



**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE FORMULÁRIO  
DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO PARA UMA EMPRESA DE  
FOTOCÓPIAS**

**JOSÉLIA FATIMA CARNIELO DIAS**

**ROGÉRIA SANTANA SILVA**

**Anápolis**

**2011**

**JOSÉLIA FATIMA CARNIELO DIAS**  
**ROGÉRIA SANTANA SILVA**

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM MODELO DE FORMULÁRIO  
DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO PARA UMA EMPRESA DE  
FOTOCÓPIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao curso de Pós-Graduação  
*Lato Sensu* em Gestão de Pessoas da  
Faculdade Católica de Anápolis, sob  
orientação do Prof. Ms. Artur Vandrê  
Pitanga

**Anápolis**  
**2011**

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>1. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	7
1.1 Micro, Pequenas e Medias Empresas no Brasil .....	7
1.1.1 Dados estatísticos da Micro, Pequenas Empresas no Brasil.....	8
1.2 Clima Organizacional .....	8
1.3 A demissão.....	9
1.4 A Entrevista de Desligamento .....	11
1.5 Rotatividade de Pessoal.....	12
1.5.1 <i>Índice de Rotatividade de Pessoal</i> .....	12
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	14
2.1 Tipo de Pesquisa.....	14
2.2 Universo e amostra .....	14
2.3 Seleção dos Sujeitos .....	14
2.4. Coleta de Dados.....	15
2.5 Tratamento dos Dados .....	15
2.6 Dificuldades do Método .....	15
<b>3 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	16
3.1 Histórico da empresa estudada.....	16
3.2 Missão .....	16
3.3 Visão .....	16
3.4 Valores .....	16
3.6 Apresentação dos Resultados – Pesquisa .....	18
3.6.1 Entrevista com o Gestor da Empresa.....	18
3.7 Discussão.....	20
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	21
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	22
<b>APÊNDICE A – FORMULARIO DE ENTREVISTA</b> .....	24
<b>ANEXOS</b> .....	31

## RESUMO

DIAS, Josélia Fátima Carnielo e SILVA, Rogéria Santana. **Proposta de implantação de um modelo de formulário de entrevista de desligamento para uma empresa de fotocópias.** Anápolis. 2011. 41p. Trabalho de conclusão de curso (pós-graduação em gestão de pessoas). Faculdade Católica de Anápolis.

A entrevista de desligamento contribui para uma maior assertividade nas ações dos gestores a partir de uma melhor compreensão das necessidades dos trabalhadores. Este estudo tem como objetivo propor um modelo de formulário de entrevista de desligamento, a fim de avaliar a forma como o funcionário demitido vê a empresa quanto seu clima organizacional e administração em geral. Procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica e exploratória de obras de autores de significativo conhecimento na área de administração, com a finalidade de formar uma fundamentação teórica acerca do assunto tratado. Utilizou-se também, um questionário formulado especialmente para essa pesquisa, obtendo-se resultados positivos que poderão contribuir para o crescimento da empresa, portanto possibilitará que a empresa corrija distorções e melhore o desempenho.

**Palavras-chave:** Entrevista de desligamento. Clima organizacional. Assertividade.

## **ABSTRACT**

DIAS, Josélia Fátima Carnielo and SILVA, Rogéria Santana. **Project for implantation of an interview shutdown formulary for a photocopying company.** Anápolis. 2011. 41p. Completion of course work (postgraduate in personal management). Católica University of Anápolis.

The shutdown interview contributes for a better assertiveness in the actions of managers starting from a better understanding of the workers needs. This study have as an objective propose an interview shutdown formulary to assess how the fired employee sees the company regarding the organizational climate and administration in general. There has been a literature search and exploratory of works of authors with significant knowledge in the administration área with the aim of forming a theoretical substantiation on the subject matter. It was also used a questionnaire specially formulated for this research, yielding positive results that could contribute to company growth, so it will be possible to the RH area correct the distortion and improve the performance.

**Keywords:** Interview shutdown. Organizational climate. Assertiveness.

## INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, os gestores que atuam em empresas e organizações podem vivenciar situações inesperadas mediante as mudanças nos processos organizacionais e na vida dos profissionais que nessas empresas atuam. Surpresas surgem em função das necessidades de modificação do quadro de funcionários, cobranças por “altos” rendimentos, demissões e/ou contratações repentinas, competições, entre outras. São situações cada vez mais comuns no mundo organizacional contemporâneo. Novas ferramentas para a atuação profissional eficaz e gestão competente, nesse sentido devem ser sugeridas.

O presente trabalho destina-se ao estudo de uma proposta para a implantação de um modelo de formulário de entrevista de desligamento para uma empresa de fotocópias (empresa X), com os objetivos de entrevistar o gestor para compreender o processo de desligamento dos colaboradores, identificar os diferentes formulários de entrevista de desligamento (conforme anexos), elaborar um modelo de formulário de entrevista de desligamento, e por fim, propor, para esta empresa, um modelo de formulário de entrevista de desligamento.

Logo se suscita a questão que norteia o trabalho: como a ferramenta de entrevista de desligamento poderá contribuir para melhorar as ações gerenciais no tocante ao processo de desligamento dos colaboradores da empresa X? Para tanto, justifica-se este estudo pela relevância acadêmica e ainda pela abordagem prática da questão norteadora.

O capítulo 1 destaca o referencial teórico abordando temas como micro, Pequenas e médias empresas no Brasil, clima organizacional, a demissão, entrevista de desligamento e a Rotatividade de pessoal. O capítulo 2 refere-se a metodologia aplicada apresentando o tipo de pesquisa, o universo e amostra, seleção do sujeito bem como a coletas de dados, tratamentos de dados e dificuldades do método. No capítulo 3 apresentamos a análise dos resultados juntamente com a caracterização da empresa (histórico, missão, visão, valores e organograma), a discussão e as considerações finais. As referencias bibliográficas está composta dos nomes dos autores e de suas obras, utilizadas nesta pesquisa.

# 1. REFERENCIAL TEÓRICO

## 1.1 Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil

As empresas podem ser classificadas de várias maneiras de acordo com o seu porte, por sua lucratividade, por seu número de funcionários, segundo sua área, ramo de atividade, ou setor de atividade, etc. No que se refere às micro, pequenas e médias empresas, Lakatos (1997) aponta algumas características que valem a pena ressaltar:

1. Empresas “legalizadas”: possuem personalidade jurídica e são reconhecidas como tal, da mesma forma que as mini e microempresas institucionalizadas.
2. A relevância das pequenas e médias empresas: seu número gira em torno de 90% da totalidade das empresas no Brasil, percentual que se aproxima a de outros países. Além disso, seus aspectos de organização, observa-se significativa parcela da mão-de-obra economicamente ativa e desempenha expressivo papel na geração global do produto nacional, que é de grande importância.
3. Suas dificuldades de acesso ao crédito em consequência de dois fatores principais, a seguir:
  - a) Sua particular estrutura e organização, considerada, geralmente, pouco “profissional”, leva o conjunto das Pequenas e Médias Empresa apresentar-se como “risco” para os bancos, quando da decisão de empréstimos;
  - b) As exigências que, em consequência do primeiro item, são feitas pelos bancos para se realizar os empréstimos, muitas vezes inviabilizam os mesmos, por estarem longe das capacidades de cumprimento por esses tipo de empresas ou, no melhor dos casos, tornam-se de difícil concretização.

As Micro, Pequenas e Médias Empresas assumem características próprias de gestão, de competitividade e de inserção no mercado. Essas empresas constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condições de desenvolver seu próprio negócio e também como uma alternativa ao emprego.

### 1.1.1 Dados estatísticos da Micro, Pequenas Empresas no Brasil

Segundo o Sebrae (2006), as micro e pequenas empresas respondem por importante parcela da economia brasileira, elas representam 99% do total das empresas do país, 28% do faturamento do setor privado, 20% do PIB brasileiro e 2% do valor das exportações brasileiras.

**Quadro 1:** Participação das Micro e pequenas empresas na economia brasileira - 2006

<u>Variável</u>	<u>MPES no Brasil</u>
<u>Número de empresas</u>	<u>99%</u>
<u>Faturamento</u>	<u>28%</u>
<u>PIB</u>	<u>20%</u>
<u>Valor das exportações</u>	<u>2%</u>

SEBRAE (2006)

As micro e pequenas empresas constituem atualmente uma alternativa tanto para a minoria da população que possuem condições de desenvolver seu próprio negócio, quanto para o restante, com baixa qualificação que busca uma fonte de emprego formal ou informal. De acordo com SEBRAE (2006), deve-se levar em conta os empregados com registro de carteira. No entanto, às Micro Pequenas Empresas, respondem por 56% desse grupo de trabalhadores.

## 1.2 Clima Organizacional

Um ambiente organizacional agradável pode contribuir para que os colaboradores trabalhem de forma mais eficaz. É provável que um profissional, ao se sentir acolhido por outros membros da organização em que trabalha se torne mais propenso a atuar de forma integrada para obtenção de objetivos organizacionais.

Para Lacombe (2005) o clima organizacional indica a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa, o que influencia fortemente na cultura da empresa. De acordo com esse mesmo pensamento Chiavenato (2005,p.52) diz que:

O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Nesse sentido, quando o clima de uma organização é favorável, as pessoas tendem a partilhar os seus conhecimentos com a organização, têm confiança em receber apoio das chefias, colegas e/ou dos seus subordinados, o que passa resultar na formação de um sentimento coletivo de empenho pelos objetivos organizacionais e individuais.

Chiavenato (2005, p.55) enfatiza ainda que o clima organizacional varia ao longo de um *continuum* que pode ir de um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo para a empresa. Segundo Lacombe (2005, p.237):

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

Sendo assim, o clima organizacional possibilita tornar a empresa um lugar positivo para o exercício profissional, por favorecer o trabalho em equipe, possibilitar maior confiança e responsabilidade aos colaboradores e por criar condições para que se reconheçam as funções específicas e as habilidades das pessoas.

### **1.3 A demissão**

A demissão segundo Ribeiro (2005) e Dessler (2003) é uma medida que mereceria um maior planejamento para que seus efeitos - as vezes nocivos -

pudessem ser adequadamente conduzidos, haja vista as desvantagens que pode ocasionar, tanto para a empresa quanto para os empregados, além de repercutir significativamente na vida daqueles trabalhadores demitidos.

Para Dessler (2003) a demissão deve ser aplicada com muito cuidado, devendo ser um procedimento justo e ocorrer somente depois que todas as tentativas razoáveis de reabilitação do funcionário tiverem falhado. A demissão, por outro lado, pode ter origem em processos seletivos equivocados sem uma adequada e clara definição do perfil profissional que se buscava captar.

Ribeiro (2005) enumera algumas situações negativas que podem surgir para a empresa que resolve demitir um colaborador:

- a) Descapitaliza a própria empresa, que perde o investimento aplicado em treinamento e desenvolvimento do funcionário;
- b) Permite a evasão do *know-how*, ao perder os profissionais preparados, que conheciam bem a empresa e tinha acesso a informações confidenciais;
- c) Gera insegurança e queda de produtividade, desmotivando o grupo que permanece, gerando ressentimentos na equipe do funcionário demitido;
- d) Gera despesas com recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento de novo profissional;
- e) “Arranha” a imagem da empresa junto à comunidade.

Ainda, segundo Ribeiro (2005), os prejuízos da demissão para os empregados podem ser:

- a) Toma de volta a “camisa” da empresa que o empregado “vestiu”, às vezes durante muito tempo;
- b) Retira o “sobrenome” empresarial. De repente o José “da Petrobrás” passa a ser apenas José;
- c) Priva o profissional de um ambiente protetor. Antes, havia uma sala, uma mesa, uma rotina de tarefas, benefícios, um salário a cada mês. Depois da demissão, restam só incertezas;
- d) Suprime a previsibilidade do dia seguinte, por causa da perda desse ambiente protetor;
- e) Empurra o profissional para uma atividade para a qual não tem competência e não está preparado, a fim de resolver seu próprio problema, isto é, conseguir um novo emprego, no menor prazo possível;
- f) Fere o amor-próprio e “arranha” a imagem profissional da pessoa demitida.

Geralmente, os empregados se acham imprescindíveis, e jamais pensam que poderão ser demitidos de uma hora para outra.

#### **1.4 A entrevista de Desligamento**

A entrevista de desligamento consiste numa conversa com um empregado cuja saída, por iniciativa dele ou da empresa, já foi decidida. (LACOMBE, 2005)

A entrevista de desligamento é de suma importância para a organização, porque ela poderá disponibilizar aos gestores e encarregados da área de RH as informações sobre como os funcionários que se desligam da empresa visualizam a organização no geral e suas políticas de pessoal, portanto, com essas informações a área de RH poderá corrigir distorções e melhorar seu desempenho (CHIAVENATO, 1999).

Uma entrevista de desligamento não procura defeitos, problemas e/ou culpados, mas procura, sobretudo, oportunidades de melhoria para a empresa e para a pessoa demitida. É uma forma de saber, através daquele que deixa a organização, o seu nível de satisfação com relação às políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com colegas e com supervisores (MARRAS, 2009,p.190).

A entrevista de desligamento pode contribuir significativamente para uma maior assertividade nas ações dos gestores a partir de uma melhor compreensão das necessidades dos trabalhadores (CHIAVENATO, 1999; MARRAS, 2009)

Lacombe (2005, p.102) afirma que para que surta os efeitos esperados, o condutor da entrevista de desligamento deverá proceder assim:

Preparar cuidadosamente, o entrevistador deve ser conciso e colocar os assuntos de forma clara e definitiva. Deve evitar debates e discussões sobre fatos que ocorreram no passado que levaram à decisão da dispensa. Deve evitar humilhar o funcionário demitido e mesmo evitar comentários sobre desempenho negativo. Deve ouvir o demitido e procurar mostrar que compreende seu ponto de vista, porém sem lhe dar razões. Deve se manter calmo e focado na entrevista estruturada.

Assim sendo, para se efetivar como uma importante ferramenta nas organizações a entrevista de desligamento requer um planejamento prévio, de modo

a criar condições favoráveis para que o entrevistador consiga extrair do empregado que está se desligando da empresa, as informações de que a empresa necessita para melhorar seu clima organizacional.

## **1.5 Rotatividade de Pessoal**

Segundo Chiavenato (1999), o termo rotatividade de recursos humanos é para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, em outras palavras, o intercâmbio de organização e o ambiente.

De acordo com Bohlander (2003), a rotatividade de funcionários refere-se simplesmente à saída de funcionários de uma empresa.

Chiavenato(1999,p.32), relata que:

A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer do período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda como caráter preditivo.

Bohlander(2003) ressalta em suas pesquisas que os índices de rotatividade são calculados regularmente para comparar unidades específicas como departamentos, divisões e grupos de trabalhos.

### *1.5.1 Índice de Rotatividade de Pessoal*

Para Chiavenato(1999), o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis em certa área da organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.

Ainda segundo Chiavenato(1999), quando se trata em medir o índice de rotatividade de pessoal pelo efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

Onde:

A = Admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas)

D = desligamento de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) na área considerada dentro do período considerado (saídas).

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

O índice de rotatividade de pessoal para Chiavenato(1999,p.34):

Exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados, assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar tal fluxo de recursos humanos.

Portanto quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não consideram as admissões (entradas) no cálculo do índice de rotatividade de pessoal, mas somente os desligamento, seja por iniciativa da organização ou dos empregados.

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Onde:

D = Desligamento e,

EM = efetivo médio no período.

Essa equação, por ser parcial pode mascarar os resultados, por não considerar o ingresso de recursos humanos que fluem para dentro da organização. Alterando o volume de recursos humanos disponíveis.

## **2. METODOLOGIA**

A metodologia apresenta informações sobre o tipo de pesquisa, população, amostra e a análise dos dados, destacando sua importância para o desenvolvimento de alguns procedimentos a serem seguidos na realização deste trabalho.

### **2.1 Tipo de Pesquisa**

Na classificação desta pesquisa foi utilizada a taxonomia proposta por Vergara (2007) que qualifica os tipos de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios:

- a) Quanto aos fins, a pesquisa se classificou como exploratória por que realizou um estudo preliminar do fenômeno que será investigado através de conversas informais com os gestores da empresa concedente da pesquisa.
- b) Quanto aos meios, a pesquisa foi do tipo bibliográfico através de material publicado em livros, revistas e jornais acadêmicos disponíveis em bibliotecas e sites de divulgação científica.

### **2.2 Universo e amostra**

O universo pesquisado foi os sócios de uma pequena empresa de fotocópias (empresa X), que totalizaram 02 pessoas. Nesta pesquisa devido a pequena quantidade de sujeitos envolvidos o universo coincidirá com a amostra e todos serão entrevistados.

### **2.3 Seleção dos Sujeitos**

Sujeito de uma pesquisa são todas aquelas pessoas que fornecem, de livre vontade, os dados de que um pesquisador necessita para realização de uma determinada pesquisa (VERGARA, 2007). Os sujeitos da presente pesquisa foram entrevistados independentemente do cargo, idade ou tempo de serviço na empresa.

#### **2.4. Coleta de Dados**

A coleta dos dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e por meio de entrevista com os gestores em seu próprio local de trabalho (empresa X).

#### **2.5 Tratamento dos Dados**

Os dados foram tratados por meio da análise qualitativa do conteúdo das entrevistas.

#### **2.6 Dificuldades do Método**

A existência de pouco referencial bibliográfico acerca do assunto pesquisado, e por ocorrer resistências por parte dos gestores que disponibilizam poucas informações sobre assuntos relacionados à demissão elevou as dificuldades de se abordar o tema através de entrevista direta.

## **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **3.1 Histórico da empresa estudada**

Os sócios da empresa X perceberam que o ramo de copiadoras na cidade de Anápolis era promissor, devido à quantidade de faculdades, escolas públicas e particulares, cursos técnicos, e existência de outras instituições que fazem uso desses serviços de fotocópia de texto e documentos.

A empresa X iniciou suas atividades em dezembro de 2008. Era localizada em uma das avenidas principais da cidade, onde ficou instalada por um ano e sete meses. Após esse período foi transferida para um colégio de cursos técnicos e está iniciando uma nova fase com perspectivas positivas. Atualmente conta com seis colaboradores, contando com os sócios. Possui equipamentos próprios, como máquinas fotocopadoras da marca xérox, computadores, encadernadoras, cortadores de papel (guilhotinas), fax, impressora, scanner, dentre outros.

### **3.2 Missão**

A empresa X tem como missão, de acordo com os sócios proprietários: “Atender às necessidades de nossos clientes com cordialidade, criatividade, respeito, eficiência e parceria. Cumprir sempre com os prazos de entrega, sem perder o padrão de qualidade das prestações de serviços, a fim de satisfazer às necessidades dos consumidores. Desta forma, aperfeiçoamos metas e flexibilizamos relacionamentos, focando sempre os melhores resultados para nossos clientes”.

### **3.3 Visão**

A empresa X, também de acordo com seus sócios proprietários tem como visão: “Ser reconhecida pelos clientes pela excelência na prestação de serviços de nossa linha de produtos a ser referência de mercado no ramo de nossa atividade”.

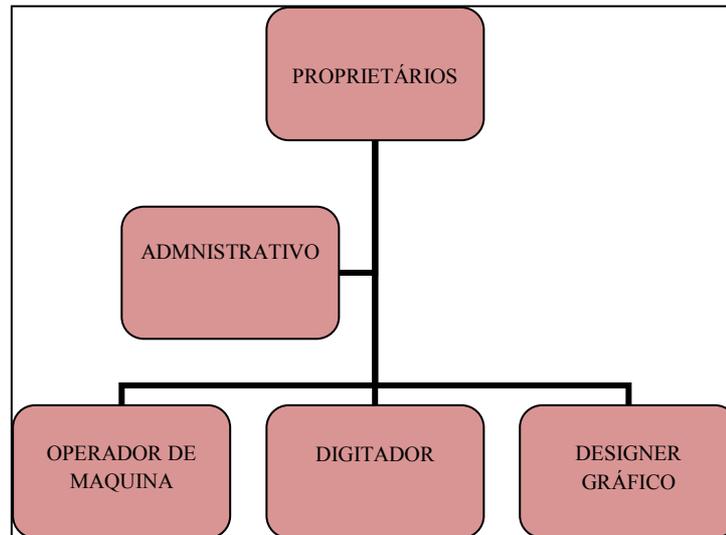
### **3.4 Valores**

Sobre valores a empresa X informa os seguintes itens:

- Desenvolver relacionamentos éticos e duradouros com clientes, colaboradores e fornecedores.

- Atender às necessidades dos nossos clientes, desenvolvendo as melhores soluções “Custo x Benefícios”.
- Buscar de forma incessante a superação do atendimento e da qualidade da nossa prestação de serviço.

### 3.5 Organograma



**Ilustração 01-** Organograma da Empresa X  
**Fonte:** Empresa X

A empresa apresenta uma estrutura organizada de uma forma enxuta composta por cinco colaboradores, demonstrando uma gestão ágil em seus processos. Os sócios dividem as responsabilidades no direcionamento dos principais processos bem como na prestação de serviços aos clientes.

### **3.6 Apresentação dos Resultados – Pesquisa**

A pesquisa em questão foi estruturada em forma de entrevista, realizada pelos sócios da empresa X afim de investigar como tem sido o processo de desligamento e de que forma esta pesquisa poderia contribuir para facilitar a compreensão e aprimorar a demissão a ser realizada pelos mesmos.

#### **3.6.1 Entrevista com o Gestor da Empresa**

a) Como é feito o processo seletivo da empresa X?

R. Através de um processo seleção. Encaminhamos para uma empresa de consultoria os requisitos do cargo, sendo realizada a primeira entrevista com o pessoal da consultoria. Após esse processo, é enviado os candidatos a nós para outra entrevista, sendo realizada por um dos sócios.

b) Que recurso a empresa utiliza para a aprimoração de crescimento profissional dos seus colaboradores?

R. Oferecemos e incentivamos a realização de cursos de informática avançado (Corel Draw, designer gráfico e cursos de assistência técnica) para equipamentos de Xerox.

c) Como é o clima organizacional da empresa X?

R. Todos os nossos funcionários tem liberdade de expressão, podendo sempre sugerir, questionar, e optar pontos que podem melhorar, tanto no processo produtivo das atividades profissionais, como no relacionamento interpessoal dos mesmos.

d) Como você administra os conflitos dentro da empresa?

R. Conservando sempre a autenticidade e clareza nos fatos, resolvendo-os de modo que não prejudique nenhuma das partes.

e) Para você, qual a importância do recursos humanos na empresa?

R. Entendo que é de suma importância no qual ajuda a contratar pessoas certas, para ocupar os cargos à disposição, tendo uma função de organização burocrática de funcionários que é de suma importância.

f) Existe a avaliação periódica dos colaboradores da empresa? De que forma isso é feito?

R. Ainda não possuímos este método de pesquisa na empresa.

g) Como é feito o processo de demissão e desligamento dos funcionários?

R. De forma simples e dentro das leis da CLT. Quando demitimos, conversamos expondo os motivos. Lembrando que é algo difícil e desagradável.

h) Qual é o índice de rotatividade anual da empresa X?

R. Analisando o período de 11 meses de janeiro a novembro de 2010, iniciamos o ano com um quadro de funcionários totalizando 07. Neste período ocorreu uma admissão e duas demissões, fazendo uso da fórmula do IR, obtemos um índice de 23% em 11 meses

i) Como são realizadas as decisões da empresa X?

R. Geralmente em reunião entre os sócios e através de pesquisas, para obter respostas mais concretas a fim de atingir um resultado positivo mediante as decisões a serem tomadas

j) Como você avalia o relacionamento entre gestor e funcionários?

R. É um relacionamento aberto e com muito respeito, a fim de proporcionar um clima organizacional agradável e um relacionamento interpessoal produtivo.

### **3.7 Discussão**

A análise de dados realizada foi feita através da aplicação de um formulário para o gestor da empresa X. Entende-se que o gestor realiza um processo de seleção através de entrevistas, utilizando-se de estratégias como cursos nas áreas de gráfica e assistência técnica a fim de incentivar seus colaboradores e aprimorar o crescimento profissional dos mesmos. Pode-se identificar que o clima organizacional proposto pelo gestor é agradável e possui um *feedback*<sup>1</sup> acessível entre gestor e colaborador. A avaliação periódica é de suma importância para se avaliar o grau de satisfação dos mesmos e conhecer a sugestão e a visão dos funcionários x empresa. De acordo com o relato da pesquisa, entende-se que o gestor considera desagradável em lidar com o desligamento de funcionários, onde o mesmo não dá informações concretas e claras sobre o assunto.

A entrevista de desligamento por ser um tema pouco abordado pelas empresas possui pouco material para se realizar uma pesquisa. Na empresa X, identificou-se que é um processo de pouca importância e é realizada de forma fria e simples. Analisando-se o índice de rotatividade (23% na empresa pesquisada), entende-se que é relativamente alto por ser uma microempresa, pode-se sugerir um modelo de entrevista de desligamento – sugestão anexada no apêndice “B” deste trabalho, que é composta por perguntas que poderá identificar algumas deficiências que a empresa possui, proporcionando para a administração, uma estratégia para melhorar e diminuir a rotatividade.

Para se realizar a entrevista de desligamento, recomenda-se, que seja feita pelo responsável do setor administrativo, adquirindo informações para que possa melhorar o desempenho da empresa.

Observando todos os processos realizados pela empresa e analisando os problemas enfrentados por ela, conclui que se a discussão aqui exposta for acatada, haverá sucesso em suas novas adaptações, proporcionando melhoria nas atividades da empresa.

---

<sup>1</sup> Feedback - ação de controle retroativo; o mesmo que realimentação

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, nota-se que o desemprego e a demissão proporcionam um impacto muito forte para o trabalhador, deixa-o sem rumo. Entende-se que é uma situação delicada e muitas das vezes constrangedora para as duas partes, empresa x colaborador. Observando-se esse processo, pode-se desenvolvê-lo de forma menos agressiva a fim de proporcionar informações importantes para a empresa.

No decorrer desta pesquisa, verificou-se que a Empresa X necessita de um modelo de formulário de entrevista de desligamento, para dar início a uma nova fase no departamento de RH.

Com base nos objetivos geral e específico, o modelo de formulário de entrevista de desligamento para a empresa X, será baseado no modelo anexado no apêndice “B” deste trabalho, lembrando que se identificaram diferentes formulários de entrevista de desligamento que segue em anexo, ressaltando que essa entrevista não procura defeitos, problemas ou culpados, e sim oportunidades de melhoria para ambos os lados – empresa x colaborador.

Este trabalho enriquece e amplia nosso conhecimento a respeito do tema abordado, que é um tema complexo e de pouco material, devido ser algo inovador na administração, entende-se que futuramente esse processo será utilizado pela maioria das empresas, no qual hoje, empresas de grandes portes já fazem uso desta ferramenta ao ser desligado algum funcionário.

Conclui-se que o modelo de entrevista de desligamento proposto para a Empresa X, além de ser necessário e importante para o bom andamento e desenvolvimento da empresa, possibilitará que a área de RH corrija distorções e melhor desempenho.

## REFERÊNCIAS

BOHALANDER, Georg; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomsn Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. 7ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel do recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 4.ed.São Paulo:Atlas, 1999.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. tradução Cecília Leão Oderich. Revisão técnica Irene Kazumi Miura. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FUNDAÇÃO Européia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho. **A prevenção do absenteísmo no trabalho**: sinopse da investigação. 1997.

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

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

RH Portal, o mais completo Portal de Recursos Humanos. **Entrevista de Desligamento**, 2008. Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=vf0cmxlg3](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=vf0cmxlg3). Acesso em 5 de outubro de 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas ME – EPP**. Disponível <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em 11 de outubro de 2010.

\_\_\_\_\_. **Guia Básico sobre os Pequenos Negócios no Estado de São Paulo** (2006) Disponível em [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/661BB72DDD7A77E0832572B300688174/\\$FileNT00035136.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/661BB72DDD7A77E0832572B300688174/$FileNT00035136.pdf) > Acesso em: 25 de jan de 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

## **APÊNDICE A – FORMULARIO DE ENTREVISTA**

## APÊNDICE A

### ENTREVISTA COM O GESTOR DA EMPRESA X

01) Como é feito o processo seletivo da empresa X?

---

---

---

02) Quais recursos a empresa utiliza para aprimoração de crescimento profissional dos seus colaboradores?

---

---

---

03) Como é o clima organizacional da empresa X?

---

---

---

04) Como você administra os conflitos dentro da empresa?

---

---

---

05) Para você qual a importância da área de Recursos Humanos na empresa ?

---

---

---

06) Existe avaliação periódica dos colaboradores da empresa X? De que forma isso é feito?

---

---

---

07) Como é feito o processo de demissão e desligamento dos funcionários?

---

---

---

08) Qual é o índice de rotatividade anual da empresa X?

---

---

---

09) Como são realizadas as decisões da empresa X?

---

---

---

11) Como você avalia o relacionamento entre o gestor e o funcionário?

---

---

---

## APÊNDICE B

### PROPOSTA DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

#### ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

DATA \_\_\_\_\_

NOME: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

SETOR: \_\_\_\_\_

DATA DE ADMISSÃO: \_\_\_\_\_

ESCOLARIDADE: \_\_\_\_\_

01-Como você ingressou na empresa?

- Espontaneamente, procurou a empresa.
- A empresa entrou em contato com você.
- Através de agências de Recrutamento e Seleção.

Nome da empresa \_\_\_\_\_

- Através da indicação de um empregado da empresa.

Nome do empregado que indicou \_\_\_\_\_

- outros

02-O que lhe foi explicado na sua admissão, relativo a salários, atribuições, benefícios, corresponde a realidade que você encontrou a empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

03-Você participou do treinamento de integração, onde recebeu informações sobre a empresa, benefícios, regulamentos e normas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

04- Após a admissão, você recebeu todas as informações e treinamentos necessários para a execução das suas tarefas?

---

---

05- Como você considera a comunicação da empresa, em relação às políticas, diretrizes e normas?

- Boa. A empresa sempre o manteve informado.
- Regular . Era informado de vez em quando.
- Insatisfeito. Não recebia estas informações.

06- Como você julga a administração destas políticas pelo seu superior imediato?

- Muito flexível
- Justo
- Rigoroso
- Injusto

07- Quando eram necessárias informações e orientações sobre seu trabalho, você foi prontamente atendido?

---

---

08- Como era o tratamento do seu superior imediato em relações aos subordinados?

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

09- Como era o seu relacionamento com sua chefia?

- Ótimo.
- Bom, com algumas dificuldades.
- Regular, de forma distante e fria.
- Ruim, com muita dificuldade.

10-Como era o seu relacionamento com seus colegas?

- ( ) Ótimo.
- ( ) Bom, com algumas dificuldades.
- ( ) Regular, de forma distante e fria.
- ( ) Ruim, com muita dificuldade.

11-Você se sentia motivado na função que exercia?

---

---

12-Como você considerou os treinamentos recebidos para a execução de suas tarefas?

- ( ) Suficiente
- ( ) Possibilitou crescimento na empresa
- ( ) Insuficiente
- ( ) não recebeu treinamento

13-Você recebia informações sobre o desempenho do seu trabalho?

- ( ) Sim. Seu superior comentava com vocês, seus pontos fortes e pontos a desenvolver.
  - ( ) Não. Seu superior imediato não te dava retorno sobre seu desempenho
- Por que? \_\_\_\_\_

14- Marque com um X sua opinião a respeito da qualidade da empresa:

Serviços	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Atendimentos diversos				
Limpeza e conservação do ambiente				
Comunicação de informações				
Atendimento ao Recursos Humanos				

15-Assinale com um X, a forma de seu desligamento:

- Pediu demissão
- Demitido sem justa causa
- Pediu para ser demitido

16- Dentre as razões abaixo, indique qual ou quais influenciaram no seu desligamento da empresa:

- Insatisfeito com as normas de pessoal da empresa.
- Aposentou-se.
- Cargo incompatível com as atividades com seu superior imediato.
- Dificuldade de relacionamento com seu superior imediato.
- Proposta melhor de trabalho.
- Proposta melhor de salário.
- Mudança de moradia.
- Trabalhar por conta própria.
- Necessidade por problemas familiares.
- Outros. Favor especificar \_\_\_\_\_

---

17- Caso você queira nos dar sugestões de melhoria, utilize o espaço abaixo:

---

---

---

---

## **ANEXOS**

## ANEXO 01

### ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO – MODELO 01

NOME: \_\_\_\_\_

FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

DATA DA ADMISSÃO: \_\_\_\_\_

DATA DE DEMISSÃO: \_\_\_\_\_

TEMPO NA EMPRESA: \_\_\_\_\_

SUPERIOR IMEDIATO: \_\_\_\_\_

DATA DA ENTREVISTA: \_\_\_\_\_

MOTIVO DO DESLIGAMENTO:

---

---

---

---

---

VOCE TRABALHARIA NA EMPRESA NOVAMENTE? POR QUÊ?

---

---

---

---

---

O QUE VOCÊ DEIXARIA COMO CONTRIBUIÇÃO PARA O PROCESSO DE MELHORIA DA EMPRESA?

---

---

---

---

---

AGORA FAÇA UMA AVALIAÇÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AOS ASPECTOS ABAIXO:

E-EXCELENTE

RE-REGULAR

O- OTIMO

R-RUIM

B-BOM

(    ) RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

(    ) RECURSOS FÍSICOS, MATERIAIS E TECNOLÓGICOS (ESTRUTURA FÍSICA PARA TRABALHAR)

(    ) VALORES E NORMAS DA EMPRESA

(    ) PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E METAS ESTABELECIDAS

(    ) SEU SUPERIOR IMEDIATO

(    ) DA DIREÇÃO DA EMPRESA

(    ) OPORTUNIDADES DE TREINAMENTO E DE CRESCIMENTO

(    ) SEU SALÁRIO E BENEFÍCIOS OFERECIDOS

(    ) SUA ATIVIDADE: COMENTAR

---

---

PARECER DO ENTREVISTADOR

---

---

---

O COLABORADOR PODERÁ SER RECONTRATADO PELA EMPRESA EM OUTRO MOMENTO:

(    ) SIM

(    ) NÃO

POR QUÊ?

---

---

---

RESPONSÁVEL PELA ENTREVISTA

---

SUPERIOR IMEDIATO

## ANEXO 02

### ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO - MODELO 02

DATA \_\_\_\_\_

NOME: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

SETOR: \_\_\_\_\_

DATA DE ADMISSÃO: \_\_\_\_\_

ESCOLARIDADE: \_\_\_\_\_

01-Quais as razões para seu desligamento?

---

---

---

---

02-Sua experiência era condizente com o cargo ocupado?

---

---

---

---

03-Os objetivos da companhia foram/ficaram claros para você?

---

---

---

---

04-Sua integração a equipe foi fácil? O que faltou? Como deveria ser feito?

---

---

---

---

05-Os benefícios motivaram-no de forma especial? O que falta no pacote de benefícios oferecido pela empresa?

---

---

---

---

06-A política de treinamento e de desenvolvimento é compatível com as exigências feitas a você no seu dia a dia? Ou melhor, a aplicação dos recursos em T & D é compatível com o que se espera de você? O que faltou? O que você faria se trabalhasse no RH?

---

---

---

---

07-Seus problemas pessoais foram tratados de forma adequada pela chefia imediata?

---

---

---

---

08-Como avaliaria a política salarial de empresa?

---

---

---

---

09-E a política de carreira oferecida? Ela clara? Moderna? Agressiva?

---

---

---

---

## Relação ao ambiente de trabalho

10-O que você acha das instalações da empresa? Ela te proporciona o conforto desejado/necessário para o correto desempenho de suas atribuições?

---

---

---

---

E a localização?

---

---

E o relacionamento entre os colegas de trabalho?

---

---

11-Como você avaliaria a estrutura da empresa no que diz respeito às normas gerais? Ou melhor, a empresa pratica o que fala? É burocrática ou tem uma gestão moderna e motivadora?

---

---

---

---

12-E quanto às políticas gerais? Você as conhece? São compatíveis com as necessidades/desejos dos clientes? O que você mudaria/alteraria nas políticas gerais da organização?

---

---

---

---

13-Como você avalia a eficácia/eficiência da empresa? Você acredita que o cliente se sente atendido/respeitado e satisfeito a partir do nosso padrão de eficácia/eficiência?

---

---

---

---

14-Como você avalia o interesse da companhia pelo desenvolvimento dos funcionários? O que merece ser mudado?

---

---

15-Como você avalia o programa de qualidade da empresa? Algo deve ser mudado?

---

---

16-Como você avalia os processos da área que fez parte? E a comunicação? E as relações entre os colegas?

---

---

17-Como você avalia a chefia:

---

---

a- No que diz respeito a apoio\_\_\_\_\_

b- No que diz respeito a liderança\_\_\_\_\_

c- No que diz respeito a conhecimento\_\_\_\_\_

18- Você poderia ter sido bem sucedido em outro cargo? Qual? Porquê? Você acredita que o RH poderia ter agido de forma mais proativa a fim de minimizar o impacto de sua saída?

---

---

---

---

## ANEXO 03

### Entrevista de Desligamento

1. As instalações da empresa eram adequadas para o correto desempenho das suas atividades? (ambiente de trabalho)

---

---

2. Você tinha um bom relacionamento com seus colegas? (ambiente de trabalho)

---

---

3. Você tinha um bom relacionamento com seu líder? (liderança)

---

---

4. Sua experiência era condizente com o cargo ocupado? (atividades executadas)

---

---

5. Quais treinamentos você acha que seria interessante serem oferecidos pela empresa? (treinamento e desenvolvimento)

---

---

6. O que falta no pacote de benefícios oferecido pela empresa? (benefícios)

---

---

7. Que processos você acha que poderiam ser melhorados na empresa? (gestão da empresa)

---

---

8. Como você avalia o programa de qualidade da empresa? (qualidade)

---

---

9. Como você avaliaria a política salarial da empresa em comparação com o mercado? (remuneração)

---

---