordo com Vidotto *et al* (2013), o planejamento na preparação e condução das entrevistas justificam-se no fato de que estas podem ser vistas como uma situação na qual tanto a organização quanto o colaborador ganham. O planejamento do instrumento, para Silva e Albarães (2012), deve conter: (1) definição do que se quer investigar; (2) perguntas pertinentes a investigação; (3) ensaio do instrumento e; (4) estruturação do fluxograma do processo.

Chiavenato (2004) citado por Pessoa e Philereno (2012) afirma que, inicialmente a entrevista deve pautar-se no preenchimento de um questionário que deverá abranger, além do a) motivo de desligamento; também, a avaliação do funcionário em relação: b) a empresa; c) ao cargo que ocupava na organização; d) ao seu gestor; e) a sua carga horária; f) às condições físicas e ambientais em seu trabalho; g) aos benefícios concedidos pela organização; h) ao seu salário; l) às oportunidades de desenvolvimento e crescimento dentro da organização; j) a moral e a atitude de seus colegas de trabalho e; k) às oportunidades de mercado de trabalho.

Ainda de acordo com Pessoa e Philereno (2012) os dados obtidos na entrevista também poderão ser ensaiados quantitativamente e qualitativamente, de forma responsável, com o objetivo de identificar as informações e dados citados e com a finalidade de quantificar estatisticamente as maiores incidências apresentadas. Todas as informações devem ser tratadas com sigilo, pois este instrumento trata-se de uma forma de *feedback* que, se bem utilizada, pode favorecer o aperfeiçoamento da eficácia profissional, sendo ainda, uma forma de ouvir e encaminhar as reflexões do empregado, que são tão relevantes quanto a estrutura e a metodologia do instrumento de desligamento.

Através das atividades desenvolvidas no campo de estágio foi possível confirmar àquilo referido na literatura, tanto na elaboração do instrumento, percebendo-se a necessidade de uma estruturação coerente e a abrangência de informações, conforme sugerido por Pessoa e Philereno (2012), quanto na efetivação da entrevista e aplicação do instrumento, sendo possível, por meio do mesmo, levantar informações relevantes, incluindo diferentes características e pontos de melhorias dentro da empresa, identificação dos principais motivos dos desligamentos e a forma com que os funcionários que se despedem, visualizam a organização, seu espaço, condições de trabalho e suas relações.

Considerações finais

É possível afirmar, através da pesquisa realizada e das aplicações práticas vivenciadas no campo de estágio, que o procedimento de desligamento, envolvendo tanto a entrevista quanto a aplicação de instrumento específico para este fim, é de suma importância para a organização e seu crescimento, assim como para o colaborador, que tem a oportunidade de manifestar suas opiniões. Sobre isso ainda, identifica-se a extrema relevância de que este procedimento seja realizado de forma humanizada e respeitosa para com àqueles que se dispõem a participar. Diante dos dados obtidos através das entrevistas de desligamento é possível realizar um diagnóstico e uma análise periódica dentro do ambiente de trabalho, proporcionando assim, a possibilidade de implementações de melhorias, como treinamentos, revisão de cargos e salários, melhorias na condição estrutural de trabalho, melhorias na comunicação e no clima organizacional, bem como realocação de competências humanas.

Desta forma, a entrevista de desligamento, contribui para a captura de conhecimentos indispensáveis à organização, pois aponta eventuais deficiências as quais podem e devem ser sanadas. Por fim, fica evidenciado que a entrevista oferece benefícios relacionados ao planejamento da sucessão, ao suporte às práticas do RH, a análise de necessidades e a visão positiva da organização e da cultura da empresa, no momento da saída do colaborador, confirmando-se, portanto, como um importante instrumento na Gestão de Pessoas.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Edição: 4 ed. [s.l.] : Manole, 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Edição: 1ª ed. [s.l.] : Artmed, 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PESSOA, Viviane Rezende. PHILERENO, Deivis Cassiano. **Projeto piloto de processo de desligamento e realocação profissional: uma proposta aos gerentes do departamento de atendimento/gestão comercial da empresa rio grande energia – RGE**. Revista Global Manager Acadêmica. v. 1 n. 1, 2012.

SILVA, Renata Maria.; ALBARÃES, Renato. **O uso da entrevista de desligamento como instrumento de gestão: Uma análise em empresas do segmento contábil.** 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/55816674.pdf>> 05 set. 2019.

VIDOTTO, Juarez Domingos Frasson.; SPERONI, Rafael de Moura.; NERES, Wudson Anthony. BASTOS, Rogério Cid. **Entrevista de desligamento como ferramenta de gestão do conhecimento.** Revista de Gestão e Tecnologia. Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 52 - 58, jul./dez. 2013