

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO: ANÁLISE DE FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O AUMENTO DO TURNOVER EM UMA EMPRESA NA CIDADE DE SETE LAGOAS-MG

Bruna do Carmo Rodrigues Silva¹

Valcir Marcílio Farias ²

RESUMO

O índice de *turnover* é um indicador que todas as empresas utilizam para mensurar a quantidade de pessoas que entram e saem da organização em um período determinado. É de extrema importância que este indicador esteja baixo na empresa, uma vez que, quando ele está elevado significa que a empresa está tendo altos custos e não está retendo seu capital intelectual e, conseqüentemente, está perdendo em produtividade. Neste contexto, é necessário que as empresas utilizem ferramentas que diagnostiquem os principais motivos que levam os colaboradores a se evadirem da empresa, por isso a entrevista de desligamento é uma ótima ferramenta para fazer o diagnóstico. A partir disso, torna-se importante o seguinte questionamento: Quais contribuições a entrevista de desligamento oferece para a redução do *turnover* em uma empresa de Sete Lagoas – MG? Parte-se dos pressupostos de que a entrevista de desligamento pode diminuir as despesas com treinamento: por meio da economia de custos com novas contratações e Economia de custo com rescisões. O presente artigo se trata de um estudo de caso de análise documental com natureza descritiva e abordagem qualitativa, com a coleta de 124 entrevistas de desligamento do ano de 2018. Com o presente artigo foi possível identificar os principais motivos de desligamento da empresa Grupo do Brasil LTDA; analisar de que maneira a entrevista de desligamento é capaz de reduzir o *turnover* e analisar de que maneira o alto índice de *turnover* pode impactar na fidelização do capital intelectual da empresa.

DESCRITORES: Turnover. Entrevista de Desligamento. Rotatividade.

ABSTRACT

The turnover index is an indicator that all companies use to measure the number of people entering and leaving the organization in a given period. It is extremely important that this indicator is low in the company, since, when it is high it means that the company is having high costs and is not retaining its intellectual capital and, consequently, losing in productivity. In this context, it is necessary for companies to use tools, which diagnose the main reasons that lead employees to evade the company, so the dismissal interview is a great tool to make the diagnosis. From this, it becomes important the following question: What contributions does the dismissal interview offer to the reduction of turnover in a company of Sete Lagoas - MG? It is based on the assumptions that the dismissal interview can reduce training expenses: through cost savings with new hirings and cost savings with contract terminations. The present article deals with a case study of documentary analysis with descriptive nature and qualitative approach, with the collection of 124 dismissal interviews in the year 2018. With the present article, it was possible to identify the main reasons for the dismissal from the company Grupo do Brasil LTDA; to analyze how the dismissal interview is able to reduce turnover and analyze how the high rate of turnover can impact on the loyalty of the company's intellectual capital.

Keywords: Turnover. Exit interview. Rotativity.

¹Graduanda em Administração, Faculdade Ciências da Vida (FCV). E-mail: brunacr7l@gmail.com

²Mestre em Administração e Doutorando em Administração. Orientador do Projeto. E-mail: valcirqarias@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Pode-se afirmar que o capital humano dentro de uma organização é imensuravelmente importante, por isso, ele deve ser sempre analisado e sua satisfação pode e deve ser sempre monitorada. O *turnover* é uma métrica muito importante e bastante utilizada pelo setor de recursos humanos para verificar qual a quantidade de pessoas que foram admitidas e demitidas em um determinado período, podendo assim, avaliar a “saúde” da empresa. (CARMO *et al.*, 2015).

Segundo Rocha (2015), a rotatividade ou o *turnover*, não pode ser sempre considerado como algo negativo dentro das organizações, pois é necessário para a sobrevivência da empresa que haja a oxigenação de ideias. No entanto, quando o índice de rotatividade é alto, ele se transforma em um problema que deve ser averiguado o motivo pelo qual a empresa não está conseguindo reter o capital intelectual. Para investigar os motivos pelos quais os colaboradores estão deixando a empresa, existe uma ferramenta chamada entrevista de desligamento.

Segundo Datch *et al.* (2015), a entrevista de desligamento deve ser vista e utilizada como uma ferramenta de gestão do conhecimento pelo setor de recursos humanos, para que então possa analisar as informações obtidas pelas pesquisas de maneira estratégica afim de reduzir o índice de *turnover* nas empresas, fazendo com que haja a maximização dos lucros e, por consequência, a retenção do capital intelectual.

No Brasil, o índice de rotatividade vem aumentando de forma considerável nos últimos anos, trazendo preocupações relacionadas a seus efeitos acerca da produtividade dos trabalhadores (SEBRAE, 2015). De acordo com os dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudo Socioeconômico (DIEESE), no ano de 2016 o índice de rotatividade no país chegou a 40%, sendo este um dado preocupante, pois o giro constante de colaboradores reflete diretamente na produtividade e no clima organizacional (DINO, 2018). Diante disso, o presente trabalho se justifica devido à relevância da ferramenta Entrevista de Desligamento para o entendimento da motivação que está fazendo com que os colaboradores evadam da organização, corroborando então para o aumento do *turnover*. Com este trabalho, espera-se gerar conhecimento quanto à importância e aplicação da entrevista de desligamento nas empresas de maneira estratégica, a fim de reduzir o índice de *turnover* e, conseqüentemente, ter um ambiente organizacional saudável.

Neste contexto, nota-se a importância de sempre ter um índice de rotatividade baixo dentro de qualquer organização, isso levantou a seguinte questão: Quais contribuições a entrevista de desligamento oferece para a redução do *turnover* em uma empresa de Sete Lagoas – MG? Apresentam-se os seguintes pressupostos: Diminuição das despesas com treinamento, economia de custo com as rescisões e economia de custos com contratações.

O presente artigo trata de um estudo de caso, documental com natureza descritiva e abordagem qualitativa, com a coleta de dados de 124 entrevistas de desligamento do ano de 2018. Com o Presente artigo foi possível identificar os principais motivos de desligamento da empresa Grupo do Brasil LTDA; analisou-se de qual maneira a entrevista de desligamento foi capaz de reduzir o *turnover* e de que maneira o alto índice de *turnover* impactou na fidelização do capital intelectual da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TURNOVER NAS ORGANIZAÇÕES

Devido à globalização e às mudanças constantes no mercado, tanto as empresas, quanto as pessoas estão cada vez mais competitivas, sendo assim as empresas estão cada vez mais procurando mão-de-obra qualificada e que tenha os valores similares aos valores da organização, e as pessoas buscam a todo momento se profissionalizar. Tais fatores fazem com que haja uma maior rotatividade nas organizações, impactando no índice de *turnover* (MARIA, 2015).

A rotatividade de pessoal ou *turnover* é definida pela diferença da quantidade de pessoas que entram ou saem de uma organização com a intenção de substituir ou ocupar uma vaga de emprego que existe na organização em um determinado período. O alto índice de *turnover* dentro das empresas acarreta de maneira geral diversos custos para a organização (MARTINS *et al.* 2017).

Neste sentido, pode-se classificar o *turnover* de duas maneiras: *O turnover* Voluntário, que é quando o colaborador toma a iniciativa de rescindir o vínculo com o empregador, podendo ser por motivos de cunho profissional ou pessoal, e o *turnover* involuntário, que é

quando a organização tem a iniciativa de desligar o colaborador, independente de seus motivos, podendo ser uma substituição por alguém mais qualificado, como por redução do quadro de funcionários (DATCH *et al.* 2015).

2.2 OS CUSTOS DO TURNOVER.

Pequeno índice de *turnover* dentro das organizações é muito saudável, visto que é inevitável a saída de colaboradores por diversos motivos, como por exemplo: mudança de município, abertura de seu próprio negócio, mudança de ramo ou até mesmo aposentadoria. Este tipo de *turnover* é muito saudável para as empresas, pois possibilita a oxigenação dentro da organização com novas ideias e perspectivas. Porém, o alto índice de *turnover* nas empresas podem gerar muitos impactos negativos nos custos da organização (BURCATOYSKY, 2017). Segundo Silva *et al.*, (2015) há três maneiras de classificar os custos relacionados ao índice de *turnover*:

Custos Primários: São os custos que estão relacionados diretamente com a troca do colaborador, como: Custos com recrutamento e seleção, custos durante o processo de requisição de um novo colaborador, custos com testes psicológicos, exames médicos e testes de avaliação do candidato, custos com integração, custos com capacitação, custos com registros e documentações, custos com o pagamento de 13º salário, férias proporcionais, FGTS e multa rescisória.

Custos Secundários: São os custos relacionados ao processo produtivo, ou seja, a queda da produtividade uma vez que o novo colaborador está em processo de capacitação e adaptação e que incluem: Baixa produtividade durante o período de capacitação e adaptação do novo colaborador, custos com os colaboradores que irão fazer horas extras para cobrirem a vaga até a nova contratação, custos com os colaboradores que irão fazer horas extras para cobrirem o déficit do novo colaborador, custos extras com energia elétrica referente à baixa produtividade do novo colaborador, custos com erros de qualidade e aumento de refugos devido à inexperiência do novo colaborador.

Custos Terciários: A falta de experiência dos novos colaboradores aumenta a má utilização do maquinário, fazendo com que os gastos com manutenção e depreciação aumentem. Como os colaboradores ainda estão em fase de adaptação, problemas na qualidade aparecem, fazendo uma imagem negativa da organização. Incluem: Custos com a manutenção

devido à má utilização do maquinário, custos referentes ao acréscimo nas taxas de seguro e acréscimos na depreciação do maquinário.

Segundo Datch *et al.* (2015), o cálculo de *turnover* é feito a partir da quantidade de pessoas que entraram e saíram da organização em um período determinado, podendo acontecer de forma mensal, semestral ou anual, para que se possa obter uma maior quantidade de informações afim de identificar os motivos que estão elevando este índice, deve ser feito a comparação dos dados obtidos com os mesmos do período anterior.

Gonçalves (2017) ressalta que quando o índice de rotatividade é utilizado para fazer o planejamento do setor de recursos humanos deve-se aplicar a seguinte fórmula: Índice de Rotatividade de Pessoal é igual à quantidade de pessoas admitidas em um período determinado, somado pela quantidade de pessoas desligadas em um período determinado, dividido por dois, multiplicando por cem dividindo pelo efetivo médio dentro de um período determinado.

Quando a utilização do índice tem como intenção averiguar os motivos de perdas de pessoal, devem ser considerados apenas os desligamentos, usando então a seguinte fórmula: Taxa de *turnover* total é igual à quantidade de pessoas desligadas em período determinado, dividido pela quantidade de pessoas empregadas na empresa, multiplicando por cem.

2.3 AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Entende-se que não existe apenas um motivo para que exista a rotatividade de pessoal dentro de uma empresa e sim uma série de elementos que contribuem para que o índice de *turnover* se eleve, pois existem aspectos internos e externos que interferem na entrada e saída dos colaboradores. A partir disso, os gestores devem assimilar estes motivos, para então poder analisar como o mercado de trabalho está se comportando e a situação dos empregos oferecidos pela empresa internamente, para que a partir daí possa se criar estratégias a fim de reter o capital intelectual (MARTINS *et al.* 2017).

Alonso e Torricelli (2016) ainda dizem que o setor de recursos humanos deve sempre estar atento aos fatores internos da organização bem como aos fatores externos, pois ambos podem refletir na rotatividade; os fatores internos são aqueles ligados diretamente ao trabalho do colaborador, como a satisfação com o salário, cargo, valores, clima organizacional e as habilidades que ele desenvolve. Já os fatores externos são aqueles que não estão diretamente

ligados ao fator trabalho, como problemas relacionados com a família, mudança de cidade ou qualquer outro tipo de situação externa que possa influenciar que o colaborador saia da organização.

Para Marques (2018), os fatores internos são os que mais geram rotatividade dentro das organizações, sendo justamente os fatores em que a empresa tem total controle para ajustar de acordo com as necessidades, segue abaixo as causas mais comuns encontradas nas organizações:

Ambiente Hostil: Para que colaboradores possam produzir bem, é de extrema necessidade que eles se sintam acolhidos em seu ambiente de trabalho, caso o local de trabalho faça com que eles se sintam humilhados, reprimidos ou até mesmo acuados, fará com que eles se sintam desprezados e desmotivados, isso fará com que não queiram pertencer ao ambiente desligando-se então da empresa.

Baixa remuneração e falta de benefícios: As pessoas trabalham com a intenção de receberem bem, para que possam ter uma condição de vida melhor. Caso a empresa remunere abaixo do que elas precisam de acordo com a função exercida, as pessoas irão em busca de algo melhor. Benefícios atraem os colaboradores, pois alguns são de grande relevância no dia-a-dia, a falta de investimento em benefícios básicos, faz com que os colaboradores não se sintam valorizados, provocando certo desinteresse pelo trabalho, gerando uma baixa produtividade ou até mesmo a evasão da empresa.

Liderança ruim: O Líder é de extrema importância, não só pelos seus conhecimentos em processo, mas também pela habilidade de ter relações interpessoais saudáveis, pois o líder tem que ser capaz de motivar seus colaboradores fazendo com que eles atinjam seu potencial ao máximo. Quando o líder é autoritário e não respeita seus colaboradores eles se sentem desvalorizados, e, conseqüentemente, haverá uma baixa produtividade e a evasão da empresa.

Falta de plano de carreira: Os profissionais quando entram na empresa procuram formas para poder progredir profissionalmente dentro da organização, e quando a empresa não tem um plano de carreira estruturada, os colaboradores se sentem desmotivados e sem perspectivas. No caso de colaboradores mais jovens, a situação se agrava, pois não costumam permanecer em empresas onde não exista um plano de carreira sólido.

Para Alonso e Torricelli (2016) grande parte dos fatores responsáveis pelo índice de rotatividade deve-se à falta de motivação, reconhecimento profissional, salário inferior, benefícios, improdutividade ou até mesmo quando se realiza uma função diferente daquela a qual lhe foi designada no momento da contratação. Sendo assim, nota-se que grande parte dos

fatores responsáveis pela rotatividade nas organizações deve-se a deficiência do setor de recursos humanos nos critérios de contratação e de avaliar as necessidades dos colaboradores.

A partir disso o setor de recursos humanos deve trabalhar de maneira estratégica para então poder descobrir e avaliar os principais motivos pelos quais estão fazendo com que os colaboradores se retirem da empresa, pois se sabe que a rotatividade de colaboradores de uma empresa, além de ter um custo financeiro muito alto, faz com que haja a perda do capital intelectual para a concorrência e a imagem da organização fica prejudicada (MARTINS *et al.*, 2017).

2.4 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

O Setor de Recursos Humanos (RH) já foi visto apenas como um setor burocrático, que apenas gastava, admitia e demitia colaboradores. Nas últimas décadas essas características foram mudando e hoje, o setor de recursos humanos é considerado um setor estratégico dentro das organizações, pois ele utiliza de várias métricas para verificar quais são os pontos fortes e fracos da organização ajudando a maximizar os lucros. O *turnover* alto dentro de uma empresa gera muitos custos por isso o setor de RH utiliza a ferramenta Entrevista de Desligamento para investigar o que está acontecendo na organização (LOPES, 2018).

Segundo Silva (2017), foi na década de 1960 que a entrevista de desligamento teve início nos Estados Unidos, e após este período esta ferramenta passou a ser utilizada mundialmente, mesmo não sendo obrigatória. Marques (2016) diz que a entrevista de desligamento, vem sendo utilizado cada vez mais como uma ferramenta de fim investigativo o que a torna uma muito importante para a gestão do conhecimento.

Segundo Detec (2017), é de extrema importância a utilização da entrevista de desligamento, uma vez que 70% do sucesso da empresa depende exclusivamente de seus colaboradores. A empresa deve aproveitar está grande oportunidade para ouvir de fato os colaboradores, pois é neste momento que ele irá responder todas as questões sem medo de ser punido, e assim, a empresa poderá detectar os principais motivos de evasão dos colaboradores da organização.

Para Pantaleão (2015), é importante ressaltar que a entrevista de desligamento não tem como objetivo buscar problemas, defeitos ou até mesmo culpados, o momento da realização da entrevista de desligamento é a oportunidade que a empresa tem para conhecer o nível de

satisfação dos colaboradores, buscando ao máximo por dados ou informações relevantes tais como; clima organizacional, relacionamento interpessoal, treinamento, seleção de pessoal, problemas com liderança, condição de trabalho, motivos do desligamento, dentre outros, que sendo analisadas de forma correta podem trazer melhorias tanto para os colaboradores quanto para empresa.

Serra (2015) ressalta a importância de realizar a entrevista de desligamento tanto com os colaboradores que é demitido quanto com os colaboradores demissionários, pois com os colaboradores demitidos é possível observar a fundo de maneira natural quais foram as causas principais que motivaram a sua demissão como: Quais as competências insatisfatórias, quais os motivos pessoais e estruturais e também pode-se obter contribuições de ações que ele julga essencial para a organização e não teve oportunidade de informar anteriormente. Com o demissionário é possível constatar os pretextos que motivaram o pedido de demissão, como: Salário insatisfatório, ambiente de trabalho, oportunidade de crescimento, clima organizacional e a chance de desenvolvimento na empresa.

Para Kenoby (2018), a entrevista de desligamento oferece vários benefícios como: identificar os pontos que devem ser melhorados dentro da empresa, uma vez que o colaborador irá responder a uma série de questões; ameniza a relação entre a empresa e o funcionário, já que a empresa irá ouvi-lo, e desta forma, ele se sente mais importante; e por fim; causa boa impressão, pois, uma vez que o colaborador se sinta importante ele acaba tendo uma visão melhor da empresa e acaba transmitindo para os outros uma imagem positiva da organização.

No instante em que for executar a entrevista de desligamento é muito importante que se crie um ambiente cordial e tranquilo, uma vez que o colaborador pode estar se sentindo triste, frustrado e até mesmo magoado, e que o entrevistador anote com todo o cuidado todas as informações que o colaborador for repassando, para que os resultados possam ser tabulados e analisados de uma maneira estratégica para que então possa implantar medidas a fim de reduzir o índice de rotatividade (DATCH *et al.*, 2015).

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa trata de um estudo de caso documental, pois busca entender de que maneira a entrevista de desligamento é capaz de reduzir o *turnover* de uma empresa determinada (VERGARA, 2016). É de natureza descritiva, com o objetivo de apontar as

características acerca do fenômeno estudado (GIL, 2002). Foi utilizada a abordagem qualitativa, em que foram analisadas todas as entrevistas de desligamento do ano de 2018. Também foi utilizada pesquisa bibliográfica em fontes secundárias baseada em artigos e periódicos já publicados e livros relacionados com o tema (MARCONI; LAKATOS, 2010), e com o objetivo de consolidar o referencial teórico e servir de base para discursão e análise, como também, para estudos futuros (GIL, 2002)

Na primeira etapa deste trabalho foi realizada a coleta de material através de uma pesquisa bibliográfica que foi executada em sites gratuitos de pesquisa voltados para a área da administração tais como *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO), Associação Nacional de Pós-Graduação e pesquisa em administração (ANPAD). Foram utilizados artigos nacionais e internacionais publicados em português, inglês com publicação entre 2014 e 2018.

A segunda etapa foi realizada no primeiro semestre de 2019, com à análise de 124 entrevistas de desligamento de uma empresa na cidade de Sete Lagoas MG, que pertence a um grande grupo empresarial, que será nomeado de GRUPO DO BRASIL LTDA, a fim de resguardar a identificação da empresa e com isso, verificar os principais motivos das demissões, sendo elas voluntarias ou não.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção serão analisados os dados coletados a partir das entrevistas de desligamento e informações de admissões/demissões, fornecidas pelo GRUPO DO BRASIL LTDA. no período de janeiro de 2018 a dezembro de 2018. Foram analisadas um total de 124 entrevistas de desligamento que serviram de base para análise.

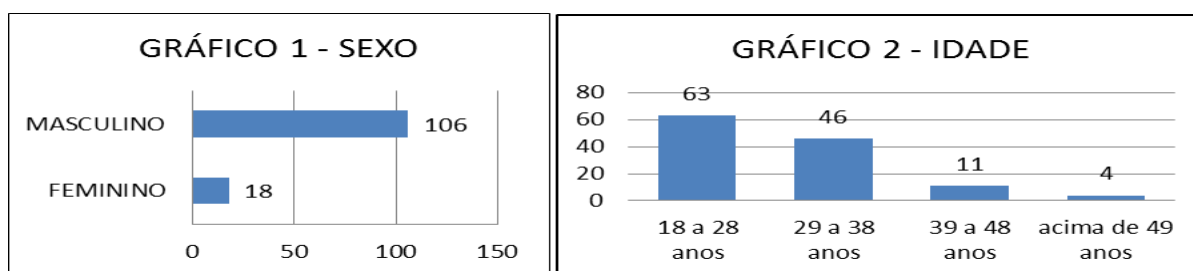
Das informações retiradas da tabela 1, é possível verificar que nos meses de janeiro, abril, junho, e dezembro a empresa não conseguiu cumprir seu objetivo de *turnover* que é de no máximo 2,0%. Conforme dito anteriormente, o alto índice de *turnover* dentro das organizações acarreta diversos custos (MARTINS *et al.* 2017), a partir desses dados nota-se a importância de a empresa compreender os motivos de desligamento para então poder reduzir o índice de *turnover*.

Dados Turnover Mensal 2018 – Tabela 1

MÊS	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Acum. 2018
Admissão	32	18	19	28	12	12	8	12	6	3	3	0	150
Demissão	4	4	1	16	14	19	14	4	2	18	3	25	124
Efetivo	660	668	678	695	678	648	639	636	635	631	611	585	7.764
Turnover	2,7%	1,6%	1,5%	3,2%	1,9%	2,4%	1,7%	1,0%	0,6%	1,7%	0,5%	2,1%	1,8%
Objetivo	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%

Fonte: GRUPO DO BRASIL LTDA (2018).

Das informações retiradas das entrevistas de desligamento é possível analisar através do gráfico 1, que a evasão masculina é maior representando 85%, mas este índice não é de alarmar visto que 80% dos colaboradores são do sexo masculino. Com relação à faixa etária é perceptível que 51% da evasão ocorreu entre a faixa etária de 18 a 28 anos, idade em que estão se descobrindo profissionalmente, sendo importante avaliar os motivos nos quais a empresa não está conseguindo reter este capital intelectual novo.

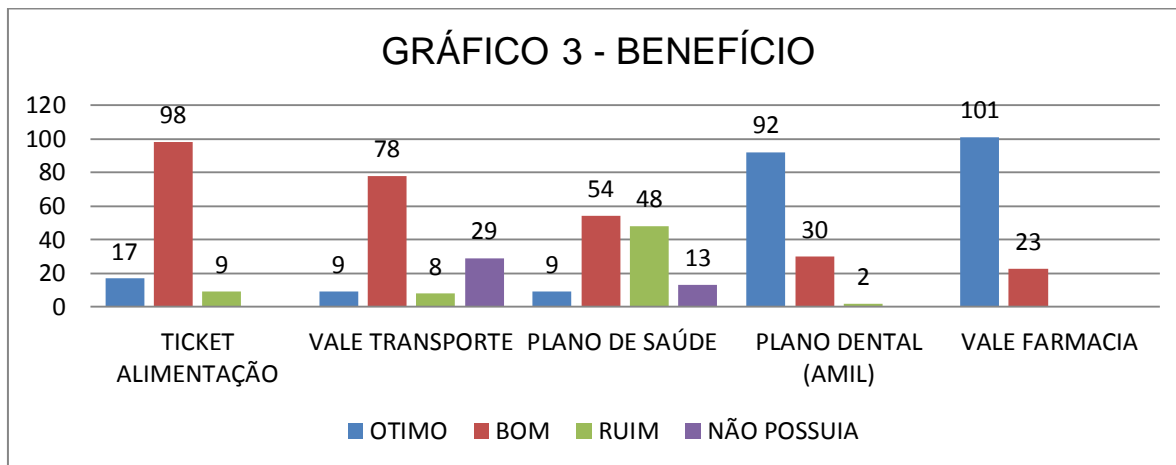


Fonte: GRUPO DO BRASIL LTDA (2018)

Conforme o gráfico 3, é possível analisar que com relação ao *ticket* alimentação, não existe desconto algum do colaborador, a aceitação é muito boa, sendo que 93% consideram ótimo ou bom, e apenas 7% o consideram ruim. Quanto ao vale-farmácia 83% o consideram ótimo, visto que também não há desconto algum do colaborador. Quanto ao plano odontológico 98% aprovam o benefício. Analisando o vale-transporte, é visível que sua aceitação é um pouco inferior, visto que há um desconto de 6% do salário, 68% o consideram ótimo ou bom, 6% o consideram ruim e 29% não possui tal benefício. Referente ao plano de saúde existe um valor fixo que é descontado do colaborador, além do desconto em folha ocorrido quando há utilização do benefício, este fator influencia diretamente na aceitação do benefício visto que 44% o consideram bom, 39% o consideram ruim e 10% do total não possuía o benefício.

Conforme dito anteriormente por Alonso e Torricelli (2016), benefício é um fator interno que pode motivar ou desmotivar os colaboradores. Através dos dados retirados do gráfico é possível analisar que com relação ao ticket alimentação, plano dental e o vale-farmácia, que possuem no máximo um desconto simbólico em folha, a aprovação é muito boa,

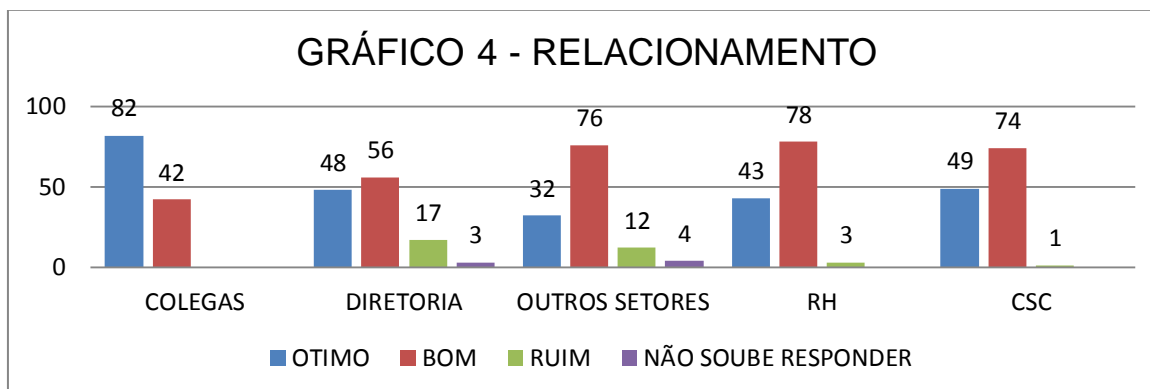
quanto ao vale transporte e o plano de saúde tem-se uma rejeição maior, neste caso, é importante que a equipe de Recursos humanos encontre uma maneira de melhorar estes benefícios (MARQUES, 2018).



Fonte: GRUPO DO BRASIL LTDA (2018).

Diante do gráfico 4 que demonstra sobre o relacionamento entre colaboradores, aponta que 100% dos colaboradores tinham um ótimo ou bom relacionamento com os colegas. Quanto ao relacionamento com os gestores e diretoria 84% considerava ter um relacionamento ótimo ou bom, 14% consideravam ruim e apenas 2% não souberam responder. Avaliando o relacionamento com os outros setores, 87% consideravam ter um relacionamento ótimo ou bom, 10% consideravam ter um relacionamento ruim e apenas 3% não souberam responder. Analisando o relacionamento com o RH, 98% consideravam ter um relacionamento bom ou ótimo. Quanto ao setor CSC (Centro de Serviço Compartilhado), 99% consideram ter um ótimo ou bom relacionamento.

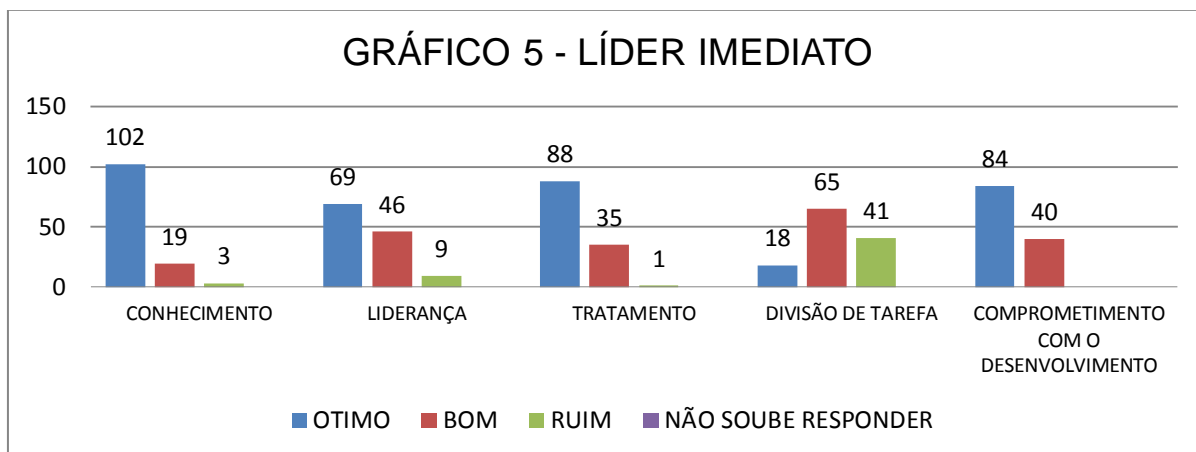
Conforme Marques (2018) é importante que os colaboradores se sintam acolhidos em seu ambiente de trabalho para que possam produzir melhor; diante dos dados informados é visível que relacionamento, não é um problema para empresa e que ela possui um bom clima organizacional.



Fonte: GRUPO DO BRASIL LTDA (2018).

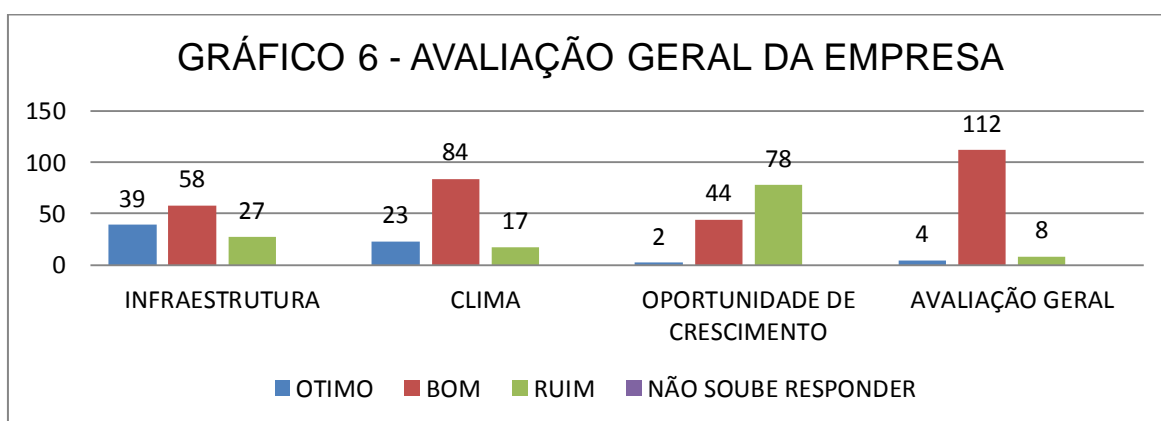
Analisando o gráfico 5, que tem o resultado de como os colaboradores avaliaram seus líderes imediatos, é possível ver que 98% dos colaboradores acreditam que seus líderes têm um conhecimento ótimo ou bom e apenas 2% ruim. Quanto à liderança, os colaboradores aprovam a maneira de como eles lideram, tendo uma aprovação de 93%. Analisando o tratamento dos líderes com relação aos colaboradores o índice de aprovação também é positivo, atingindo 99%. Quanto à maneira de dividir as tarefas entre eles, 33% dos colaboradores acharam ruim, sobrecarregando alguns colaboradores no seu dia-a-dia, fazendo com que seus rendimentos no trabalho reduzissem, causando desmotivação. Já a avaliação quanto ao comprometimento com o desenvolvimento dos líderes a aprovação é de 100%.

De acordo com Marques (2018), o líder é de grande importância para motivar os colaboradores e fazer com que eles atinjam o seu potencial ao máximo. Diante disso, é notável que a empresa quase não possui problemas quanto a liderança, mas é necessário que empresa avalie de que forma os líderes estão fazendo a divisão de tarefas, pois se essa divisão não ocorrer de forma justa os colaboradores se sentem sobrecarregados e desmotivados (MARQUES, 2018).



Fonte: GRUPO DO BRASIL LTDA (2018).

Quando solicitados para fazerem uma avaliação geral da empresa, conforme o gráfico 5, 22% dos colaboradores acharam a infraestrutura ruim. Quanto ao clima organizacional 86% dos colaboradores acharam bom ou ótimo, sendo este um número positivo para empresa. Quando analisa-se a oportunidade de crescimento, 63% acharam ruim. Quanto a avaliação geral da empresa 94% acharam ótimo ou bom, mas isso não é o suficiente para reter o capital intelectual na organização. Neste, existem dois fatores que devem ser avaliados de maneira mais crítica, o primeiro é a infraestrutura que deve ser analisado com cautela, pois essa má avaliação se deve ao calor dos galpões, tornando um lugar desconfortável para se trabalhar. O segundo fator é o de oportunidade de crescimento, este fator faz com que os colaboradores não tenham perspectiva de crescimento dentro da organização, um fator que causa a evasão, principalmente dos mais jovens. (Marques, 2018)



Fonte: GRUPO DO BRASIL LTDA (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou compreender de que maneira a entrevista de desligamento contribui para a redução do índice de *turnover*. Através dos dados retirados das entrevistas de desligamento do ano de 2018, foi possível perceber quais são os quesitos satisfatórios para os colaboradores e os quesitos insatisfatórios que fazem com que os colaboradores não queiram pertencer ao quadro de colaboradores.

A ferramenta Entrevista de desligamento mostrou que a empresa tem dificuldade de reter capital intelectual jovem e isso se deve à falta de oportunidade dentro da organização. Foi perceptível que com relação a benefícios, a empresa obteve um resultado positivo, exceto pelo plano de saúde que obteve uma pontuação negativa, isso se deve pelo fator custo-benefício, pois tem uma cobrança muito alta de quem utiliza. É de extrema importância que o Setor de Recursos Humanos treine seus líderes, visto que os colaboradores estão se sentindo sobrecarregados e dessa maneira não está conseguindo reter o capital intelectual, com a entrevista de desligamento a empresa consegue compreender qual seria o melhor perfil para fazer as próximas admissões, desta maneira reduz os gastos com contratações a todo o momento, treinamentos, reduz os custos com rescisões não fica com uma imagem ruim frente à comunidade.

Diante dos resultados apresentados é de extrema importância que o setor de recursos humanos crie estratégias e trabalhe em conjunto com todos os outros setores da organização, para que possa encontrar soluções aplicáveis aos pontos negativos descobertos a partir das entrevistas de desligamento, para que assim possa reter o seu capital intelectual diminuindo o seu índice de *turnover* e os custos gerados por ele.

Portanto é essencial que haja a realização de novos estudos de caso, sobre este assunto em questão, que está relacionado com custos, clima organizacional, rotatividade, capital intelectual e entrevista de desligamento em outras empresas do mesmo setor da cidade de Sete Lagoas – MG, para que possa ser feita a comparação das informações afim de ter uma validação maior do assunto no município, visto que possui poucos estudos com esta abordagem no município.

REFERÊNCIAS:

ALONSO, L, M. TORRICELLI, T, A. Análise das Causas da Rotatividade em uma Construtora de Médio Porte. Faculdade xv de Agosto, **CONVIBRA**, 2016.

ALVES,S,M. Estudo De Caso: Entrevista De Desligamento Em Uma Empresa De Tecnologia. **Universidade Católica de Brasília TCC II** 2015.

BURCATOYSKY, M. Como reduzir o Turnover precoce nas empresas. **KENOBY**, 2017, Disponível em: <http://www.kenoby.com/blog/como-reduzir-o-turnover-precoce-nas-empresas/> 2017. Acesso em 30, Setembro,2018.

CARMO, D,R. SANTANA, L, C. TRIGO, A. A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO DA R&B COMERCIAL. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, n° 02, p. 133-155 , ISSN 2258-1166, 2015.**

(DETEC) A Importância da Entrevista de Desligamento como Ferramenta para Combater a Rotatividade. **DETEC, DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO**, 2017, Disponível em: <http://www.americobrasiliense.sp.gov.br/detec/artigos/a-importancia-da-entrevista-de->

[desligamento-como-ferramenta-para-combater-a-rotatividade](#). Acesso em: 25, Setembro, 2018.

DINO. Rotatividade nas Empresas: Dados de indicador apontam para mercado de trabalho futuro nebuloso. **EXAME**, 2018, Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/rotatividade-nas-empresas-dados-de-indicador-apontam-para-mercado-de-trabalho-futuro-nebuloso/>. Acesso em: 24, Maio, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 edição. São Paulo. Atlas S.A. 2002.

KENOBY. Entrevista de Desligamento Confirma Passo a Passo de Como Fazer. **KENOBY**, 2018, Disponível em: <http://www.kenoby.com/blog/entrevista-de-desligamento/> . Acesso em: 30, Setembro, 2018.

LOPES, S. Como Transformar o RH em Centro de Lucro na sua Empresa. **ARTIGOS**, 2018, Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rh-centro-de-lucros-primeiros-passos/> . Acesso em: 30, Setembro, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARIA, E. **Quais as Competências Necessárias para se inserir no Mercado de Trabalho?**, RHPORTAL, 2015, Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/competencias-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 30, Setembro, 2018.

MARQUES J,R. Qual o objetivo de uma entrevista de Desligamento. **jrm**, 2016, Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-o-objetivo-de-uma-entrevista-de-desligamento/> . Acesso em 30, Setembro, 2018.

MARQUES J,R. Rotatividade de pessoal entenda as causas. **Portal IBC**, 2018, Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/causas-rotatividade-de-funcionarios/> . Acesso em 20, Maio, 2019.

MARTINS, J, P. RAUBER, D. DETONI, D, J. COELHO, A, S. Análise dos Fatores que Determinam a Rotatividade de Pessoal no Setor de Produção de uma Fábrica de Silos da Cidade de Cascavel – PR. **Revista eletrônica da Administração**, 2017.

PANTALEÃO,S. Entrevista de Desligamento oportunidade de “enxergar” a empresa, 2015, Disponível em: <http://www.lecnews.com/artigos/2015/11/30/entrevista-de-desligamento-oportunidade-de-enxergar-a-empresa/>. Acesso em: 23, Março, 2019.

PONTES, E. O Que é Turnover, e Como Resolver. **EADBOX**, 2017, Disponível em: <https://eadbox.com/o-que-e-turnover/>. Acesso em: 26, Setembro, 2018.

ROCHA, R. Estratégia de Diagnóstico da Rotatividade. **ARTIGOS**, 2015, Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estrategia-de-diagnostico-da-rotatividade/88783/> 2015. Acesso em 27, Setembro, 2018.

SEBRAE. Rotatividade do emprego nos Pequenos Negócios. **Nota conjuntural Nº 36 . Observatório RJ SEBRAE**, 2015, Disponível em https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/SEBRAE_EPG_mar15_rot_epg_peq_neg.pdf. Acesso em: 24, Maio, 2019.

SILVA,C,R. GLERIA, E, M, A. OLIVEIRA, S, C. DINIZ, M, S, K. Entrevista de Desligamento: Uma visão dos Colaboradores e do Gestor Sobre a Importância desta Ferramenta e sua Influencia na Rotatividade de Pessoal Numa Organização da Cidade de Anápolis-GO. **Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu unievangelica, v.01 n. 01, jul-dez 2017. P. 47-55.**

SILVA, Felipe Pinheiro; ESTENDER, Antonio Carlos; MACEDO, Daniela Luisa. Redução Dos Impactos Financeiros Causados Pela Rotatividade De Pessoal Na Comercial Goiás. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.4, p.01-20, TRIV 2015. ISSN 1980-7031,2015.**