

O uso da entrevista de desligamento como instrumento de gestão: Uma análise em empresas do segmento contábil

Renata Maria da Silva
consultoriarh.renata@gmail.com

Alberto Alvarães
alberto@albertoalvaraes.adm.br

Resumo: A rotatividade de pessoal ou turnover, para algumas organizações é um problema identificado, mas muitas vezes não solucionado por apresentarem, em alguns casos, um relevante índice de subjetividade e difícil mensurabilidade. Para identificar causas e conseqüências da rotatividade existente, algumas empresas utilizam como instrumento de investigação a entrevista de desligamento. Para um maior aprofundamento da efetividade deste instrumento, objetiva-se nesta pesquisa apresentar reflexões acerca da entrevista de desligamento como instrumento de gestão. Para tanto, foram entrevistados 47 funcionários e 6 representantes de empresas do ramo contábil. Com o aporte teórico de alguns autores da área de gestão como Chiavenato e Vilas Boas & Andrade somado às constatações da pesquisa, é possível concluir com reflexões que orientam para a efetividade da entrevista de desligamento como meio de reduzir custos e aumentar a vantagem competitiva das empresas considerando que o seu uso deve ser consolidado por meio de um planejamento criterioso para a implantação de seu processo.

Palavras Chave: rotatividade - entrevista de deslig - vantagem competitiva - -

I - INTRODUÇÃO

Rotatividade, conhecida também como turnover, "é a permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária. [...] Toda organização, evidentemente, tem uma certa rotatividade" (ROBBINS, 2009, p.22). É possível constatar profissionais e gestores comentando a respeito da rotatividade existente em suas empresas, em seus segmentos ou, até isoladamente, como um fato ocorrido com um amigo que foi demitido ou pediu demissão da empresa em que trabalhava. Entretanto, é possível perceber uma carência de estudos aprofundados a respeito de instrumentos que possam aproveitar este fenômeno como oportunidade e análise de melhorias na gestão de pessoas e, em especial, na gestão da rotatividade destas. Dentre os princípios de gestão estão a análise da situação atual e o planejamento, sendo que para este é necessária aquela análise. Desprezar a rotatividade como um fator importante na análise organizacional e, conseqüentemente não inserir suas constatações na gestão empresarial ou, especificamente, na gestão de pessoas, pode ser o indício de uma gestão reativa, uma administração não adequada, como apontado por Paschoal (2006, p.45):

Uma das piores situações que o empresário ou o executivo enfrenta [...] é ser surpreendido por um pedido de demissão de um colaborador de reconhecido talento [...], numa condição como essa, ainda que se chegue a um bom acordo, sempre soa ao colaborador como algo tardio, uma postura reativa, uma administração falha.

Neste íterim, pode-se destacar a entrevista de desligamento como um instrumento utilizado por algumas empresas a fim de coletar informações diversas e relevantes dos funcionários demitidos ou demissionários. Presume-se que muitas questões que envolvem a saída de um funcionário podem ficar ocultas se não houver um instrumento que proporcione esta coleta de forma estruturada e como fonte de decisões estratégicas.

Devido à rotatividade existente, algumas empresas utilizam a entrevista de desligamento como instrumento investigativo. A partir de entrevistas ou questionários aplicados, podem ser avaliadas e identificadas as causas que influenciam a alta rotatividade geralmente expressos por meios percentuais entre admissões e desligamentos quase sempre com essa rotatividade apresentada como índices mensais ou anuais para permitir comparações. (CHIAVENATO, 2009, p.40)

A partir do exposto, o presente artigo tem como objetivo apresentar reflexões acerca do uso da entrevista de desligamento como instrumento de gestão. Para tanto, foi desenvolvida uma investigação com 47 colaboradores e 6 representantes de empresas do ramo contábil. Tal escolha se deu primeiramente pela crença dos autores desta investigação que se esta fosse desenvolvida em empresas de diferentes ramos, poderia existir uma grande complexidade de percepções relativas à atuação das empresas no mercado e a cultura própria estabelecida pelas diferentes atividades o que poderia prejudicar a precisão da análise das constatações. Seguidamente, na escolha do ramo de negócio que seria utilizado como campo de estudo, a área contábil foi escolhida por ter sido durante alguns anos a área de atuação de um desses autores.

II - ROTATIVIDADE OU TURNOVER

Para Chiavenato (2009, p.42) existem dois tipos de rotatividade: 1) Rotatividade provocada por pessoas e 2) Rotatividade provocada pela organização. No primeiro caso, quando são os colaboradores que decidem se desligar, é possível observar motivos de insatisfação com a empresa, dentre estes, pode-se pressupor a não satisfação com o nível salarial, problemas de relacionamento interpessoal com colegas ou com a liderança, falta de plano de carreira, dentre outros. Também deve ser levada em consideração a forte competitividade do mercado que gera ofertas aos profissionais empregados causando um fluxo de pessoas entre empresas do mesmo segmento ou até mesmo de diferentes segmentos. Não devem ser descartadas também outras situações originadas por parte do funcionário que se desliga como a desistência de trabalho no ramo, a conclusão da formação acadêmica em outra atividade ou a abertura de um negócio próprio.

Quando a rotatividade é provocada pela organização, distintos fatores podem ser encontrados como estímulos. Neste caso pode-se encontrar, dentre outros, a substituição ou a dispensa de colaboradores para a redução de custos, a dispensa de pessoas não adequadas as suas funções ou a substituição por funcionários mais capacitados. Neste caso, como a rotatividade é provocada pela própria empresa, presume-se que haja um maior controle sobre suas causas e conseqüências, mas, mesmo assim, o processo de coleta por um instrumento como a entrevista de desligamento pode ser uma forma eficaz de se evidenciar informações que ficariam ocultas e não utilizadas em futuras análises e decisões estratégicas. Outrossim, vale ressaltar que independente de ser provocada pelas pessoas ou pela organização, a rotatividade é ou deve ser igualmente levada em consideração.

No dia-a-dia de uma organização, quando há a notícia da demissão de um funcionário, pode-se observar perguntas de colegas visando à busca da causa de tal decisão. Muitas vezes essa demissão não são compreendidas pelas pessoas, principalmente quando se trata de uma pessoa que, independente de sua posição hierárquica, é considerada como um “funcionário padrão” ou como “insubstituível”. Dentro do escopo deste estudo, visa-se a análise dessas situações no âmbito de suas causas, mas, principalmente, no de suas conseqüências, pois

a rotatividade não é uma causa, mas um efeito de fatores internos e externos, tais como a situação de oferta e procura do mercado de recursos humanos, conjuntura econômica, política salarial, condições físicas e psíquicas de trabalho, estilo gerencial, oportunidade de crescimento na empresa e relacionamento humano (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009, p.16).

Se por um lado se buscam as principais causas de uma demissão, por outro lado se espera que o levantamento destas causas e seus respectivos efeitos sejam referenciais de reflexão para a análise estratégica das organizações o que, no escopo deste estudo, investiga a entrevista de desligamento como instrumento de gestão.

A importância das informações oriundas do desligamento de pessoal para a gestão é levantada por Vilas Boas e Andrade (2009) ao constatarem o compromisso que outras funções da gestão de pessoas possuem em contribuir para o controle da rotatividade, “neste contexto, o planejamento de recrutamento e seleção, bem como o de treinamento de integração, é fundamental para diminuir o índice de rotatividade de pessoal” (p.15).



No atual contexto de formação de profissionais, no qual as oportunidades de formação acadêmica e especializações aumentam, se por um lado existem profissionais de se desligando das empresas, por outro existem os que estão no mercado em busca de recolocação e podem ocupar essas posições vagas. A equação se apresenta simples, mas, o custo gerado para selecionar e preparar um novo colaborador muitas vezes é algo que algumas das empresas ainda não conseguem mensurar, “por mais que o mercado seja generoso na oferta de mão-de-obra qualificada e por mais que a empresa tenha facilidade em contratar novos e talentosos profissionais, a troca é sempre traumática e traz prejuízos e transtornos diversos” (PASCHOAL, 2006, p.45). Considerando-se estas questões dos custos gerados com cada seleção e preparação, evidencia-se a necessidade de as empresas se preocuparem com a rotatividade e os custos gerados por ela, pois, 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 conseqüente 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.

Atualmente o conhecimento de um funcionário se mostra como uma vantagem competitiva para empresa, pois

vivemos na era do conhecimento, e o capital humano de uma empresa constitui sua vantagem competitiva mais crucial [...] ao manter e cativar as melhores pessoas, você poderá beneficiar-se em termos financeiros; basta, para isso, que a empresa recompense a retenção de funcionários com bônus e outros incentivos monetários (HAVARD BUSINESS SCHOOL, 2007, p.2)

Desta forma, perdê-lo pode gerar outra perda: a da vantagem competitiva. De outra forma, a gestão da rotatividade pode significar possibilidades de vantagem competitiva, de superioridade em relação à concorrência. Em relação à esta concorrência, acrescenta-se que ela pode estar disponível para absorver a mão-de-obra não retida pelos seus competidores.

A partir dessas questões relacionadas à rotatividade, revela-se a entrevista de desligamento 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 conforme será apresentado a seguir.

III - A ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

A entrevista de desligamento ou questionário de desligamento é um instrumento que tem sido utilizado por algumas empresas como instrumento investigativo para identificar as causas da rotatividade, tendo a finalidade de investigar, constatar e comprovar as principais causas de desligamento e seus respectivos efeitos.

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)

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. Em geral, a o uso deste instrumento é efetuado no último momento da permanência do funcionário quando “ele deve passar por: uma entrevista de desligamento com um funcionário do departamento de gestão de pessoas ou com o seu gerente de linha” (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009, p.215). Nesta entrevista, busca-se fazer o levantamento dos seguintes principais fatores (adaptado de VILAS BOAS e ANDRADE, 2009, p. 215 e de CHIAVENATO, 2009, p.49): 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.

Ao contrário do que aponta o senso comum, não se pode pensar que salário é a principal causa para o pedido de desligamento pelas pessoas. Outros fatores contribuem de forma fundamental para esta decisão, dentre eles, a “falta de desafios, falta de reconhecimento, falta de investimento, falta de perspectivas profissionais” (PASCHOAL, 2006, p.46)

No caso de dispensas por decisão da empresa, a entrevista de desligamento irá se concentrar, no momento da coleta de dados junto ao funcionário, os fatores relativos ao item 3. Os fatores apresentados no item 1 e 2 serão informados pela própria empresa, seja pela área de gestão de pessoas ou pela área na qual o funcionário trabalhava. Seja de uma ou outra forma, a entrevista de desligamento pode se apresentar como um instrumento útil para o levantamento dos dados e das informações necessárias para a gestão conforme já abordado anteriormente.

Celinski (1994) apresenta um organizado procedimento para a elaboração do que chama de diagnóstico de desligamento por meio de uma entrevista de desligamento. Para este autor, tal diagnóstico tem como objetivo “identificar as causas da evasão, as características do clima organizacional e as origens dos conflitos” (p.76). Para tanto é necessário: 1) definir o que exatamente se quer investigar; 2) redigir as perguntas pertinentes à essa investigação; 3) ensaiar o instrumento; e 4) estruturar o fluxograma do processo. Neste processo, procurar-se-á levantar, fundamentalmente, as especificidades do trabalho executado pelo demissionário bem como a ocorrência de conflitos com superiores, colegas ou subordinados, motivos que levaram ao pedido de desligamento e opiniões gerais semelhantes às propostas já apresentadas de Vilas Boas e Andrade (2009) e Chiavenato (2009). Como atitudes do entrevistador, Celinski (ibidem, p.77) sugere que ao se iniciar a entrevista deve ser exposto ao funcionário demissionário os motivos pelos quais ele está sendo entrevistado buscando a sua colaboração nas respostas. Deve-se também estimular, neste momento, um ambiente de serenidade e todas as opiniões e fatos revelados devem ser anotados para que estes sejam inseridos em uma tabulação que periodicamente deve gerar análises relevantes para o processo de tomada de decisão na atividade de gestão.

A partir da exploração conceitual da rotatividade e da entrevista de desligamento, segue-se neste estudo a investigação desenvolvida para atender ao objetivo pretendido sendo apresentada primeiramente a metodologia adotada e, em seguida, os resultados e suas respectivas análises e conclusões.

IV - A PESQUISA

Para o levantamento dos dados necessários para o presente estudo foram aplicados questionários a dois distintos grupos: o primeiro grupo foi composto por 47 funcionários de empresas de diferentes portes da área contábil; o segundo grupo foi composto por 6 representantes de empresas que foram divididos em dois subgrupos conforme explicação que se segue em relação aos diferentes questionários utilizados.

Foram elaborados três diferentes de questionários para os diferentes sujeitos entrevistados. O primeiro questionário foi aplicado aos 47 profissionais que trabalham no segmento contábil. Esta aplicação foi feita de forma aleatória sem a preocupação do cargo ou nível hierárquico. Tomou-se apenas o cuidado de se buscar, neste público, funcionários com, ao menos, seis meses de empresa para que os mesmos pudessem ter um maior conhecimento acerca dos assuntos abordadas nas perguntas. O segundo questionário foi aplicado a três representantes de empresas deste mesmo setor que não utilizam o instrumento de entrevista de desligamento no momento da demissão de funcionários. Estes representantes eram proprietários ou funcionários com cargo de diretoria. Da mesma forma, um terceiro questionário foi aplicado a outros três representantes, entretanto, de empresas que possuem a entrevista de desligamento como um processo a ser cumprido na saída de funcionários.

Para o grupo de 47 profissionais esse questionário foi aplicado sob a forma de autoaplicação na qual estes “são entregues aos respondentes para que eles mesmos os preencham” (VIEIRA, 2009, p.18) no intuito de tornar a pesquisa mais rápida em função de um maior número de sujeitos pesquisados. Ao grupo dos seis representantes de empresas foi aplicado um questionário com entrevista face a face no intuito de tornar possível explicar melhor ao respondente algumas questões mais difíceis (ibidem, p.22).

Desta forma foi possível levantar constatações de duas perspectivas complementares: de um lado as percepções dos funcionários de empresas da área contábil em relação à questão da rotatividade nas empresas e de outro a percepção de seus dirigentes em relação a este instrumento e sua aplicabilidade e eficácia.

A seguir, apresenta-se a consolidação destes dados levantados para, em seguida, serem apresentadas as conclusões visando ao atendimento do objetivo desta pesquisa.

V- ANÁLISE DOS DADOS

Em relação ao primeiro questionário, aplicado aos 47 funcionários da área contábil, primeiramente foi investigado o quanto há de rotatividade em suas empresas. Ressalta-se que para evitar incompreensões conceituais por parte dos sujeitos pesquisados ou diferentes referenciais teóricos e considerando a improbabilidade destes conhecerem números precisos e relativos à rotatividade de suas empresas, não foi considerado um referencial numérico para que pudessem responder a esse questionamento. Optou-se, portanto, por um levantamento de



interpretação pessoal ainda que se saiba do nível de subjetividade que podem estar envolvidos.

Conforme apresentado no gráfico 1, 61% dos sujeitos consideram que nas empresas em que trabalham atualmente há uma alta ou média rotatividade declarando outros 35% que não há rotatividade ou que há uma baixa rotatividade.

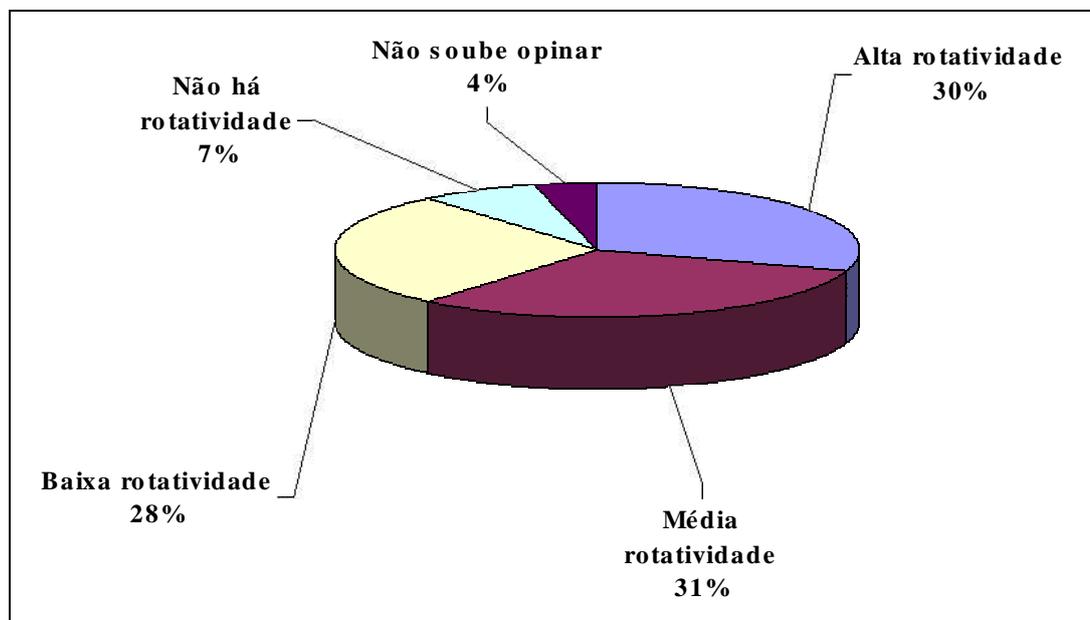


Gráfico 1 – nível de rotatividade na opinião dos funcionários entrevistados

Fonte: dos autores

Referenciando-se aos sujeitos que apontaram a existência de rotatividade em suas empresas, em diferentes graus, buscou-se levantar, na opinião dos mesmos, quais seriam os principais motivos dessa rotatividade. Neste ínterim, não foi possível identificar um fator de relevante destaque, dentre os motivos apontados como principais. Houve uma relativa equidade como pode ser observado no gráfico 2 no qual pode-se destacar nos extremos 21% das pessoas respondendo ser o baixo salário o principal motivo da rotatividade e 8% respondendo como sendo a falta de benefícios. Destaca-se ainda o índice de 26% de outras respostas além das apresentadas aos respondentes o que reforça a variedade de motivos explicitados.

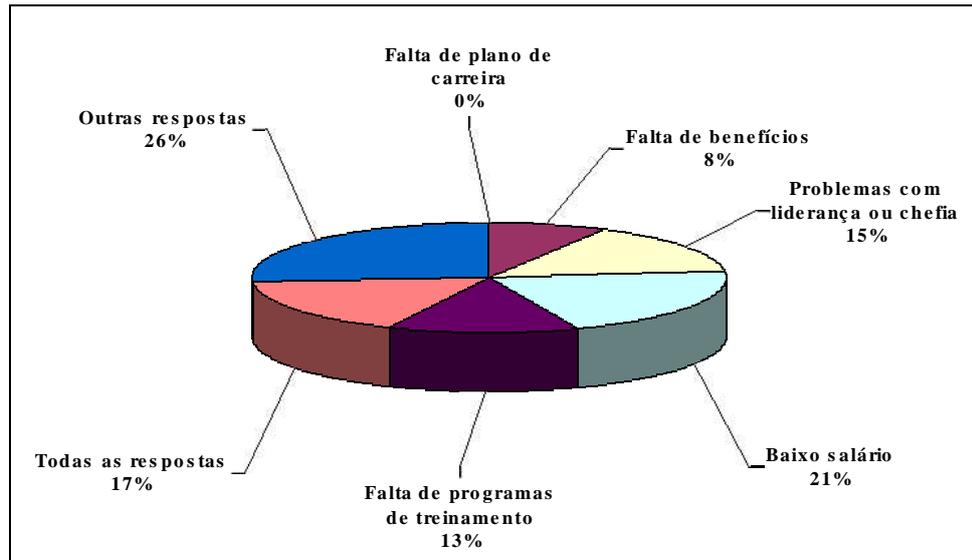


Gráfico 2 – Motivos do desligamento

Fonte: dos autores

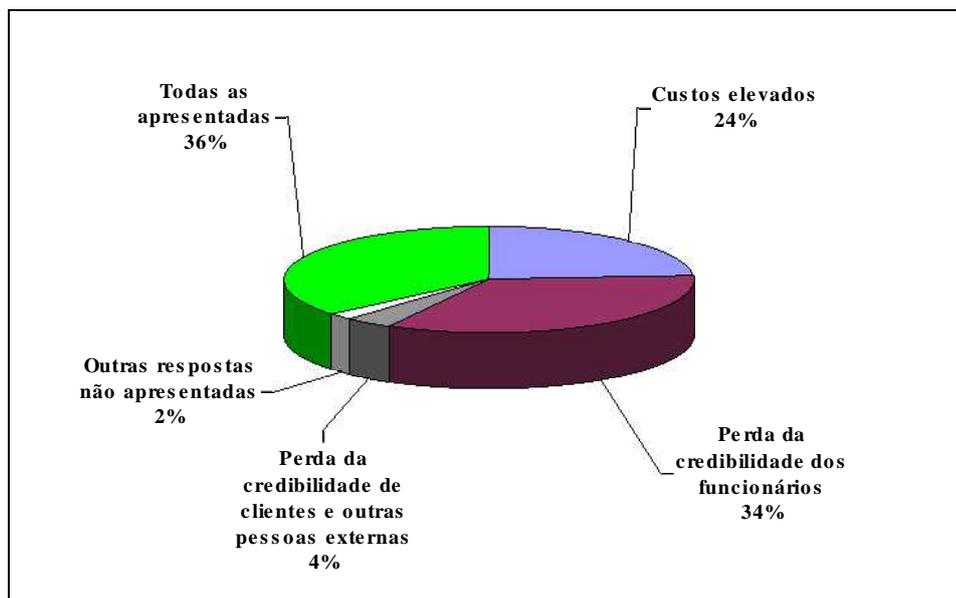


Gráfico 3 – Conseqüências da rotatividade

Fonte: dos autores

Buscava-se no questionário aplicado também verificar quais conseqüências são percebidas pelos respondentes em relação à rotatividade. No gráfico 3 é possível ver a consolidação dessas informações que giram ao redor da constatação de que há uma relevante perda da credibilidade por parte dos funcionários além da geração de custos elevados. A perda da credibilidade de atores externos é pouco citada de forma singular enquanto que há 36% de respostas que consideram juntamente as três conseqüências apresentadas.

Em relação à utilização da entrevista de desligamento, 21 dos respondentes apontam que nas empresas nas quais trabalham não é utilizada a entrevista de desligamento enquanto



13 apontam que este instrumento é utilizado. Outros 13 respondentes declararam não saber informar a respeito desta prática.

Na pesquisa desenvolvida junto aos representantes de empresas dos dois subgrupos (das que usam e das que não usam entrevista de desligamento) foi constatado que todos consideram existir uma significativa rotatividade em suas empresas. Da mesma forma, acreditam que este instrumento contribui para a diminuição da rotatividade embora tenham apontado de forma relativamente igual que isto só é possível com criteriosos processos estabelecidos e com estratégias bem definidas. Ao serem questionados a respeito dos motivos que levam as pessoas a se desligarem da empresa, houve semelhante percepção dos motivos apresentados pelos funcionários exposta no gráfico 1. Da mesma forma as conseqüências percebidas por este grupo de representantes também se aproximam ao apresentado no gráfico 2, pelos funcionários respondentes. Porém há uma predominância pela percepção de que a rotatividade aumenta de forma significativa os custos com a gestão de pessoas. Foi unânime a opinião dos 6 representantes de que sem uma entrevista de desligamento a empresa corre o risco de perder competitividade em seu mercado.

Por fim, ao serem questionados a respeito da possibilidade de uso da entrevista de desligamento àqueles representantes de empresas que não a utilizam, todos afirmaram que gostariam de estudar a possibilidade da implantação deste instrumento.

VI - CONCLUSÕES

As constatações obtidas a partir dos questionários aplicados tanto aos funcionários quanto aos representantes de empresas do ramo contábil parecem sinalizar 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 é importante considerar o compromisso mútuo de outras áreas ou funções possuem com a rotatividade conforme apresentado por Vilas Boas e Andrade (2009).

A preocupação que os representantes apresentaram e os funcionários evidenciaram na pesquisa de que a rotatividade gera custos relevantes para a empresa vão ao encontro do que Chiavenato (2009) aponta ao conceituar os diferentes tipos de custos e do que Paschoal (2006) considera como fato traumático que envolve prejuízos e transtornos diversos. Tal preocupação pode ser ainda maior pelo fato de algumas empresas ainda apresentarem dificuldades na mensuração desses prejuízos e pelo fato de que alguns custos são de difícil exposição numérica.

Alguns prejuízos podem ser indiretamente desencadeados como a perda da vantagem competitiva, exigência cada vez mais presente em um mercado típico da era do conhecimento caracterizado pela rapidez das mudanças. Tal conclusão apresentada por Harvard Business School (2007) encontra total concordância por parte dos representantes de empresas em suas respostas.

Entretanto, para a implantação deste instrumento, unanimemente apontado pelos representantes empresariais pesquisados como importante para a gestão, há de ser considerado um rigoroso processo de planejamento como a sugestão apresentada por Celinski (1994). Tal consideração encontra eco ainda nestes sujeitos pesquisados que declaram acreditar que a entrevista de desligamento contribui para a diminuição da rotatividade e, para isso são necessários criteriosos processos estabelecidos e com estratégias bem definidas.



A declaração, por parte dos representantes de empresa que não utilizam a entrevista de desligamento de que gostariam de estudar a possibilidade de implantação desse instrumento, sinaliza a predisposição dessas empresas em reduzir os seus custos e aumentar a sua vantagem competitiva.

Por fim, não há neste estudo a intenção dos autores em esgotar este assunto. Evidenciam-se oportunidade de futuros estudos semelhantes em outros ramos de negócios e, posteriormente, outros estudos que possam consolidar essas constatações apresentando constatações e modelos que possam contribuir para o aumento da eficiência de processos empresariais, em especial, os processos relacionados ao desligamento de funcionários.

BIBLIOGRAFIA

CELINSKI, Leszek. Recursos Humanos: roteiros e instrumentos. Petrópolis: Vozes, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Rio de Janeiro: Manole, 2009.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. Mantendo os talentos da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

PASCHOAL, Luiz. Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

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

ROBBINS, Stephan P.. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VIEIRA, Sonia. Como elaborar questionários. São Paulo, Atlas, 2009.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui. O. Bernardes. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.