



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

ANÁLISE DO PROCESSO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO TAQUARI

FABIANE MARIA DATSCH

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

faby@univates.br

CARLOS CANDIDO DA SILVA CYRNE

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

cyrne@univates.br

TANIA MARIA SCHARDONG

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES

tschardong@universo.univates.br

Resumo: Um elevado índice de rotatividade de pessoal pode comprometer significativamente os resultados organizacionais, já um baixo índice significa que, além de reter bons profissionais, a organização também está preparando possíveis futuros gestores. Este artigo tem como objetivo principal apresentar reflexões sobre o processo de entrevista de desligamento como instrumento de investigação sobre as causas e consequências da rotatividade na Instituição de Ensino Superior Univates, de Lajeado/RS. Para tanto foram utilizados como meios a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, bem como foi realizada entrevista com representantes do Setor de Recursos Humanos da instituição. A análise foi feita a partir do aporte teórico de diversos autores, somado às respostas obtidas na entrevista e na pesquisa documental. As reflexões permitem concluir que, embora a instituição possa aprimorar o processo e seu desempenho, o instrumento de entrevista de desligamento utilizada segue os preceitos dos autores abordados no estudo, conferindo-lhe credibilidade nos resultados. Acredita-se que o estudo possa ter continuidade com a finalidade de caracterizar os motivos mais frequentes de desligamento e suas possíveis causas valendo-se para tanto dos registros das entrevistas de desligamento.

Palavras-chave: *Turnover*. Rotatividade. Retenção. Desligamento.

1 INTRODUÇÃO

Num cenário globalizado, cada vez mais competitivo e exigente, a gestão de pessoas ou gestão de talentos passa a ser estratégica para a obtenção de sucesso pelas organizações. Para chegar a este estágio evolutivo vários períodos foram sendo vividos como descrevem Jacobsen et al. (2012) desde os anos 1930, onde havia uma preocupação com a criação de uma legislação trabalhista até os anos 1990, e a partir deles, quando ocorrem reformas estruturais que levam as organizações a preocuparem-se com a gestão dos talentos.

Manter os talentos, a partir da gestão da rotatividade tornou-se um dos fatores de vital importância para a saúde financeira de uma organização. A rotatividade faz parte do mundo corporativo, no entanto, um elevado índice de rotatividade pode significar perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional, vindo a impactar na motivação e comprometimento das pessoas, refletindo-se, inclusive, na credibilidade junto aos clientes.

Em todas as organizações ocorre a contratação e demissão de funcionários de tempos em tempos. Essas demissões são chamadas rotatividade. Enganam-se as organizações que acreditam que, quando a saída de um colaborador é por sua decisão, isto não as afetará. Calculando o quanto foi gasto com o treinamento dessa mão de obra, com a burocracia contratual, benefícios, encargos e outros gastos operacionais, nota-se que de uma forma ou de outra, a empresa também perde.

Estudos na área de recursos humanos demonstram que funcionários insatisfeitos com a organização e o ambiente de trabalho apresentam maior probabilidade de se desligarem de seus empregos do que os satisfeitos. Um baixo índice de rotatividade significa que, além de manter um bom funcionário, a organização também estará formando um possível futuro ocupante de cargos de chefia.

Não é raro empresas serem pegas de surpresa com pedidos de demissão de profissionais importantes em suas funções. Indiferentemente dos motivos que levam estes profissionais ao desligamento da empresa é sempre um momento de angústia para a organização que, além de perder um reconhecido talento, necessitará buscar outro no mercado de trabalho.

Procurar saber o que as pessoas pensam ao serem desligadas ou ao se desligarem da organização é importante para identificar informações a respeito de como elas se sentem em relação à organização, ao ambiente de trabalho e suas políticas de gestão de pessoas.

Neste contexto, destaca-se a entrevista de desligamento como instrumento de coleta de informações relevantes, tanto dos funcionários demitidos quanto dos demissionários. Acredita-se que situações que envolvem a saída de funcionários não são detectadas pelas organizações se não houver uma ferramenta estruturada que oportunize a coleta destes dados, bem como forneça subsídios para decisões estratégicas no futuro.

A rotatividade e a retenção de talentos são objeto de discussão entre os gestores de recursos humanos de todo o Vale do Taquari – Rio Grande do Sul, motivo pelo qual algumas organizações utilizam a entrevista de desligamento como instrumento investigativo. Com base nos resultados obtidos as empresas podem identificar as verdadeiras causas que influenciam a rotatividade e de como as pessoas visualizam a organização e suas políticas de pessoal.

Diante do exposto, o presente artigo tem por objetivo analisar e descrever o processo de entrevista de desligamento na Instituição de Ensino Superior UNIVATES, localizada no Vale do Taquari, bem como propor melhorias que possam contribuir para o aperfeiçoamento do processo objeto deste estudo. A escolha se justifica primeiramente pela relevância do tema, seguida pelo fato de que a universidade já vem realizando o processo de entrevista de desligamento o que poderá trazer maiores subsídios ao embasamento do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados temas referentes aos conceitos de rotatividade ou *turnover*, causas da rotatividade, retenção de talentos e entrevista de desligamento. De acordo com Reis et al. (2015) o planejamento da força de trabalho é essencial para que se possa verificar o número de pessoas necessárias para atender as demandas das organizações, bem como programar as ações de qualificação e desenvolvimento necessárias. Na determinação da quantidade de funcionários deve-se considerar a possibilidade de agregação de tecnologia que dispense a mão de obra e facilite a reestruturação do processo produtivo, bem como a adoção de novos modelos de gestão, a “qualificação e o desenvolvimento das pessoas do quadro e as contratações/demissões” (REIS et al., 2015; p.34).

Partindo desta consideração é possível afirmar que em diferentes momentos a necessidade de funcionários serão diferentes levando a uma rotatividade natural. Sendo assim se passa a tecer considerações à cerca do tema.

2.1 Conceito de rotatividade

Marras (2009, p. 66) cita a rotatividade como “[...] o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”. Para Chiavenato (1999, p. 69) rotatividade de pessoal é “[...] o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”, afirma ainda que: “[...] o fluxo de saídas (desligamentos) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização”.

De acordo com Chiavenato (2009) existem dois tipos de desligamentos: aquele por iniciativa do funcionário, que decide encerrar a relação de trabalho com o empregador seja por motivos pessoais ou profissionais. Ou então por iniciativa da organização, quando a mesma decide demitir seu funcionário por motivos diversos, entre eles: a substituição de outros que sejam mais adequados às necessidades da empresa, ou para corrigir problemas de seleção inadequada, ou ainda para reduzir sua força de trabalho.

Para Lashley (2000) apud Mohsin, Lengler e Aguzzoli (2015) a rotatividade de pessoal pode ser classificada como "evitável" e "inevitável". Evitável quando: os funcionários estão insatisfeitos com os salários, há falta formação, o local de trabalho é gerador de estresse, o relacionamento com a administração e outros funcionários não é satisfatório, há dificuldades de transporte entre outras. A inevitável ocorre devido: a aposentadoria, a ocorrência de doenças, a morte, a gravidez, e quando as pessoas mudam de cidade.

2.2 Causas da rotatividade

Verifica-se que, atualmente, nas organizações existe um grande fluxo de entrada e saída de funcionários. Segundo Spector (2006), os empregados que não estão satisfeitos têm maior probabilidade de deixar seus empregos quando comparados aos que estão mais satisfeitos. E essa saída dos empregados pode sinalizar que de alguma maneira estavam buscando escapar de algo desagradável.

O autor comenta que os motivos pelos quais ocorre o desligamento do empregado da empresa podem estar associados ao desempenho inadequado, ao assédio de outras empresas sobre os bons empregados, à perseguição de supervisores aos colaboradores ou ainda às condições de trabalho pouco atrativas da empresa. Outro aspecto é a incompatibilidade do

cargo com o perfil do ocupante, podendo estar tanto aquém quanto além das suas expectativas.

Chiavenato (2009, p.46) entende que a rotatividade é uma consequência ou efeito de fenômenos que acontecem dentro e fora das organizações que influenciam o comportamento das pessoas. Como fenômenos externos, cita a disponibilidade de empregos no mercado, a economia, oferta e procura de recursos humanos, e como fenômenos internos, o ambiente de trabalho, o clima e a cultura da organização, política salarial e benefícios, oportunidades de crescimento profissional, relacionamento humano, entre outros.

2.3 Retenção de talentos

Manter as pessoas nas organizações reside principalmente em aspectos como remuneração, benefícios e boas condições de trabalho. A qualidade de vida no trabalho é essencial, e sua base está na “[...] busca contínua e constante de transformar a organização no melhor lugar para se trabalhar” (Chiavenato, 2009, p.227), porém é importante ter presente a necessidade de, como afirmam Mohsin, Lengler e Aguzzoli (2015), manter cérebros.

O autor comenta ainda que os processos de retenção de talentos nas organizações estão passando por rápidas e profundas mudanças, sendo que as principais tendências encontradas nestes processos residem na criação de sistemas de incentivos e recompensas; remuneração flexível; programas de sugestões visando a participação, comprometimento e melhoria contínua de produtos e serviços; preocupação com a qualidade de vida das pessoas no trabalho; planos de benefícios configurados de acordo com as necessidades individuais dos funcionários; saúde como investimento, reduzindo despesas futuras; conforto no trabalho; administrar com as pessoas, incentivando o espírito empreendedor; respeito profundo à legislação trabalhista, convenções sindicais e acordos coletivos.

Todos os processos de manutenção de pessoas – remunerar, conceder benefícios e serviços sociais compatíveis com um padrão de vida saudável, proporcionar um ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro, assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas – são importantes na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, em sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2009, p.10).

2.4 Entrevista de desligamento

A partir das leituras realizadas pode-se dizer que a entrevista de desligamento tem sido cada vez mais utilizada pelas organizações como um instrumento investigativo a fim de identificar fatores relacionados às causas da rotatividade e suas principais consequências. A entrevista de desligamento ou entrevista de saída, segundo Marras (2009, p.190) “consiste em pesquisar junto àquele que deixa a organização o seu nível de satisfação com relação as políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas e com supervisores etc”. O autor salienta ainda que o resultado desta pesquisa deve ser analisado e interpretado por vários setores da organização para tomar providências, principalmente com base nas insatisfações apontadas pelos empregados em desligamento, no sentido “[...] de evitar a mesma insatisfação em outros empregados”.

Chiavenato (2009, p.49) salienta que realizar a entrevista de desligamento com todos os funcionários, indiferente se demitidos ou demissionários, “permite construir uma estatística completa sobre todas as causas dos desligamentos a partir das percepções das pessoas que saem da empresa”. Ela deve abranger aspectos como: o motivo básico do desligamento, a opinião do funcionário sobre a empresa, cargo que ocupa na organização, chefe direto, horário de trabalho, condições físicas e ambientais no trabalho, benefícios sociais, salário,

relacionamento humano, oportunidades de crescimento, clima organizacional e oportunidades no mercado de trabalho.

Celinski (1994, p.76) apresenta um procedimento organizado para a elaboração de um diagnóstico de desligamento realizado por meio da entrevista de desligamento. Para o autor este diagnóstico tem por objetivo “identificar as causas da evasão, as características do clima organizacional e as origens dos conflitos”. Ao planejar a entrevista é necessário: definir os objetivos do levantamento; redigir perguntas pertinentes aos objetivos; ensaiar o instrumento e estruturar o fluxograma do processo. Ao entrevistar o funcionário desligado o autor sugere que o entrevistador explique os motivos da demissão ao entrevistado, buscando a sua colaboração nas respostas.

Para Dessler (2003, p.262) “demitir um funcionário é uma das tarefas mais difíceis que você pode enfrentar no trabalho. O funcionário demitido, mesmo quando avisado muitas vezes no passado, pode reagir com descrença e até violência”. Para tanto, o autor sugere algumas diretrizes, tais como: planejar a entrevista cuidadosamente para que os horários sejam cumpridos, para que os documentos estejam impressos e à mão; reservar um tempo para esclarecimento de dúvidas; ir direto ao assunto sem rodeios; explicar em poucas palavras o motivo da demissão, se a demissão for por justa causa, o motivo também deve ser entregue por escrito ao funcionário desligado; dar um tempo para que a pessoa assimile as razões de sua demissão; esclarecer os pagamentos indenizatórios, benefícios e referências que serão dadas e orientar o funcionário desligado sobre como deverá proceder a partir daquele momento.

Ao aplicar a pesquisa de desligamento deve-se criar um ambiente tranquilo e amistoso, anotando todas as respostas e fatos revelados, para que estas informações possam ser tabuladas, permitindo a análise periódica do ambiente e das políticas de Recursos Humanos da organização, e a implantação de medidas que venham a reduzir a rotatividade de pessoal.

A partir da exploração do conceito de rotatividade, das causas da rotatividade, da retenção de talentos e da entrevista de desligamento, segue-se o estudo, apresentando a contextualização da organização, o processo de entrevista de desligamento na instituição pesquisada, as sugestões de alteração e as considerações finais.

3. METODOLOGIA

De acordo com a taxionomia proposta por Vergara (1998), o método utilizado neste estudo é o da pesquisa descritiva quanto aos fins e bibliográfica, de campo, entrevistas e documental quanto aos meios. As descrições do enquadramento estão descritas a seguir:

Quanto aos fins, o estudo é descritivo porque apresenta o processo utilizado pela organização para proceder o processo de demissão dos funcionários, com destaque para a entrevista de desligamento. Conforme a autora, “[...] pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (Vergara, 1998, p.45).

Quanto aos meios, o estudo é: a) Pesquisa de campo, pois a coleta de dados deu-se no nas instalações da organização objeto de estudo. Para tanto, foram realizadas visitas *in loco* para a realização das entrevistas; b) Pesquisa documental, pois se valeu de documentos e relatórios que dizem respeito ao objeto de estudo e que não estão disponíveis para consultas públicas; c) Entrevistas não estruturadas, porém, focalizadas, a partir de um roteiro de tópicos relativos ao problema, possibilitando ao entrevistador direcionar o seu desenvolvimento, que foram realizadas com os integrantes do setor de Recursos Humanos; d) Pesquisa bibliográfica,

porque, para a fundamentação teórico-metodológica, foi necessário um estudo contínuo, baseado em livros, artigos, além de periódicos que abordam os assuntos referentes ao tema. A pesquisa bibliográfica foi realizada com o objetivo de proporcionar uma melhor visão do tema a partir do material já existente sobre o assunto, para torná-lo mais específico e facilitar sua compreensão. Foi realizada uma leitura exploratória a fim de identificar as fontes para a posterior leitura seletiva que determinaria as obras a serem analisadas. O passo seguinte foi à leitura analítica, a partir dos textos selecionados, ordenando e resumindo as informações lá contidas, para que possibilitassem as respostas ao problema da pesquisa.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo serão abordados o histórico, missão, princípios, vocação, estrutura e funcionamento da instituição de ensino Univates.

4.1 Histórico

Segundo o Balanço Social de 2012 e 2013, a fundação da Associação Pró-Ensino Universitário do Alto Taquari (Apeuat) ocorreu em 23 de março de 1964. A entidade iniciou e, em 31 de dezembro de 1968, obteve autorização do primeiro curso aprovado pelo Ministério da Educação (MEC), para a criação de uma extensão da Universidade de Caxias do Sul – UCS, em Lajeado. O dia 17 de janeiro de 1969 surgem os primeiros cursos: Letras – Licenciatura Plena, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, marco na história da entidade. Em 1972, a Instituição conquista sua independência e passa a fomentar os rumos da Educação Superior no Vale, com a transformação da Apeuat em Fundação Alto Taquari de Ensino Superior – Fates.

O credenciamento da Univates como Centro Universitário ocorreu no dia 1º de julho de 1999 e no dia 16 de agosto de 2000 foi criada a Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social – Fuvates, que passou a ser a mantenedora do Centro Universitário Univates no lugar da extinta Fates. Assim, articulando atividades de ensino, pesquisa e extensão, a Univates obteve autonomia para a definição de metas e elaboração de estratégias voltadas às necessidades da região do Vale do Taquari e em harmonia com as tendências do mercado de trabalho mundial, sempre priorizando e incentivando a participação comunitária. Sem fins lucrativos, o Centro Universitário Univates é uma entidade plural, democrática, preocupada com a qualidade daquilo que faz, comunitária e plenamente integrada com as questões regionais, mantida pela comunidade da região e para a região.

No primeiro semestre de 2015, a Instituição contou com 538 professores contratados, 603 funcionários técnico-administrativos, 60 estagiários e 158 bolsistas. Ofereceu 45 cursos de graduação, 1 curso sequencial, 14 cursos técnicos, 22 cursos de pós-graduação e 53 cursos de extensão, além de diversas atividades de pesquisa e programas de extensão. O ensino superior e sequencial contou com 9.520 alunos; os cursos técnicos, com 1.419; os cursos de extensão, com 1.131; e os de pós-graduação, com 470 alunos.

Desde sua fundação, sempre dedicada ao conhecimento e ao crescimento da região, a instituição formou 9.989 estudantes do Ensino Superior, 3.019 em nível de Pós-graduação e 1.564 nos cursos Técnicos.

4.2 Missão

Gerar, mediar e difundir o conhecimento técnico-científico e humanístico, considerando as especificidades e as necessidades da realidade regional, inseridas no contexto universal, com vistas à expansão contínua e equilibrada da qualidade de vida.

4.3 Princípios

A Univates, apoiada no princípio da PLURALIDADE, que busca UNIDADE sem prejuízo da INDIVIDUALIDADE do Ser Humano, defende: liberdade e plena participação; postura crítica repassada pela reflexão teórico-prática; concepção dialética do conhecimento e da construção de saberes e culturas; inovação permanente nas diferentes áreas da atividade humana, com igual estímulo para a iniciativa individual e o desenvolvimento associativo e sustentável; interação construtiva e transparente entre Universidade e Sociedade.

4.4 Vocação

- Qualificar recursos humanos, preferencialmente em nível superior;
- Auxiliar no processo de desenvolvimento do Vale do Taquari;
- Exercer o papel de integradora da região;
- Buscar soluções inovadoras para os problemas locais.

4.5 Estrutura e funcionamento

Mantida pela Fundação Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento Social – Fuvates, a entidade é integrada por representantes dos municípios do Vale do Taquari, da comunidade acadêmica e de instituições e organizações regionais. A cada quatro anos, uma assembleia geral elege os integrantes dos Conselhos de Administração e Curador da Fundação.

Segundo o Banco de Dados Regional, a instituição possui um total de 81.765,64 m² de área construída, 24 prédios em Lajeado e 1 em Encantado, 161 salas de aula, sendo 9 em Encantado e 226 laboratórios, museus e salas especiais. Conta também com um acervo bibliográfico de 62.199 obras e 153.090 volumes.

5 PROCESSO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

O conceito de entrevista de desligamento apresentado por Marras (2009), refere-se ao mesmo utilizado pela Univates, ou seja, a entrevista de desligamento é realizada junto àqueles que deixam a organização no sentido de identificar os principais motivos da insatisfação em relação às políticas e práticas da instituição, relacionamento interpessoal e ambiente de trabalho, no sentido de evitar as mesmas insatisfações em outros empregados.

O processo de desligamento na instituição de ensino inicia no momento em que o superior imediato do funcionário comunica a decisão ao setor de Recursos Humanos. Este, por sua vez, verifica a possibilidade de realocação ou remanejamento do funcionário para outro setor. Quando o motivo da solicitação é por incompatibilidade do cargo com o perfil do ocupante, o setor de RH tenta transferir o funcionário para outro setor da instituição. Quando o motivo é por baixo desempenho ou outro que o justifique, prossegue o desligamento.

Quando a solicitação de desligamento parte do funcionário, o mesmo deve comunicar a decisão ao seu superior imediato e encaminhar a carta de desligamento ao setor de RH. O funcionário demissionário tem a opção de sair imediatamente, trabalhar 15 dias ou 30 dias, de acordo com a sua disponibilidade. Ao funcionário demissionário é possibilitado o retorno à

instituição no futuro, embora sujeito aos mesmos critérios de seleção e recrutamento que os demais.

O Setor de Recursos Humanos da instituição aplica a entrevista de desligamento em ambos os casos, demitido ou demissionário, desde agosto de 2011, mas não repassa as informações pertinentes aos gestores da instituição. Embora esta seja aplicada somente para funcionários técnico-administrativos atualmente, a intenção é de que se passe a aplicá-la também com os docentes permanentes (professores com 40 horas semanais) a partir do primeiro semestre de 2016. O propósito da entrevista é de investigar as percepções das pessoas desligadas a respeito da instituição e suas políticas de gestão de pessoas, e dos motivos dos desligamentos, para que possa “[...] corrigir eventuais distorções e melhorar seu desempenho” (Chiavenato 2010, p.545).

Desta forma, ao oficializar a saída do funcionário da instituição, o mesmo é convidado a realizar a entrevista de desligamento, que é agendada para a semana posterior ou de acordo com a disponibilidade do mesmo. O tempo de duração da entrevista é de em torno de 45 minutos, sendo que a grande maioria participa do processo, neste ano, até o momento, o índice de participação na Entrevista de Desligamento é de 70%, segundo relatos da gestora de Recursos Humanos da instituição.

As entrevistas são realizadas por representante do setor de Recursos Humanos da Univates, que procura criar um ambiente tranquilo buscando a colaboração nas respostas. Ao iniciar a entrevista o entrevistado é esclarecido sobre os motivos da entrevista, sendo que as perguntas seguem um questionário padrão. Todas as respostas e fatos revelados são anotados pelo representante do setor de RH com o consentimento do entrevistado, e ao término da entrevista ambos assinam o formulário. O planejamento das entrevistas é realizado cuidadosamente para que o funcionário demitido possa esclarecer as suas dúvidas quanto aos motivos da demissão e aos seus direitos rescisórios, conforme procedimento organizado para a elaboração do diagnóstico de desligamento apresentado por Celinski (1994, p.76).

A entrevista de desligamento da Univates é composta por 10 itens: 1) Dados de identificação (nome, função, setor, superior imediato, data de admissão, data de saída, tempo de empresa); 2) Natureza do desligamento (demitido, pedido de demissão, término do contrato de experiência); 3) Motivo do Desligamento; 4) Percepção sobre a instituição, satisfação com escala de pontuação de 1 a 6 (imagem da instituição, relacionamento com os colegas, relacionamento com o coordenador, integração/harmonia entre setores, comunicação interna, ambiente de trabalho, satisfação/motivação em trabalhar na Univates, benefícios e remuneração); 5) Percepção sobre a evolução na instituição (promoção, salário, treinamentos, conhecimentos técnicos, etc.); 6) Sentimento em relação à saída da instituição; 7) Se voltaria a trabalhar na instituição novamente e por quê; 8) Se possui outro emprego (se sim, o que fez optar por outra empresa); 9) Aspectos (positivos e negativos); 10) Sugestão de melhoria para a instituição. Além dos questionamentos, existe também um campo de observações para registrar alguma observação não abordada, data do preenchimento e assinaturas do entrevistador e do entrevistado, seguindo os preceitos de Chiavenato (2009, p.49).

Ao finalizar a entrevista, o representante do setor de recursos humanos agradece a participação ao funcionário, deseja-lhe sucesso, colocando-se à disposição para esclarecimento de outras dúvidas, fornecimento de carta de recomendação e procedimentos que o funcionário desligado deverá tomar a partir daquela data, como sugere Dessler (2003, p.262).

6. SUGESTÕES DE MELHORIA

Conforme contatado durante a revisão teórica, o processo de entrevista de desligamento deve ser utilizado pelas organizações como um instrumento de investigação para identificar os fatores relacionados às causas da rotatividade e suas principais consequências, permitindo construir estatísticas acerca das causas dos desligamentos a partir das pessoas que saem da empresa. As sugestões apresentadas a seguir poderão contribuir na melhoria do processo bem como envolver todos os setores que interagem na organização.

Em relação ao questionário da entrevista de desligamento percebe-se que o mesmo está bem estruturado, cuja prática está de acordo com a teoria. Já com relação à abrangência dos entrevistados percebe-se que a instituição não realiza o processo com todos os funcionários que são desligados do quadro de funcionários, e sim, abrange somente os funcionários técnico-administrativos. Sugere-se aplicar a pesquisa com todos os funcionários, indistintamente, inclusive com os docentes concursados da IES.

Verificou-se que antes da entrevista de desligamento, a pessoa responsável pela formalização da demissão não mantém um contato com o gestor responsável pelo funcionário a ser desligado. Sugere-se que este seja um procedimento a ser adotado pela organização, para verificar as causas do desligamento e principalmente as ações realizadas pelo gestor com o funcionário antes de oficializar o desligamento. Deve-se verificar ações foram tomadas e que poderiam ter evitado que o processo de demissão ocorresse, pois desta forma o entrevistador terá como argumentar caso o funcionário desligado pondere que não teve a oportunidade de modificar seu desempenho, tendo esta oportunidade sido viabilizada pelo gestor.

No que se refere às informações coletadas durante a entrevista e tabuladas posteriormente, percebe-se que estas não são repassadas aos responsáveis pelos setores. Neste sentido orienta-se o repasse destas informações aos gestores da instituição para que possam tomar ciência das principais insatisfações e montar estratégias e planos de ação para a melhoria do processo, aumento da satisfação no ambiente de trabalho e consequente retenção de pessoas na instituição.

7. CONCLUSÃO

Cabe ressaltar que a pesquisa de desligamento ainda é um tema relativamente atual e relevante, vem sendo abordado recentemente na literatura, e ainda carece de mais estudos e análises nas organizações. A instituição pesquisada neste artigo atua na área da educação e utiliza a pesquisa de desligamento como ferramenta de investigação dos principais motivos de insatisfação que levam os funcionários ao desligamento da organização.

Confrontando a teoria com as práticas da organização, pode-se perceber que a estrutura do instrumento de coleta de dados, ou seja, o questionário da entrevista de desligamento segue os preceitos de todos os autores abordados no estudo, conferindo-lhe credibilidade na tabulação dos resultados.

Com relação à abrangência percebeu-se uma lacuna na aplicação da entrevista, que ocorre somente com os funcionários técnico-administrativos e não com todos os funcionários, demitidos ou demissionários, indistintamente, como sugere a bibliografia.

Diferentemente do que sugerem os autores, os resultados da tabulação dos dados não são repassados aos gestores da instituição, ficando a informação restrita ao Setor de Recursos Humanos, sem a devida análise dos principais envolvidos no processo.

Levando-se em consideração que a teoria utilizada para a fundamentação deste artigo está alicerçada em autores de renome e prestígio internacional, seria recomendável a implantação das sugestões de melhoria propostas pelos autores.

Supõe-se que, o simples fato de uma Instituição de Ensino Superior abrir suas portas, disponibilizar análise documental e entrevista com a representante de RH, facilitando a realização do presente estudo é uma forte evidência de sua predisposição em aplicar técnicas modernas de gestão para a melhoria contínua de seus processos, produtos e serviços.

Para estudos futuros, sugere-se a continuidade das investigações sobre as causas apontadas pelos funcionários do Centro Universitário Univates em seu desligamento, bem como a aplicação em outros ramos de negócios.

BIBLIOGRAFIA

CELINSKI, Leszek. **Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos: roteiros e instrumentos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

CHEMIN, Beatris Francisca. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 2. ed. Lajeado: UNIVATES, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; et al. Gestão de Pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Revista GUAL**, Florianópolis, v.5, n.2, p.129-157, ago.2012.

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

MOHSIN, Asad; LENGLER, Jorge; AGUZZOLI, Roberta. Staff turnover in hotel: Exploring the quadratic and linear relationships. **Tourism Management**. n.51 (2015) p.35-48.

REIS, Cisne Zélia Teixeira; et al. Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v.8, n.2. p.28-49, maio 2015.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

UNIVATES, **Balanco Social 2012 e 2013**. Lajeado – RS.

Disponível em: <https://www.univates.br/institucional/univates-em-numeros>

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.