

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CRISTIAN AZAMBUJA DOS SANTOS**

***“COMO VOCÊ ESTÁ SE SENTINDO?”: RECOMENDAÇÕES PARA A  
IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO DESLIGAMENTO EM UMA EMPRESA DE  
ENGENHARIA CONSULTIVA DE PORTO ALEGRE***

**Porto Alegre**

**2018**

**CRISTIAN AZAMBUJA DOS SANTOS**

***“COMO VOCÊ ESTÁ SE SENTINDO?”: RECOMENDAÇÕES PARA A  
IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO DESLIGAMENTO EM UMA EMPRESA DE  
ENGENHARIA CONSULTIVA DE PORTO ALEGRE***

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Tarabal Lopes.

**Porto Alegre**

**2018**

**CRISTIAN AZAMBUJA DOS SANTOS**

***“COMO VOCÊ ESTÁ SE SENTINDO?”: RECOMENDAÇÕES PARA A  
IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO DESLIGAMENTO EM UMA EMPRESA DE  
ENGENHARIA CONSULTIVA DE PORTO ALEGRE***

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em \_\_\_\_\_ de dezembro de 2018

Banca examinadora:

---

Profa. Dra. Fernanda Tarabal Lopes  
Orientadora  
UFRGS

---

Profa. Dra. Maria Tereza Flores Pereira  
Examinadora  
UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar comigo o tempo todo e me ajudar a vencer esta etapa desafiadora que é a graduação, mais ainda por ser no turno da noite, sempre me protegendo e colocando pessoas iluminadas no meu caminho. Sua graça é presente na minha vida.

À minha orientadora, a professora Dra. Fernanda Tarabal Lopes, uma pessoa maravilhosa que ama o que faz, ama seus alunos e tem um carinho único por eles, propondo sempre aulas transformadoras. Foi o que me encantou quando fui seu aluno e decidi escolhe-la como minha orientadora. Sou muito grato por todos os ensinamentos, paciência, por acreditar em mim e incentivar o crescimento deste trabalho.

À minha amiga e ex-colega de trabalho, Tatiana Trindade, uma profissional exemplar, humana, competente, prestativa e capaz de tudo. Foi quem me selecionou no estágio que estou hoje e desde então sempre acreditou no meu potencial. Foi quem me apresentou, pela primeira vez, sobre a ferramenta entrevista de desligamento, onde pude encontrar o tema para a minha pesquisa. É a pessoa que sei que posso contar em qualquer adversidade.

À minha família, por sempre ter me apoiado nos estudos, por entender os motivos da minha ausência para construir este trabalho, e por sempre me dar muito amor. Minha querida e amada mãe Simone, por se preocupar comigo como ninguém e oferecer todo o carinho e os mimos que um filho gosta de ter.

Às minhas colegas de trabalho do Departamento Pessoal, por proporcionar momentos de alegria e união em meio as grandes demandas de trabalho, pois sei que acompanhado se chega mais longe. À minha chefe Marilei, por me delegar responsabilidades, acreditar na minha capacidade e pelos conselhos de vida. À minha colega de trabalho e amiga Adriana, pelo seu bom humor único, calma e por sempre estar disponível para me ouvir. Ao meu gerente Marcio, por ter me contratado e por reconhecer o meu esforço desde o início.

Ao meu companheiro Mauricio, agradeço pela sua existência, seus cuidados, amor, apoio e fortaleza. Minha vida ficou mais leve e colorida desde que o conheci.

À banca examinadora, pela leitura e atenção a este trabalho. À professora Dra. Maria Tereza Flores Pereira, pela presença na banca, pelas sugestões de melhoria, e por fazer parte dos professores da Administração que propõem aulas transformadoras aos seus alunos e estão sempre abertos ao diálogo.

A todos aqueles que conheci durante o curso, nos estágios por onde passei, que me ajudaram direta ou indiretamente, que me ensinaram a ser uma pessoa melhor e contribuíram para a minha formação. Às professoras e professores da Escola de Administração que foram meus docentes, que me fizeram crescer e incentivaram a ter o pensamento crítico.

*“Quando vi  
Já veio sim  
Tomou parte de mim  
Levou embora o meu pesar”*

OUTRÓRIA

**Anavitória**

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo realizar recomendações para a implantação da gestão do desligamento na Ecosk, uma empresa de engenharia consultiva de Porto Alegre. Para alcançar este objetivo, foi preciso conhecer as percepções, experiências e desafios de profissionais de área de Recursos Humanos que, além de terem domínio sobre o tema do desligamento, realizam e já realizaram entrevistas de desligamento em outras organizações. Também, foi necessário conhecer o contexto geral da empresa e a estrutura do setor de Departamento Pessoal para que as recomendações fossem compatíveis com a organização. A revisão teórica aborda desde o nascimento da área de Recursos Humanos até a Gestão de Pessoas na atualidade; conceitua demissão, dispensa, rescisão e desligamento; e detalha os procedimentos da entrevista de desligamento. O trabalho analisa, através de uma pesquisa qualitativa, utilizando como instrumento de pesquisa entrevistas semiestruturadas aplicadas às profissionais da área. De acordo com os dados obtidos das falas das entrevistadas, confrontadas com a literatura sobre a problemática, percebeu-se a importância da gestão do desligamento nas empresas e o quanto necessário é o tratamento humanista para com o sujeito que é desligado. Também, constatou-se que o setor de Departamento Pessoal tem rotatividade elevada e que sua equipe se detém no cumprimento dos prazos e processos do setor apenas, em razão da grande demanda de trabalho e dinamicidade que as atividades exigem da equipe. No final do estudo, foi recomendado a implantação de uma gestão do desligamento pautada em planejamento, comunicação e execução da ferramenta entrevista de desligamento em todos casos – demitidos pela empresa e demissionários –, e para tanto foram elaborados dois formulários de entrevista de desligamento para cada tipo de demissão. Foi possível conhecer a grandeza da importância da entrevista de desligamento como fonte de informação à gestão, de melhoria da imagem institucional e de detecção de falhas internas que podem ser corrigidas quando conhecidas. O pilar central da gestão do desligamento proposta à organização foi a preocupação com o sujeito.

**Palavras-chave:** Entrevista de Desligamento; Empresa de Engenharia Consultiva; Gestão do Desligamento; Profissional de Recursos Humanos; Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The present work aims to make recommendations for the implementation of the shutdown management at Ecosk, a consulting engineering company in Porto Alegre. In order to reach this goal, it was necessary to know the perceptions, experiences and challenges of Human Resources professionals who, in addition to having mastery over the subject of detachment, carried out and already carried out disconnection interviews in other organizations. Also, it was necessary to know the general context of the company and the structure of the Personal Department sector so that the recommendations were compatible with the organization. The theoretical review addresses from the birth of the area of Human Resources to the Management of People at the present time; disqualification, termination and termination; and details the shutdown interview procedures. The work analyzes, through a qualitative research, using semi-structured interviews applied to professionals of the area. According to the data obtained from the interviewees' speeches, confronted with the literature on the problematic, it was noticed the importance of the management of the detachment in the companies and how necessary is the humanistic treatment for the subject that is disconnected. Also, it was verified that the Personal Department sector has high turnover and that its team is in compliance with the deadlines and processes of the sector only, due to the great demand for work and dynamicity that the activities require of the team. At the end of the study, it was recommended the implementation of a disconnection management based on planning, communication and execution of the disconnection interview tool in all cases - dismissed by the company and resigned - and for that purpose two forms of disconnection interview were elaborated for each type of dismissal. It was possible to know the magnitude of the importance of the disconnection interview as a source of information to the management, of improving the institutional image and of detecting internal failures that can be corrected when known. The central pillar of the management of the detachment proposed to the organization was the concern with the subject.

**Keywords:** Shutdown Interview; Consulting Engineering Company; Shutdown Management; Professional Human Resources; People management.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Estrutura Piramidal das Organizações .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2 – As Cinco Fases da Evolução do RH.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 3 – Etapas da Entrevista de Desligamento .....</b>	<b>60</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Movimento da Administração Científica .....</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 2 – Áreas de Responsabilidade da Função de Pessoal .....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 3 – Conceitos de Término de Contrato de Trabalho.....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 4 – Processos de Recursos Humanos .....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 5 – Direitos Rescisórios .....</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 6 – Quadro Descritivo dos Entrevistados.....</b>	<b>42</b>
<b>Quadro 7 – A Equipe do Departamento Pessoal da Empresa.....</b>	<b>56</b>
<b>Quadro 8 – Formulário de Entrevista de Desligamento A .....</b>	<b>61</b>
<b>Quadro 9 – Formulário de Entrevista de Desligamento B .....</b>	<b>62</b>
<b>Quadro 10 – Previsão e Solução de Falhas da Entrevista de Desligamento.....</b>	<b>63</b>

## SUMÁRIO

<b>PRÓLOGO</b> .....	13
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 JUSTIFICATIVA</b> .....	15
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	16
<b>1.2.1 OBJETIVO GERAL</b> .....	16
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	16
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	17
<b>2.1 HISTÓRICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	17
<b>2.1.1 AS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS E AS FUNÇÕES DE PESSOAL</b> ... 18	
<b>2.1.2 AS CINCO FASES EVOLUTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAL</b> .....	22
<b>2.2 ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA DE RECURSOS HUMANOS</b> ....	24
<b>2.3 GESTÃO DE DEMISSÕES</b> .....	26
<b>2.3.1 MOTIVOS DE DEMISSÃO</b> .....	27
<b>2.3.2 DISPENSAS</b> .....	31
<b>2.3.3 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO</b> .....	35
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	39
<b>3.1 PESQUISA QUALITATIVA</b> .....	39
<b>3.2 CAMINHOS PERCORRIDOS</b> .....	40
<b>3.2.1 QUESTIONÁRIO</b> .....	40
<b>3.2.2 ENTREVISTAS</b> .....	41
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	43
<b>4.1 EMPATIA</b> .....	43
<b>4.2 IMPARCIALIDADE</b> .....	45
<b>4.3 FEEDBACK</b> .....	48
<b>4.4 FILTRO</b> .....	50
<b>4.5 GESTÃO</b> .....	53
<b>5 A ORGANIZAÇÃO</b> .....	55
<b>5.1 HISTÓRICO</b> .....	55
<b>5.2 O DEPARTAMENTO PESSOAL</b> .....	56
<b>6 A PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO DESLIGAMENTO</b> .....	58
<b>6.1 PLANEJAMENTO DO DESLIGAMENTO</b> .....	58
<b>6.2 ESTRUTURA DA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO</b> .....	59

<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENCAMINHAMENTO DA ENTREVISTA....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO: ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS DE RH.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO I – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>72</b>

## PRÓLOGO

Desde que iniciei a minha vida laboral dentro do mundo do trabalho, primeiro como bolsista da UFRGS, depois como estagiário em três organizações diferentes, eu testemunhei os mais variados tipos de desligamentos, do mais frio até o mais violento. Me despedia dos colegas que eram dispensados, ajudando e amparando no que era possível naquele momento delicado, tarefa que não era fácil.

Até hoje não sei a sensação de ser demitido, pois em todos os meus antigos espaços de trabalho era eu quem pedia a rescisão do contrato, por almejar sempre uma oportunidade melhor mundo afora, querer o melhor pra mim e haver algum fator desmotivador neles.

No entanto, ao refletir sobre todas essas transições que ocorreram na minha trajetória de aprendizagem em diferentes organizações, sempre me questioneei por que se investiga tanto sobre o candidato nos processos de recrutamento e seleção – visita-se o perfil da pessoa nas redes sociais, pesquisa-se o histórico financeiro e judicial, faz-se inúmeros testes intelectuais – e na sua saída é feito tão pouco caso, muitas vezes visto como “faz parte”? O desligamento é um momento sério para a pessoa e com certeza ela tem muito a dizer sobre o tempo em que ficou na organização.

Por ser estagiário do setor de Departamento Pessoal de uma empresa de engenharia consultiva de grande porte, onde admissões e demissões não param, sempre tive curiosidade em saber o que as pessoas que saem levam consigo da empresa, no que se refere a aprendizado, imagem e sentimentos. A quantidade de informação que se perde por não darem voz àqueles que se vão é incalculável, assim como a chance de oferecer um apoio que ficará na memória da pessoa.

Ser estagiário na referida empresa é muito satisfatório, pois além de aplicar os conhecimentos aprendidos no curso de Administração, descobri a área que me identifico: A de Pessoas. Ajudar os colaboradores e prestar um atendimento caloroso me faz tão bem. Ao mesmo tempo, é desafiador dia-a-dia, pois as atividades são dinâmicas e intermitentes. Cada término de expediente é uma vitória.

Pelo fato de a empresa ter desligamentos voltados somente ao cumprimento dos procedimentos rescisórios conforme a Lei e não haver entrevista de desligamento, realizei a pesquisa sobre esta problemática, com o intuito de oferecer recomendações de melhoria ao contexto dos desligamentos na empresa e incentivar a implantação de uma gestão do desligamento que seja voltada ao fator humano.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Góis (2015), atualmente o mundo está em permanente mudança. A capacidade de mudar transformou-se em uma fonte de vantagem competitiva. Os sujeitos que detém a habilidade de se adaptar às mudanças são os mais valorizados nos discursos das organizações. O autor ainda afirma que antigamente as pessoas ficavam em um único emprego a vida toda, enquanto que hoje as pessoas estão estáveis em seus postos de trabalho desde que estejam satisfeitas ou até que sejam desligadas. Freitas (2006) compara que antigamente as demissões eram no singular e agora são no plural. Entretanto, Chanlat (1995) constata que “fazer carreira” é relativo de sociedade em sociedade, pois cada uma possui estrutura social e cultura próprias que por sua vez provocam com o tempo mudanças nas estruturas de empregos vigentes. O autor conta que é a partir dos anos 70, devido às mudanças sociais – feminização do mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, globalização da economia, flexibilização do trabalho, entre outros – a instabilidade, descontinuidade e horizontalidade passam a estar presente nas relações de trabalho.

No ambiente organizacional o fluxo de entrada e saída de profissionais, também conhecido como rotatividade nas empresas, é de fato interminável, representando um grande tráfego de energia entre ambas as partes. Em processos de recrutamento e seleção uma das etapas é a entrevista (à distância, em grupo ou particular), que busca conhecer e analisar o perfil do candidato para o determinado cargo. Mais tarde após a admissão, por uma ou mais causas específicas, poderá chegar um momento em que uma das partes não terá mais interesse em manter essa relação de troca – o empregado ofertando a sua força de trabalho e o empregador o remunerando por isso – e o contrato será rescindido. É nesse momento que se faz oportuna a entrevista de desligamento.

A entrevista de desligamento é considerada uma ferramenta de gestão de pessoas importante para a empresa como um todo, pois além de ser um atendimento especial ao ex-funcionário, é um *feedback* valioso para a organização, contendo informações como sugestões e opiniões sobre o que poderia melhorar na empresa e os motivos que levaram ao fim do contrato. Segundo Groysberg e Spain (2016), na atual economia do conhecimento, funcionários qualificados são o ativo mais valioso de qualquer empresa. Logo, é importante entender por que ficam, saem e de que maneira a organização pode mudar. Entrevistas de desligamento quando conduzidas de forma efetiva tem a capacidade de fornecer um fluxo de retorno para reflexão em três aspectos: comprometimento organizacional, retenção de pessoal e o que funciona ou

não na organização. Dessler (2014) conta que devido ao fato do empregado estar saindo, ele seja sincero, dando ao empregador *insights* sobre a empresa.

A rotatividade de pessoal dentro de qualquer corporação acaba sendo uma despesa extra, isto é, um custo que poderia ser evitado, conforme comenta o Portal Metadados (2017). Contudo, os índices podem ser diminuídos quando a empresa possui processos de Recursos Humanos mais qualificados, como o recrutamento e a seleção, bem como a gestão de pessoas. A entrevista de desligamento é uma das ferramentas da gestão de pessoas como fonte de aprendizado e desenvolvimento para a empresa.

A empresa Ecosk, cujo nome foi alterado para ocultar sua identidade, é uma empresa brasileira que atua na área de engenharia consultoria desde 10 de março de 1969, realizando estudos, projetos, supervisão, fiscalização e gerenciamento.

No primeiro trimestre do ano de 2018 a empresa contou com a média mensal de 180 empregados e 30 estagiários. A base de dados da empresa ainda mostrou que houve 111 demissões e 110 admissões no ano de 2017, números significativos para análise. Por fazer parte do Departamento Pessoal desta empresa, acompanhar o intermitente fluxo de entradas e saídas de pessoas dos quadros funcionais, e acreditar que é importante acolher e ouvir as pessoas que vão embora da empresa independente do motivo, foi escolhida a seguinte proposta de intervenção: **Realizar recomendações para a implantação da gestão do desligamento na empresa Ecosk.**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a proposta de intervenção acima, pois a empresa não tem um setor específico de Recursos Humanos e sim um Departamento Pessoal, composto por uma equipe pequena em detrimento do grande porte da empresa, que dentre seus curtos prazos realiza algumas atividades de RH como recrutamento e seleção simplificado, integração de pessoas, organização das festas de aniversariantes do mês e realização do projeto “Circulando na Empresa” – que nada mais é do que apresentar em todas as dependências da sede da empresa os colaboradores recém-admitidos. A “avaliação de desempenho” é feita somente em funcionários, estagiários e prestadores de serviço cujos setores são auditados pela Norma ISO 9001 uma única vez em 90 dias após a admissão através de um formulário intitulado “Quadro de Atividades do Programa de Integração”. O supervisor ou gestor do sujeito o avalia,

considerando a atuação do profissional após os 90 dias, entre satisfatório ou insatisfatório e justifica porquê, não sendo feita uma avaliação técnica profunda da pessoa, pois o objetivo do formulário é apenas para atender à norma, tal como a integração de pessoas e o “Circulando”. A empresa não possui políticas de cargos e salários, plano de carreira e desenvolvimento de pessoas.

Acredito que é importante ouvir o sujeito trabalhador em um momento delicado que é a demissão, pois mais do que oferecer apoio à empresa estará colocando em prática os seus valores descritos em seu manual de conduta e ética.

Contudo, acredito que com os resultados desse trabalho a empresa em questão poderá refletir sobre a oportunidade de implementar o processo de desligamento, assim reforçando sua imagem íntegra e colhendo informações para fins de análise de erros de gestão.

## **1.2 OBJETIVOS**

Para realizar as recomendações à implantação da gestão do desligamento que sejam adequadas a realidade atual da organização e de acordo com as características da empresa, foram necessários atingir os objetivos geral e específicos.

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Propor recomendações para a implantação da gestão do desligamento na Ecosk.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para alcançar o objetivo geral, durante o processo de pesquisa, pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer a realidade da empresa Ecosk, no que diz respeito a gestão de pessoas/desligamento;
- Levantar informações acerca dos processos de desligamento em outras organizações por via de profissionais da área de Gestão de Pessoas;
- Recomendar uma proposta de gestão do desligamento à organização.



## 2 REVISÃO TEÓRICA

Para ajudar na compreensão do objeto de pesquisa serão apresentados os conceitos existentes sobre o assunto, os pressupostos teóricos e a revisão de trabalhos já realizados na área.

### 2.1 HISTÓRICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Jean Pierre Marras (2000), tudo começou com a necessidade "contabilizar" os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. Tal como se faz hoje. Nesse campo pouco e nada mudou.

O "*capo del personale*"; "*personnel chief*" ou "chefe de pessoal" do início do século XIX tinha em comum, tanto na Itália quanto nos Estados Unidos e no Brasil, as mesmas características que o definiram por muitos anos: um sujeito inflexível, seguidor das leis e dono de uma frieza incalculável na hora de demitir alguém, afirma Marras. Dessa forma, ser enviado ao departamento pessoal foi por muitos anos sinônimo de estar sendo chamado para receber o bilhete azul. Por muitos anos os funcionários tiveram esse sentimento, e, talvez, em muitas empresas ainda hoje persista. No Brasil, com certeza, aponta o autor.

Para Marras, as grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças. Essas, em diversas oportunidades, acabaram por patrocinar estudos e pesquisas na área acadêmica que fizeram com que houvesse uma valorização de novas posturas de comando como forma de se conseguir otimizar os resultados produtivos das organizações.

Esses patrocínios, diga-se de passagem, salvo raras exceções, não eram propriamente resultado da sensibilidade patronal daquela época. Sempre foram, como ainda são hoje, investimentos interessantes do ponto de vista da imagem da empresa e do seu marketing político. Isso significa dizer que se mostrar patrocinadora convicta do campo da educação e da evolução da sociedade costuma trazer bons dividendos ao nome de uma organização.

Nesse cenário é que começou a surgir, a partir do desenvolvimento dos processos, métodos e normas de trabalho, o interesse no estudo de alguns fenômenos colaterais observados no campo da psicologia organizacional e da sociologia do trabalho, principalmente no que tange ao comportamento do homem.

### 2.1.1 AS ESCOLAS ADMINISTRATIVAS E AS FUNÇÕES DE PESSOAL

Conforme Marras (2000) “a racionalização atingiu a área do trabalho como uma das últimas incursões nesse campo, pelo homem, na história da humanidade”. O autor afirma que com Descartes, no século XVII, quando resolveu-se adotar o racional como solução do contemporâneo, vê-se o Racionalismo atingir o seu apogeu no século XIX, ao ser aplicado às ciências naturais e sociais.

A chegada das máquinas, do vapor, da eletricidade, da eletrônica, do transistor e, mais recentemente, do chip, alavancou mudanças inacreditáveis na tecnologia, nos processos de produção e na metodologia da pesquisa.

O autor conta que o primeiro passo foi dado pelo testemunho trazido no livro *Shop management* (1903), seguido de *Os princípios da administração científica* (1906), ambos de autoria do até então desconhecido engenheiro Taylor, na busca da maximização da eficiência da produção.

Ao americano Taylor seguiu-se o francês Fayol com seu *Administração geral e industrial* (1916), no qual introduziu pela primeira vez a clássica divisão das funções do administrador em:

- planejar
- organizar
- coordenar
- comandar
- controlar

Taylor e Fayol são responsáveis pelo surgimento do movimento da administração científica ou escola clássica, cujo perfil Motta (1974) apresenta abaixo:

**Quadro 1 – Movimento da Administração Científica**

Concepção da Organização	Relações Administração Empregados	Sistema de Incentivos	Concepção da Natureza Humana	Resultados
Organização formal	Identidade de interesses	Incentivos monetários	<i>Homo Economicus</i>	Máximos

Fonte: Marras (2000, p. 22)

Segundo Marras (2000), nesse período e sob tal influência nasceu a função de chefe de pessoal propriamente dita. Para o empresário, o trabalhador era tão-somente um instrumento a mais na busca dos resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias.

O autor lembra que alguém deveria contabilizar as entradas e saídas; os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas. Cabia ao então chefe de pessoal “informar” eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos. Era uma função geralmente vista pelos empregados como “de confiança” do patrão e revestida de um poder coercitivo muito grande, já que eram suas as ações punitivas em nome da empresa

O movimento de relações humanas, de acordo com Marras (2000), na década de 20, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos.

Conforme Marras, Follet, Mayo, Roethlisberger, Dickson, Leavitt, McGregor e outros fizeram dessa escola de administração o nascedouro do *Homo Social* em substituição ao *Homo Economicus* da escola científica.

Nesse novo modelo administrativo de gerir a relação entre empregados e empregadores, a função de chefe de pessoal sofre uma pressão muito forte, com uma inversão radical de seu papel. A ordem agora era preocupar-se com o “indivíduo” – na realidade, com a produtividade do indivíduo –, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado. Nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal.

Todavia, apesar das dificuldades encontradas à época e do despreparo generalizado, mantêm-se o movimento que evolui para um segundo estágio: o Behaviorismo, o qual, embora

fundamentando também suas bases no comportamento, era uma crítica à escola de relações humanas pela sua singeleza e empirismo ao entender que a simples satisfação no trabalho pudesse gerar, por si só, a eficiência tão procurada.

Surgem, em 1945, à luz do Behaviorismo, os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana.

Nesse novo cenário a função de chefe de pessoal vê-se envolvida com as teorias de Simon, McGregor, Barnard, Argyris, Likert e com uma variável até então desconhecida por eles e pela organização: o poder das relações informais.

Sabe-se que não basta conhecer uma realidade para agir sobre ela. É necessário dominar todas as variáveis endógenas e exógenas aos processos em que essa realidade está envolvida, bem como possuir uma bagagem cognitiva adequada para poder garantir uma interferência, no mínimo, menos acidental e casuística.

É nesse cenário que começa a ser valorizada a função de “cuidar do pessoal”. A função até então de terceiro escalão de chefe de pessoal ganha o status de gerência.

Trata-se de um marco interessante, pois na hierarquia natural das organizações essa função sobe um degrau muito importante no conceito organizacional e na estrutura piramidal (Figura), deixando de ser uma função puramente operacional para tornar-se de origem tática.

**Figura 1 – Estrutura piramidal das organizações**



Fonte: Marras (2000, pág. 24)

De acordo com Marras (2000), o que se acrescentou à responsabilidade de contabilizar salários, horas trabalhadas, controlar faltas e atrasos e remunerar os trabalhadores foi o acompanhamento das questões legais e sindicais que surgiram nessa época. Ou seja, o avanço, comparativamente ao status das outras áreas organizacionais (produção, vendas, etc.) foi quase

imperceptível.

Visto de outro ângulo – a bem da verdade – o gerente de pessoal nada fez, pessoalmente, para mudar o seu perfil. Continuou sendo um chefe de pessoal, com uma roupagem diferente. Sua visão ainda era muito tecnicista, mecanicista, e ligada às questões de registros burocráticos, fiscalização de aspectos legais e cumprimento de regras e normas.

Foi somente na década de 50 que apareceu a denominação que ligava essa área a de ciências humanas. Exatamente na mesma época em que a escola de relações humanas estava no auge, resolveu-se que seria muito apropriado denominar essa função de “gerente de relações humanas” ou gerente de recursos humanos (GRH), tradução literal do inglês *human resource manager*, já utilizada nos Estados Unidos.

Num modismo típico dos anos 60, nos Estados Unidos criou-se paralelamente ao GRH o gerente de relações industriais (GRI) (*industrial relation manager*) para distinguir o gerente que cuidava de aspectos puramente administrativos (GRI) daquele que seria o especialista sobre questões “humanas” (GRH).

O ganho dessa vez não foi somente de nomenclatura. Nem só de status. A “moderna” função de GRH ganhou diversas subáreas que passaram a lhe dar uma abrangência muito maior, embora ainda sempre em nível tático-operacional, conforme o quadro abaixo.

**Quadro 2 – Áreas de Responsabilidade da Função de Pessoal**

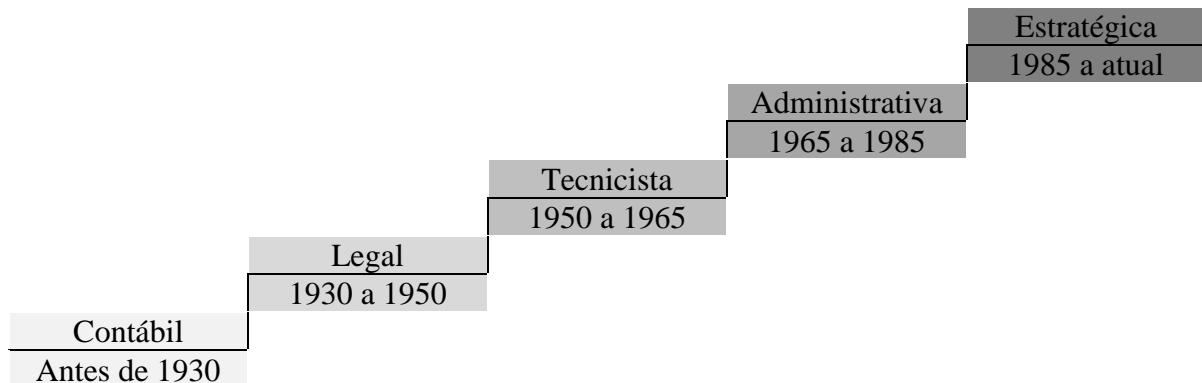
<b>Áreas de responsabilidade da função de pessoal</b>		
<b>Chefe de Pessoal</b>	<b>Gerente de RI</b>	<b>Gerente de RH</b>
<b>Até 1950</b>	<b>De 1950 a 1970</b>	<b>De 1970 até 1999</b>
Controles da Frequência	Controles da Frequência	Controles da Frequência
Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento Organizacional
		Estrutura Organizacional

Fonte: Marras (2000, p. 25)

### **2.1.2 AS CINCO FASES EVOLUTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAL**

Pesquisa realizada em 1997 pela professora Tose, da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, baseada em bibliografia principalmente acadêmica e utilizada na construção de sua dissertação de mestrado, mostra que é possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de RH e suas respectivas épocas, conforme se segue:

**Figura 2 – As Cinco Fases da Evolução do RH**



Fonte: Marras (2000)

Segundo Tose (1997), as fases possuíam as seguintes características:

- A fase contábil, pioneira da “gestão de pessoal”, também chamada de “pré-histórica” por alguns autores, caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. A autora conta que os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se a mão-de-obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.
- A fase legal registrou o aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista. Tose aponta uma característica interessante dessa fase: o poder até então unicamente centrado na figura dos feitos (chefes de produção) sobre os empregados passou para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).
- A fase tecnicista foi a que implantou no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência, explica a autora. Foi nessa oportunidade que o presidente Juscelino Kubitschek implementou a indústria automobilística no nosso país, momento em que os empresários tiveram que aceitar em seus organogramas a figura de GRI. Obviamente algumas modificações tiveram de ser realizadas, devido às características locais do gerenciamento e da cultura organizacional ainda em fase embrionária; contudo, há que se ressaltar que isso representou, para a organização e para os trabalhadores, um grande avanço na qualidade das relações entre capital e trabalho. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança

do trabalho, benefícios e outros.

- d) A fase administrativa (ou sindicalista) criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado “novo sindicalismo”, conforme Tose (1997). Nessa fase, registrou-se nova mudança – significativa – na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais: o gerente passou a se chamar gerente de recursos humanos. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).
- e) A fase estratégica foi demarcada operacionalmente, segundo Albuquerque (1988), pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Foi, assim, nessa fase que se registraram as primeiras preocupações de longo prazo, por parte do *board* das empresas, com os seus trabalhadores. Iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de GRH, que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

## **2.2 ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA DE RECURSOS HUMANOS**

Em primeiro momento é importante diferenciarmos algumas palavras que circundam o universo da área de pessoal cujos conceitos que à primeira vista parecem ser sinônimos, mas têm significados específicos. Conforme Dessler (2014), podemos compreender as palavras da seguinte maneira:



**Quadro 3 – Conceitos de Término de Contrato de Trabalho**

<b>Rescisão</b> Cessação do contrato de trabalho por algum motivo específico.	<b>Demissão</b> Cessação involuntária de trabalho de um empregado com a empresa.
<b>Dispensa</b> Situação em que o trabalhador é informado de que não há mais trabalho a ele, mas que a administração pretende contratá-lo novamente quando voltar a ter demanda de trabalho.	<b>Desligamento</b> Termo aplicado para a rescisão de uma atividade remunerada. É comumente utilizada como substituto da demissão, por ser uma palavra mais sofisticada.

Fonte: Dessler (2014, p. 250)

De acordo com Felício (2015), é cada vez mais necessário desenvolver habilidade de gestão na atualidade. Independente da formação específica de cada profissional, muitos destes processos de gestão são comuns às diversas áreas do conhecimento. É o caso da gestão de pessoas, que se tornou importante não apenas para os profissionais de Recursos Humanos, mas para todos aqueles que ocupam algum cargo de liderança, em que precisam desenvolver habilidades para lidar, liderar, conviver e gerenciar as pessoas.

A área de RH, segundo a autora, evoluiu ao longo dos anos de um modelo de gestão de departamento de pessoal, burocrático, preocupado somente em gerir a folha de pagamento e contratações, para um modelo de gestão estratégica de pessoas, em que as pessoas por sua vez são vistas como ativos pertencentes a organização e imprescindíveis para o sucesso desta. Se antes, esta área se dedicava apenas em atender aos processos administrativos formais, hoje ela tem um papel muito importante nas organizações, um papel estratégico.

Os profissionais de RH da atualidade devem estimular a construção de relacionamentos confiáveis, conhecer os negócios o bastante para se engajar em discussões; certificar-se de que os sistemas operacionais básicos de sua área estão desenhados corretamente; conhecer a teoria e as ferramentas necessárias para identificar e administrar um talento e possibilitar que, nas empresas, as coisas aconteçam de maneira certa, no momento certo (ULRICH, 2008).

Conforme Chiavenato (1999), a área de RH envolve os seguintes processos:

**Quadro 4 – Processos de Recursos Humanos**

<b>PROCESSO</b>	<b>MICROPROCESSOS</b>
<b>1. Provisão</b>	Recrutamento e seleção
<b>2. Aplicação</b>	Orientação, modelagem de cargos, avaliação de desempenho
<b>3. Remuneração</b>	Remuneração, programa de incentivos, benefícios
<b>4. Desenvolvimento</b>	Treinamento e desenvolvimento
<b>5. Manutenção</b>	Relações trabalhistas, higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho
<b>6. Monitoração</b>	Banco de dados e sistemas de informações de RH

Fonte: Chiavenato (1999)

### **2.3 GESTÃO DE DEMISSÕES**

De acordo com Gary Dessler (2014), nem todos os desligamentos de funcionários são voluntários. Alguns planos de carreira e avaliações não acabam em promoção ou aposentaria, mas em demissão, ou seja, encerramento involuntário do trabalho do funcionário. O autor conta que a melhor maneira de lidar com a rotatividade involuntária é evitá-la. Por exemplo, muitas demissões começam com decisões de contratação ruins. O uso de testes de avaliação, verificação de referências e antecedentes e cargos claramente definidos podem reduzir a necessidade de demissões.

Conforme Dessler (2014) por mais de 100 anos, a regra prevalecente nos Estados Unidos foi que, sem um contrato de trabalho, tanto o empregador quanto o empregado podem fazer uma rescisão voluntária da relação de emprego. Em outras palavras, o empregado tem o direito de se demitir por qualquer motivo, à vontade, e o empregador pode, igualmente, demitir um funcionário por qualquer motivo, á vontade. Hoje, no entanto, os funcionários cada vez mais levam os seus casos a tribunal e, em muitos deles, os empregadores estão descobrindo que não tem o total direito de demitir.

No Brasil, a Lei Federal nº 9.983, de 14 de julho de 2000, obriga o empregador a fazer constar o registro do contrato de trabalho na carteira profissional do empregado, ato mais conhecido como "assinar a carteira". O empregado pode pedir demissão da empresa, devendo

apresentar o aviso prévio com antecedência de 30 dias. São assegurados os direitos de saldo de salários, 13º proporcional e férias proporcionais.

Freitas (2006), por sua vez, afirma que as empresas não são apenas lugares de trabalho, pois

[...] são também espaços em que as pessoas desenvolvem laços fortes de amizade, constroem expectativas de futuro, aderem a um imaginário que lhes fala de um projeto comum, ancoram uma parte de sua identidade social, enfim, um sistema que ultrapassa a sua finalidade econômica. A demissão é o ritual que degrada todas essas vinculações. Ela já é por si mesma uma essência cruel para quem está sendo desligado. (FREITAS, 2006, p. 105)

A autora ainda delata que em uma sociedade que se diz cada vez mais democrática e transparente “é importante que as organizações e instituições que lhe dão corpo saibam que o social exerce sobre elas certo controle, e que lhe será exigido um comportamento que respeite o ser humano individual e coletivo” (FREITAS, 2006).

### 2.3.1 MOTIVOS DE DEMISSÃO

Dessler (2014) conta que nos EUA há quatro bases para a demissão: desempenho insatisfatório, má conduta, falta de qualificações para o trabalho e mudança nos requisitos para o emprego. Já no Brasil, são duas as modalidades para isso: demissão sem justa causa e demissão por justa causa. A primeira ocorre quando o empregador não tem mais a necessidade de prestação de serviço por parte do empregado. A segunda está prevista na CLT, artigo 482.

O *desempenho insatisfatório* refere-se a uma persistente incapacidade de realizar tarefas atribuídas ou para cumprir as normas prescritas no trabalho. Razões específicas incluem o absenteísmo excessivo, o atraso, a incapacidade de atender às exigências normais de trabalho ou uma atitude negativa para com a empresa, superior ou colegas de trabalho.

A *má-conduta* é deliberada na violação intencional das regras do empregador e pode incluir roubo, comportamento desordeiro e insubordinação.

A *falta de qualificações para o trabalho* é a incapacidade de um funcionário para fazer o trabalho atribuído, embora ele seja diligente.

*Requisitos alterados do trabalho* é a incapacidade de um empregado fazer o trabalho depois que a sua natureza tenha mudado, isto é, quando um cargo é eliminado.

Agora sob a ótica do funcionário, a Page Personnel – uma das maiores empresas globais de recrutamento e gestão – elaborou um estudo específico (realizado com 400 profissionais de gestão entre agosto e setembro de 2014) para desvendar as razões que levam os profissionais de hoje a pedir demissão. De acordo com os resultados da pesquisa, quase 80% dos entrevistados já pediu demissão de um emprego em algum momento; e os motivos mais comuns para isso no mercado foram:

- 1º) Ter encontrado uma nova e melhor oportunidade profissional;
- 2º) Gestão sem planejamento ou mal estruturada;
- 3º) Sentimento de estagnação na função atual;
- 4º) Falta de reconhecimento na empresa;
- 5º) Sentimento de desmotivação no cargo atual;
- 6º) Falta de feedback da empresa;
- 7º) Insatisfação com a remuneração atual;
- 8º) Desejo de empreender;
- 9º) Cobrança da empresa por qualificações não oferecidas em treinamentos;
- 10º) Insatisfação com os benefícios corporativos;
- 11º) Falta de tempo para se dedicar à família.

Para Spector (2006), os empregados que não estão satisfeitos têm maior chance de deixar seus empregos quando comparados aos que estão mais satisfeitos. E essa evasão dos empregados pode mostrar que de alguma forma buscavam fugir de algo desagradável. O autor aponta que os motivos pelos quais ocorre o desligamento podem estar ligados ao desempenho inadequado, ao assédio de fornecedores e clientes, à perseguição de superiores ou ainda às condições de trabalho pouco atrativas da empresa. A incompatibilidade do cargo com o perfil do profissional, abaixo ou acima de suas expectativas, é outro elemento possível ao desligamento. Paschoal (2006) aponta que a falta de desafios, de reconhecimento, de investimento e de perspectivas profissionais são outros fatores que contribuem de forma fundamental para o pedido de desligamento pelas pessoas.

O contexto empresarial pode ser imprevisível, ao passo que:

É totalmente esperado que ocorram ajustes na condução de um negócio em um ambiente de extrema competitividade, em que predomine a exigência de organizações cada vez mais efetivas e produtivas. [...] Contudo, nos deparamos com situações em que o profissional não esperava ser demitido, não tinha conhecimento de suas deficiências, não conhecia a percepção de seu gestor sobre seu desempenho, situações em que pesava sobre o profissional a falta de feedback. Uma demissão não pode ser surpresa para quem a recebe. (FRANÇA, 2014)

Tanto Veyrat (2017) quanto Dessler (2003) admitem que demitir um funcionário é uma tarefa desagradável, ao mesmo tempo que deve ser realizada com cuidado, pois trata-se de um momento delicado para ambas as partes. Logo conclui-se que “independente da motivação da demissão, o processo de desligamento de funcionários deve ser conduzido com toda cautela e seguindo rigidamente cada etapa do processo” (VEYRAT, 2017).

### **2.3.2 DISPENSAS**

Conforme Dessler (2014) a dispensa trata da situação em que os trabalhadores são informados de que não há trabalho para eles, mas que a administração pretende recuperá-los quando voltar a ter demanda. Não é surpreendente, conta o autor, que dispensas muitas vezes resultem em consequências nocivas à saúde física e psicológica dos que perderam seus postos de trabalho, bem como dos que ficaram na empresa. Além disso, não apenas as “vítimas” e os “sobreviventes” sofrem. Em um estudo, os pesquisadores descobriram que quanto mais os gestores foram pessoalmente responsáveis por distribuir avisos para os funcionários, mais provável era que eles relatassem problemas de saúde física, necessidade de buscar tratamento para esses problemas, e se queixassem de distúrbios de sono.

Para Caldas (1999) parte da literatura tradicional assume que quanto mais ligada ao emprego for a pessoa, seja qual for o motivo da ligação, mais sérias tendem a ser as consequências de perde-lo. O autor critica que a maior parte dos estudos de perda de emprego tem feito é investigar que variáveis externas ao indivíduo (como dependência econômica, percepção do desligamento, etc.) influenciam suas reações e comportamento futuros. Pouca ou quase nenhuma pesquisa, segundo Caldas, tem sido feita no sentido de explorar o “mundo interior” do indivíduo no processo de desligamento, como suas emoções, medos e angústias, ou os mecanismos íntimos de sua ligação.

No contexto brasileiro, a que se refere às dispensas, de acordo com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), do Ministério do Trabalho, no ano de 2017 a taxa de desemprego no Brasil bateu recorde, chegando a 13,7% no primeiro trimestre, enquanto que no primeiro trimestre de 2018 a taxa baixou para 12%. Os municípios que mais dispensaram pessoas foram o Rio de Janeiro (-55 mil vagas com carteira assinada), São Paulo (-14,6 mil) e Porto Alegre (-9,6 mil). Os números do CAGED mostram também que as mulheres foram mais atingidas pelo desemprego em 2017, pois de acordo com Mário Magalhães, diretor do Departamento de Emprego e Renda do Ministério do Trabalho do governo do atual governo, o resultado está relacionado com a recuperação mais acelerada de setores da economia que “tipicamente” criam postos para homens, como é o caso da agricultura e repositor de mercadorias. Em dezembro de 2014, no último ano do primeiro mandato da ex-presidenta Dilma Rousseff, a taxa de desemprego no país estava em 4,3%, segundo a Pesquisa Mensal de Emprego (PME). Isto é, ao longo do aprofundamento da crise, os impactos no mercado de trabalho aumentaram.

No âmbito estadual, a que se remete ao estado do Rio Grande do Sul, foi aprovado no dia 21 de dezembro de 2016 o Projeto de Lei nº 246/2016, do poder executivo do estado, o qual autorizou a extinção de seis fundações de direito privado da administração pública indireta: Fundação de Economia e Estatística (FEE), Fundação de Ciência e Tecnologia (Cientec), Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH), Fundação Piratini, Fundação Zoobotânica (FZB) e Fundação de Planejamento Metropolitano e Regional (Metroplan). A diminuição de despesas e custos do estado foram as justificativas apresentadas pelo poder executivo. No entanto, de acordo com a jornalista Débora Ely (2018), o fechamento das fundações ainda enfrenta ações que barram fim dos órgãos, congelam demissões e cobram manutenção de atividades. Em junho de 2018, do total de 1.024 empregados vinculados às fundações, 228 haviam sido desligados, 345 são permanentes e 451 estavam mantidos por liminares judiciais. “O governo preocupou-se muito com o discurso político de diminuir o tamanho do Estado sem medir as consequências”, afirmou um aliado anônimo do governo na reportagem da jornalista.

Neste cenário de instabilidade nacional e estadual das relações de trabalho e da onipresença da crise nos discursos de justificativa das demissões em massa, Venco e Barreto (2010) afirmam que

Essa nova realidade do mundo do trabalho precarizado, flexível, fragmentado e produtor do desemprego, usa frequentemente a micropolítica das humilhações cotidianas e sistemáticas como instrumento de controle da biopolítica, que desestrutura emocionalmente os trabalhadores, podendo levá-los a desistir do emprego frente às ameaças cotidianas e olhar silencioso dos pares que assistem e testemunham. (VENCO & BARRETO, 2010, p. 7)

As autoras ainda problematizam ao ressaltar que as consequências desta realidade são nocivas para todos os trabalhadores, pois causam conflitos em suas vidas, alteram valores, transtornam as emoções e corroem o caráter individual, contribuindo assim para a fragmentação das biografias laborais em conjunto e destruição dos laços de amizade no coletivo.

A França, por sua vez, teve um caso emblemático de demissão em massa: 22 mil empregados da France Télécom em 2006, de acordo com Franco *et al* (2016). A empresa encontrava-se endividada em aproximadamente 50 bilhões de euros e via na gigantesca redução de pessoal a possível solução para o problema. A autora ainda informa que durante quatro anos, após analisar milhares e-mails e interrogar vários empregados, a Justiça de Paris preparou um relatório que em sua conclusão observou que a empresa desestabilizava os funcionários, criando um “clima profissional de ansiedade” para acelerar os pedidos de demissão. Entre 2006 e 2009, 60 empregados cometeram suicídio, depois do anúncio do corte de pessoal da sociedade. A France Télécom é senão o caso mais sério sobre o quão violento e predatório pode ser patrão para o com o trabalhador, no que se refere a saúde mental.

### **2.3.3. RESCISÕES**

A demissão de um empregado é um direito concedido pela legislação ao empregador, cabendo ao empregado apenas aceitá-la, conforme Bonesso (2017). Segundo ele, os motivos de demissão podem ser os mais diversos possíveis: redução do quadro de funcionário, baixa produtividade, trabalhos mal executados, dificuldade de relacionamento, insatisfação, brigas, faltas e atrasos constantes, roubo, agressões, dentre tantos outros, mas desde a Constituição de 1988, foi atribuído ao empregador o direito de demitir com ou sem motivos.

As leis trabalhistas ao mesmo tempo em que protegem o trabalhador, reconhecem também o direito do empregador para demitir seus empregados arbitrariamente e imotivadamente.

De acordo com o autor, a rescisão contratual deve passar por algumas etapas:

- 1º. Comunicar o empregado
- 2º. Solicitar os documentos necessários, através de um *checklist*
- 3º. Encaminhá-lo ao exame médico demissional
- 4º. Preparar o cálculo da rescisão
- 5º. Pagar os seus direitos e entregar seus documentos.

No 1º passo – Comunicar o empregado –, é tomada a decisão de demitir um funcionário, o empregador, representado na maioria das vezes por um profissional da área de Recursos Humanos ou Administração de Pessoal, deve comunicar esse fato a ele por escrito. De acordo com Bonesso (2017) o que deve conter na carta referente ao motivo da rescisão:

- **Demissão sem Justa Causa:** Nesse tipo de demissão cabe ao empregador mencionar na carta se o aviso prévio será trabalhado ou indenizado.
- **Pedido de Demissão:** Nesse caso, o empregado deverá comunicar ao empregador o desejo de rescindir o contrato, concedendo o aviso prévio ou pedindo dispensa do cumprimento.
- **Demissão com Justa Causa:** Nesse tipo de demissão o empregador deverá mencionar na carta o motivo da dispensa, demonstrando a conduta faltosa conforme descrito no Art. 482 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).
- **Término do Contrato de Experiência:** Nesse caso, a parte que não quiser continuar com o contrato deverá avisar a outra da extinção do contrato no seu término.
- **Rescisão Indireta:** Nesse tipo de rescisão, cabe ao empregado dar ciência ao empregador, através de uma ação trabalhista proposta na Justiça do Trabalho (Art. 482).
- **Aposentadoria:** A aposentadoria não rescinde o contrato de trabalho. Caberá ao empregado, se desejar, pedir demissão e instruir-se junto ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) quais procedimentos deve tomar.
- **Falecimento:** Tomando ciência do falecimento do empregado, deverá a empresa entrar em contato com seus familiares, instruindo-os sobre os procedimentos junto ao INSS para que seja efetuada a rescisão do contrato.

No 2º passo – Solicitar os documentos necessários –, junto com a entrega da carta de demissão ao empregado, o empregador já deve solicitar a ele sua carteira profissional para que sejam feitas as devidas anotações: informar a data de saída do empregado, férias gozadas, alterações de cargo e salário e último dia efetivamente trabalhado, nos casos de aviso prévio



projetado – termo mais conhecido como “dar baixa na carteira”. A carteira profissional deverá ser devolvida ao empregado no prazo de 48 horas, devidamente atualizada (Art. 29 da CLT).

Para Bonesso (2017), trata-se de um procedimento que visa verificar como o empregado está sentindo sua demissão e como ele está lidando com ela. É também uma oportunidade para ele expor suas opiniões e queixas sobre a empresa, tornando essa conversa um espaço para desabafos por parte do empregado. Poderá a empresa aproveitar essas opiniões e sugestões, quando forem adequadas, para promover mudanças ou adequações.

No 3º passo – Encaminhá-lo ao exame médico demissional –, trata-se de uma exigência trabalhista que deve ser feita segundo determinações descritas no PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) vigente na empresa, com o objetivo de verificar as condições de saúde atual do empregado demitido e ao mesmo tempo fazer um acompanhamento das condições físicas do empregado no período em que permanecer trabalhando na empresa, o que será ficar registrado no PCMSO para execução do perfil profissiográfico. Só estão desobrigados desses exames os empregados cujo último exame médico foi feito em até 135 dias – para empresas de grau de Risco 1 e 2 (conforme Quadro I da NR-4 da Portaria 3.214/78 e Portaria SSST nº 8/66), ou cujo exame foi feito em até 90 dias para as empresas de grau de Risco 3 e 4.

No 4º passo – Preparar o cálculo da rescisão –, dependendo do motivo da demissão, o empregado terá direito a diferentes verbas rescisórias e, portanto, cabe ao empregador analisar muito bem cada caso. O quadro abaixo exemplifica os direitos rescisões nas modalidades de causas de demissão:

**Quadro 5 – Direitos Rescisórios**

CAUSAS	DIREITOS							
	Saldo de Salário	Férias Vencidas	Férias Proporcionais (- de 01 ano)	Férias Proporcionais (+ de 01 ano)	13º Salário	Aviso Prévio	Multa 50% FGTS	Indenização 50% (Art. 479 CLT)
Pedido de Demissão	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Demissão Sem Justa Causa	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	-
Término do Contrato de Experiência	SIM	-	SIM	-	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Término Antecipado do Contrato de Experiência	SIM	-	SIM	-	SIM	SIM	SIM	SIM
Falecimento	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Justa Causa	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: ABRH (2017)

No 5º e último passo, que se refere ao pagamento dos direitos rescisórios e entrega dos documentos, cabe ao empregador quitar as verbas rescisórias que o empregado tem direito e lhe entregar todos os documentos que citamos anteriormente, tais como a Carteira de Trabalho, termo de rescisão, extrato do FGTS, requerimento do Seguro Desemprego, entre outros. Dessa forma, fica rescindida a relação contratual estabelecida entre a empresa e o empregado.

O contrato de trabalho estabelecido entre o empregador e o empregado pode ser rompido por diversas causas, podendo a iniciativa partir de ambos os lados, conforme a CLT. A seguir as causas previstas na Consolidação das Leis do Trabalho:

- Rescisão sem justa causa por iniciativa do empregador
- Rescisão com justa causa por iniciativa do empregador
- Rescisão por pedido de demissão do empregado
- Extinção por falecimento do empregado
- Extinção pelo término do contrato de experiência ou por prazo determinado

- Rescisão antecipada do contrato de experiência ou por prazo determinado
- Rescisão por aposentadoria voluntária do empregado
- Rescisão indireta devido à falta grave do empregador
- Rescisão mediante acordo com o empregado estável, quando do fechamento de filial ou da empresa
- Rescisão por plano de demissão voluntária – PDV
- Rescisão por culpa recíproca

### **2.3.3 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO**

A entrevista de desligamento vem sendo cada vez mais utilizada pelas organizações como um instrumento investigativo a fim de identificar fatores relacionados às causas da rotatividade e suas principais consequências, aponta Datsch *et al* (2015). A entrevista de desligamento ou entrevista de saída, segundo Marras (2009), se trata de descobrir junto ao ex-funcionário o seu nível de satisfação com relação às políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas e com supervisores. O autor reforça ainda que os resultados desta pesquisa devem ser analisados e interpretados por vários setores da organização a fim de tomar providências, principalmente com base nas insatisfações apontadas pelos empregados em desligamento, com o objetivo de evitar a mesma insatisfação em outros empregados.

Vilas Boas e Andrade (2009) apontam que a entrevista de desligamento busca fazer o levantamento dos seguintes fatores: 1) principal motivo do desligamento (no caso de funcionário demissionário); 2) motivos secundários que não podem ser considerados como o desencadeador direto do pedido de dispensa; e 3) opinião do funcionário a respeito de elementos como: a empresa como um todo, o cargo, a chefia imediata, o horário de trabalho, as condições físicas e ambientais do trabalho, a remuneração e benefícios oferecidos, o relacionamento interpessoal na empresa, as oportunidades percebidas de progresso, dentre outros. Os autores não citam a questão de ter conhecimento acerca do estado emocional do sujeito, tampouco oferecer apoio a ele. Percebe-se que o intuito é colher a informação.

Esse instrumento mostra-se como importante ferramenta para a gestão de pessoas, pois é uma fonte para a empresa conhecer as causas do rompimento do vínculo empregatício, afirma

Pinheiro (1979). O autor ainda admite que seria significativo a obrigatoriedade da realização da entrevista por todos os funcionários desligados, mas lamenta a lei tornar facultativa a participação do demitido.

Para Celinski (1994), o diagnóstico do desligamento necessita de uma entrevista de desligamento organizada e composta por procedimentos. O autor informa que o diagnóstico tem como objetivo identificar os motivos da evasão, as características do clima organizacional e as origens dos conflitos. O planejamento da entrevista deve conter: 1) a definição dos objetivos do levantamento; 2) a elaboração de perguntas pertinentes aos objetivos; 3) o ensaio do instrumento; e 4) a estruturação do fluxograma do processo. Celinski (1994) aconselha que ao entrevistar o funcionário desligado, o entrevistador deve explicar os motivos da demissão ao entrevistado, buscando a sua colaboração nas respostas. Devem-se também estimular, neste momento, um ambiente de serenidade e todas as opiniões e fatos revelados devem ser anotados para que estes sejam inseridos em uma tabulação que periodicamente deve gerar análises relevantes para o processo de tomada de decisão na atividade de gestão.

O Blog *Runrun.it*, em sua matéria em que apresenta dicas ao leitor de como conduzir melhor a entrevista de desligamento, Soares [2015?], autor da matéria, afirma que através deste processo a empresa sinaliza para seus funcionários que suas opiniões são importantes. Esta percepção motiva os colaboradores e incentiva o comprometimento, aumentando a retenção de talentos e reduzindo a rotatividade. Segundo ele, especialistas em Recursos Humanos sugerem uma lista de perguntas para nortear a entrevista de desligamento:

- Quais motivos que o levaram ao pedido de demissão?
- Que imagem da empresa você levará ao se desligar de suas atividades?
- A empresa ofereceu oportunidades a seu desenvolvimento profissional?
- Houve algum fator específico que dificultou sua ascensão em nossa organização?
- Qual a sua opinião sobre o nosso ambiente físico?
- Você tem alguma sugestão para a empresa melhorar as instalações físicas?
- Como você vê a sua relação com seu ex-gestor, no período em que atuaram juntos?
- Como foi o seu relacionamento com os ex-colegas de trabalho do seu departamento?
- Durante sua permanência na empresa, que pontuação, de zero a dez, você daria aos demais setores da organização e por quê?
- Dos programas desenvolvidos pela organização, qual o mais atendeu suas expectativas e qual o que precisa ser revisto?
- Qual a sua opinião em relação aos nossos canais de comunicação interna?

- Em que podemos melhorar para que os funcionários fiquem bem informados sobre assuntos relacionados à empresa?
- Você tem algum comentário a fazer sobre o trabalho de Recursos Humanos?
- Você voltaria a trabalhar conosco? Por quê?
- Gostaria de dizer algo mais sobre qualquer assunto, referente ou não a empresa, antes de terminarmos nossa conversa?

De acordo com Floriano Serra (2015), a natureza de uma entrevista de desligamento se define em não procurar defeitos, problemas ou culpados e sim oportunidades de melhoria para ambos os lados – empresa e funcionário. Porém, em qualquer das duas situações a seguir, uma entrevista tem dois objetivos básicos:

**Quando o funcionário é demitido:**

- a) Identificar, tanto quanto possível, de maneira natural, as causas que motivaram a demissão: competências insatisfatórias (quais?), razões pessoais (quais?), razões estruturais (quais?).
- b) Obter contribuições para ações que o ex-funcionário considera úteis e necessárias para a empresa e que não teve oportunidade anterior de manifestar.

**Quando o funcionário é demissionário:**

- a) Identificar, tanto quanto possível, de maneira natural, as causas que motivaram o pedido de demissão: ambiente de trabalho insatisfatório (em que?), salário insatisfatório, falta de perspectivas profissionais e de desenvolvimento, etc.
- b) Obter contribuições para ações que o ex-funcionário considera úteis e necessárias para a empresa e que não teve oportunidade anterior de manifestar.

Importante lembrar que a entrevista de desligamento é um instrumento investigativo da organização e não está previsto em lei, ou seja, é opcional para o funcionário e este aceita participar se quiser, não lhe cabendo nenhuma penalidade ou ônus rescisório em caso de recusa, conforme Pinheiro (1979).

Serra (2015) estrutura os possíveis sentimentos demonstrados pelo ex-funcionários na entrevista de desligamento:

**Quando o funcionário é demitido:**

- **FALSA ALEGRIA** – “*Eu já estava louco pra sair mesmo... Já tenho um monte de coisas em vista*”. Neste caso, o ex-funcionário responderá a tudo muito rapidamente e sem refletir.
- **RESSENTIMENTO** – “*Não entendo como fizeram isso comigo. Tanto que me sacrifiquei pela empresa..*”. O ex-funcionário se sentirá injustiçado e poderá fazer acusações contra colegas e possivelmente contra o chefe também.
- **IRRITAÇÃO**: “*Esse negócio aqui vai demorar muito?*”. O ex-funcionário responderá rápido, sem refletir, e poderá fazer acusações de modo inconsistente ou irônico.
- **TRISTEZA**: “*Essa empresa era minha vida. Não sei o que vou fazer agora*”. O ex-funcionário falará dos “sacrifícios” que fez pela empresa e dos seus problemas pessoais. Manterá a esperança de um dia voltar.

**Quando o funcionário é demissionário:**

Geralmente, este o ex-funcionário que está mais tranquilo durante uma entrevista de desligamento, uma vez que, tendo sido sua vontade de sair da organização, não estará com a autoestima ferida. Por isso, poderá dar contribuições úteis – mas não fica afastada a hipótese de ele portar sentimentos de frustração e revanchismo contra ex-colegas.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para atingir os objetivos deste trabalho. Para isso, será delimitada a abordagem e o tipo de pesquisa, os caminhos percorridos do estudo e a descrição dos sujeitos da pesquisa.

#### 3.1 PESQUISA QUALITATIVA

Para atingir os objetivos deste trabalho, foi utilizada a pesquisa qualitativa, pois quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno em sua complexidade, uma análise qualitativa é indicada, conforme Godoy (1995). Para Silveira e Córdova (2009) a pesquisa qualitativa se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

Do ponto de vista metodológico, segundo Godoy, a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador “colocar-se no papel do outro”, vendo o mundo pela visão dos pesquisados. No que se refere ao campo de compreensão do estudo da pesquisa qualitativa:

Os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes. Considerando todos os pontos de vista como importantes, este tipo de pesquisa “ilumina”, esclarece o dinamismo interno das situações, frequentemente invisível para observadores externos. Deve-se assegurar, no entanto, a precisão com que o investigador captou o ponto de vista dos participantes, testando-o junto aos próprios informantes ou confrontando sua percepção com a de outros pesquisadores (GODOY, 1995)

A pesquisa tem a característica de ser de natureza aplicada, visto que seu objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos por envolver verdades e interesses locais; e de caráter exploratório, pois “busca uma abordagem do fenômeno pelo levantamento de informações que poderão levar o pesquisador a conhecer mais a seu respeito” (DOXSEY & DE RIZ, 2002-2003, p. 25).

## 3.2 CAMINHOS PERCORRIDOS

Nesta seção serão descritos todos os passos realizados em atendimento ao objetivo da pesquisa qualitativa.

### 3.2.1 QUESTIONÁRIO

A fim de construir um documento de encaminhamento para a entrevista presencial, foi elaborado um questionário (Apêndice A) através da plataforma *Survey Monkey*, que foi divulgado inicialmente nas redes sociais (*Facebook*, *WhatsApp*) e pela Comissão de Graduação do curso de Administração da UFRGS – a pedido do autor desta pesquisa.

Segundo Gil (2008), pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, etc. Em relação à forma, podem ser definidos três tipos de questão: fechadas, abertas e dependentes. Nas questões abertas solicita-se aos respondentes para que ofereçam suas próprias respostas, pois esse tipo de questão possibilita ampla liberdade de resposta. Nas questões fechadas, pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista. São as mais comumente utilizadas, porque conferem maior uniformidade às respostas e podem ser facilmente processadas. Em questões dependentes, as perguntas estão conectadas e são direcionadas de acordo com determinada resposta.

O objetivo deste questionário básico foi detectar sujeitos interessados, pertencentes ao público-alvo da pesquisa – profissionais da área de Recursos Humanos que realizam ou já realizaram entrevistas de desligamento – em participar da pesquisa por meio de entrevista presencial, além de coletar informações prévias dos possíveis entrevistados.

No final do questionário se solicitava dados de contato (e-mail, telefone e município de residência), para o pesquisador entrar em contato com o respondente para agendar a entrevista. As questões nada mais eram como um filtro para selecionar respondentes do público-alvo da pesquisa. O questionário foi encerrado em 14 de novembro de 2018 e obteve 26 respondentes, sendo 12 questionários respondidos completamente e 14 questionários abandonados em determinada questão, principalmente na última que solicitava os dados de contato. Dos 12



questionários respondidos completamente, fez-se um recorte e conseguiu-se contato com 04 pessoas dispostas a participar da entrevista.

### 3.2.2 ENTREVISTAS

Com objetivo de compreender as percepções, experiências e desafios de profissionais de Recursos Humanos que realizam ou já realizaram entrevistas de desligamento em organizações, foram entrevistadas 04 profissionais do sexo feminino, presencial e individualmente. As selecionadas foram contatadas posteriormente à conclusão do questionário via *WhatsApp*, para agendar a entrevista em dia, horário e local que fosse satisfatório para ambas as partes.

Segundo Gil (2008) pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao envesgado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta com fonte de informação.

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (SELLTIZ *et al.*, 1972, p. 273).

As entrevistas realizadas foram entrevistas semiestruturadas com 11 perguntas abertas (Apêndice II). Para Silveira e Córdova (2009), a entrevista semiestruturada organiza um roteiro sobre o tema que está sendo estudado, mas permite e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

A seguir será apresentado um quadro descritivo sobre as entrevistadas da pesquisa, contendo suas informações iniciais para o estudo.

Quadro 6 – Quadro Descritivo dos Entrevistados

	Entrevistada 1	Entrevistada 2	Entrevistada 3	Entrevistada 4
<b>Cargo Atual</b>	Analista de Desenvolvimento Humano Organizacional	Psicóloga	Assistente de Recursos Humanos	Coordenadora de Recursos Humanos
<b>Sexo</b>	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
<b>Idade</b>	28 anos	34 anos	36 anos	24 anos
<b>Tempo de Atuação na área de RH</b>	Desde 2014	Desde 2017 <sup>1</sup>	Desde 2007	Desde 2011
<b>Formação</b>	Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos	Graduada em Psicologia	Graduada em Psicologia	Pós-graduada em Gestão de Pessoas
<b>Entrevista de Desligamento</b>	Realiza atualmente	Realiza atualmente	Já realizou anteriormente	Já realizou anteriormente
<b>Organização Atual</b>	Empresa de Telecomunicações	Hospital Público Municipal de Porto Alegre	Ecosp <sup>2</sup>	Empresa de Transporte de Correspondências

Fonte: O autor

Todas as entrevistadas foram do sexo feminino, como ilustra o quadro acima, e a ferramenta de coleta das respostas das contribuintes foi o aplicativo gratuito Gravador de Voz, disponível na loja virtual da *Google Play* para *smartphones* que possuem o sistema operacional *Android*.

<sup>1</sup> Atua na área de Psicologia do Trabalho e oferece suporte, quando necessário, ao setor de Recursos Humanos.

<sup>2</sup> Nome fictício da empresa ao qual será proposta a intervenção da pesquisa.

## 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a de análise e interpretação, conforme Gil (2008). A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos, aponta Gil.

Para a análise dos dados do presente estudo utilizou-se a análise de conteúdo, sendo realizado o estabelecimento de categorias analíticas que expressam padrões que emergem dos dados e são utilizadas com o propósito de agrupá-los de acordo com a similitude que apresentam (GIL, 2010). A análise de conteúdo aparece como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011).

A categorização tem como primeiro objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. O critério de categorização dos dados foi semântico, isto é, categorias temáticas, pois visam organizar as tendências das narrativas que prevalecem nas falas das entrevistadas em temas.

A seguir a apresentação, organizada em categorias, das temáticas principais das entrevistas realizadas com as profissionais de Recursos Humanos:

### 4.1 EMPATIA

Segundo o dicionário Michaelis *On-line*, a palavra empatia significa “a habilidade de imaginar-se no lugar de outra pessoa” e também como “a compreensão dos sentimentos, desejos, ideias e ações de outrem”. Para Simas (2011), um profissional que consegue ser empático com as pessoas tem uma chance maior de sucesso, isso porque ao respeitar os outros, se torna admirado e respeitado simultaneamente.

No decorrer da entrevista de cada respondente, a empatia foi um dos pontos mais marcantes das falas das profissionais sobre a temática do desligamento, tanto quanto habilidade necessária do profissional que realiza a entrevista de desligamento, como habilidade no sujeito que se manifesta nas relações de trabalho.

[...] Então é tu poder escutar e ter a habilidade de *empatizar* com a pessoa que tá na tua frente, né, por que às vezes se é um caso de demissão, tu poder entender que talvez aquela pessoa esteja triste ou esteja com raiva e que aquele comportamento, aquela conduta é esperada pra situação pela qual ela tá passando. (Entrevistada 2)

A entrevistada 2, enquanto contava a história de uma situação de desligamento que lhe tinha marcado como pessoa – um colaborador que pediu demissão pois estava passando dificuldades financeiras em casa e foi tentar a vida em outro município –, descreve o seu sentimento de empatia por ele:

[...] Então me coloquei no lugar dele e fiquei pensando como seria, né, como seria eu não conseguir suportar isso, né, e eu não ter coragem de almoçar no meu trabalho, porque o trabalho oferece.. tem um refeitório que oferece refeição e eu não poder almoçar porque tô pensando na minha família que não tem o que comer em casa. (Entrevistada 2)

A situação contada pela entrevistada 2 faz parte da realidade de grande parte da população brasileira, visto que no Brasil há cerca de 55 milhões de pessoas em situação de pobreza e 15,2 milhões vivendo abaixo da linha da extrema pobreza, de acordo com dados de 2017 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

As entrevistadas 1 e 3 foram diretas e afirmaram que o profissional deve ser empático na entrevista, enquanto que a entrevistada 4, ao ser questionada sobre os benefícios da implantação da entrevista de desligamento, conta:

[...] Porque tu sabe quando a pessoa não tá feliz no seu emprego, então a gente usa isso (a entrevista de desligamento) pra melhorar a funcionalidade do nosso colaborador, né, que eu acho bem legal assim quando o cliente externo vê que o funcionário.. ele tá feliz, é legal. (Entrevistada 4)

O RH Portal, página da *Internet* que disponibiliza diversos materiais sobre Recursos Humanos, no seu artigo sobre entrevista de desligamento, informa que o sentimento mais adequado ao entrevistador, é o da empatia, ou seja, perguntar-se a todo instante: “*Como eu gostaria de ser tratado se estivesse no lugar dele?*” ou “*Como eu me sentiria se estivesse sendo tratado assim?*”. O entrevistador deve estar consciente de que o fato de o ex-colega ter sido demitido ou ser demissionário não o torna inferior ou que não haja necessidade de dar-lhe respeito e atenção, pois deve manter o mesmo padrão de bom relacionamento que tinha com ele antes da demissão (SERRA, 2015).

Com isso, percebe-se o alinhamento entre a percepção da importância da habilidade empatia para as entrevistadas e para os conteúdos disponíveis sobre o assunto.

## 4.2 IMPARCIALIDADE

Novamente recorrendo ao significado da palavra, o Dicio (Dicionário *Online* de Português) define a imparcialidade como: a qualidade da pessoa que julga com neutralidade e justiça; característica de quem não toma partido numa situação. De acordo com Couto (2015), ser imparcial é não sacrificar a justiça ou a verdade em favor das suas considerações particulares e evita a instalação de conflitos, pois para a autora, é muito mais proveitoso evitar do que ter que gerir conflitos, pois ao se tratar de relações humanas o desgaste causado por esses conflitos é muito difícil de ser eliminado.

A imparcialidade foi a competência profissional unânime presente nas falas das entrevistadas, conforme percebe-se nas falas a seguir:

[...] Então a gente precisa de ter uma habilidade de lidar com essa pessoa, saber se comunicar bem com ela, de ser empática, né, como eu falei de se colocar no lugar dela, compreender os motivos e ser IM-PAR-CI-AL. Nesse momento da entrevista a gente não pode ficar brabo “*Ah mas a empresa é isso isso e aquilo e tu tá muito braba porque tu sabe que a empresa não é*”. Bom, é o momento da pessoa falar, tu tem que ser transparente e ficar na tua. (Entrevistada 1)

A entrevistada 2 utilizou a analogia da “escuta ativa” como habilidade equivalente à imparcialidade, ficando claro em:

Acho que uma das principais habilidades que o profissional precisa ter é ter uma **escuta ativa** em primeiro lugar, porque a gente tem que fazer a entrevista sempre *escutando* o que a pessoa tem a falar, né, ao invés de ficar sempre *interpretando* tudo. [...] A maioria das pessoas não faz isso. As pessoas escutam já formulando uma resposta pra dar pra outra, tentando já responder a outra pessoa, né, e aí acabam muitas vezes se perdendo no meio do caminho que a pessoa falou. (Grifo do autor) (Entrevistada 2)

Rubem Alves, em seu sábio poema *Escutatória* (1999), faz inúmeras críticas sobre a maneira com que as pessoas nos dias de hoje se comunicam, com total falta de humildade para com o outro e com o ego enaltecido. O texto remete à profundidade, à capacidade de ouvir a

alma, não aplicando julgamentos e tendo a maturidade de saber que no diálogo existe sempre um compartilhar:

A gente não aguenta ouvir o que o outro diz sem logo dar um palpite melhor, sem misturar o que ele diz com aquilo que a gente tem a dizer.. Nossa incapacidade de ouvir é a manifestação mais constante e sutil de nossa arrogância e vaidade: no fundo, somos os mais bonitos [...] Não basta o silêncio de fora. É preciso silêncio dentro. Ausência de pensamentos. E aí, quando se faz o silêncio dentro, a gente começa a ouvir coisa que não ouvia. (ALVES, 1999)

A entrevistada 2 problematiza exatamente a crítica central do poema de Rubem sobre o quão “surdas” e insensíveis as pessoas podem ser em um diálogo. O exercício de escutar, para eles, é fundamental quando se pretende oferecer apoio, solidariedade e atenção ao outro. O autor encerra seu poema incentivando seus leitores a despertarem tal capacidade, afirmando que “é chegado o momento, não temos mais o que esperar. Ouçamos o humano que habita em cada um de nós e clama pela nossa humanidade” (ALVES, 1999).

A entrevistada 3, por sua vez, foi direta na descrição das competências necessárias ao profissional que realiza a entrevista de desligamento, já pontuando em primeiro lugar a imparcialidade, inclusive aplicando o advérbio de intensidade “muito”:

Ele tem que ser muito imparcial. Tu não pode expor tua opinião, tu não pode induzir o entrevistado, então tu tem que ser muito imparcial, tu tá ali pra ouvir ele, tu tá ali pra dar um espaço pra ele falar o que ele tiver que falar, mas tu não pode induzir nem ele a falar mal da empresa, nem a ele falar bem da empresa. Às vezes, *ah* tu vai ajudar ele ali a começar falar mal também do chefe dele, ou alguma coisa assim, ou tu vai começar a falar bem da empresa, aí ele vai se sentir recuado e não vai querer falar o que quer falar. Então tu tem que deixar ele muito a vontade. (Entrevistada 3)

A entrevistada 4, logo na questão 1 que pergunta sobre a percepção geral do entrevistado sobre os desligamentos nas organizações e o que a empresa deve e não deve fazer no processo de desligamento, relata:

Bom eu acho que primeiro a confidencialidade é uma parte assim essencial na parte do desligamento, né, eu acho que tem que ser imparcial, nunca deixar a tua opinião pessoal interferir na parte do processo de desligamento. [...] Quando tu pensa que tu quer efetivar o desligamento da pessoa, tem todo um processo ali no meio que a gente não pode deixar vazar e que a gente não pode interferir as nossas emoções nele. (Entrevistada 4)

Mais adiante na entrevista, no que se refere à ausência de imparcialidade por parte de gestores nas organizações, a entrevistada 4, que já foi gestora na sua carreira, conta:

[...] Comigo já aconteceu de eu ser desligada de um local por motivos pessoais da pessoa, então eu acho que a partir do momento que tu trabalha com alguma coisa tu não pode deixar interferir o teu pessoal, tem que ser sempre teu profissional falando mais alto, ainda mais nos Recursos Humanos que tu trabalha com outras pessoas. (Entrevistada 4)

De acordo com o administrador Pedro Papastawridis, é necessário administrar-se no sentido de evitar que favorecimentos e antipatias deem lugar à empatia irrestrita e comprometam resultados coletivos, pois o “coleguismo” não tem a ver com profissionalismo, pois este pressupõe companheirismo imparcial. Ser profissional é um ato de respeito por si próprio, pelo próximo e pela organização à qual servimos (PAPASTAWRIDIS, 2012). Serra (2015) complementa ao instruir dois pontos sobre a condução imparcial da entrevista de desligamento:

- O entrevistador deve estar atento para não alimentar nem manifestar sentimentos negativos em relação ao ex-funcionário, mesmo que já os tivesse antes da demissão;
- Se possível, logo após o encerramento da entrevista, o entrevistador deverá redigir seu relatório, procurando dar as informações que atendam aos objetivos principais da entrevista e evitam colocar ali suposições pessoais.

Com o subsídio das afirmações de Papastawridis e Serra acima, percebe-se que as colocações das entrevistadas sobre imparcialidade estão compatíveis e fazem/fizeram parte de sua conduta profissional na realização de entrevistas de desligamento. Em outras palavras, a imparcialidade do entrevistador na prática é imprescindível para que a entrevista não seja “contaminada”, isto é, não tenha a fala do entrevistado manipulada para determinado lado. No entanto, a conduta imparcial é um desafio para todo e qualquer profissional, visto que “o trabalho, enquanto atividade humana, dá sentido à vida, fortalecendo a identidade e a dignidade do trabalhador” (Venco e Barreto, 2010). Ou seja, o trabalhador, em determinado momento, coloca “uma parte de si” no seu trabalho.

### 4.3 FEEDBACK

Para Meirinho (2017), diretor de Marketing e cofundador do *Celcoin* – aplicativo de serviços financeiros –, o principal propósito do *feedback* é ajudar cada pessoa a entender onde ela está com relação a um comportamento. *Feedback* é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento, termo fortemente utilizado na área da Administração, conforme o portal *Significados.Com*.

Todas as entrevistadas mencionaram o *feedback* como fator pertinente e necessário na entrevista de desligamento, conforme verifica-se na resposta da questão 4 dada pela entrevistada 1:

Eu acho que é muito importante a gente ter o **retorno** da pessoa que saiu, sobre o que que ela gostava na empresa e o que que ela não gostava, porque é através do que ela não gostava eu vou saber o que realmente eu preciso melhorar. (Grifo do autor) (Entrevistada 1)

Sorio (2015) diz que o *feedback* é uma forma de demonstrar consideração e respeito pelo ser humano, minimizando incertezas e ansiedades. Pode ser resumido como “a prática de dar retorno”. É através do *feedback*, segundo o autor, que é possível modificar a maneira de encarar e lidar com determinados assuntos. A entrevistada 1 concorda com Sorio ao informar que

[...] a pessoa que tá saindo vê que a empresa tá se preocupando com a opinião. Tu fazendo uma entrevista de desligamento, isso demonstra que a empresa tá preocupada em sabe o que que tu achou do período que trabalhava com a gente. (Entrevistada 1)

A entrevistada 2 corrobora sobre a prática do recebimento do *feedback*, ao definir a entrevista de desligamento dizendo:

Eu acredito que a entrevista de desligamento seja uma ótima ferramenta pra que a gente consiga **captar a percepção** das pessoas que estavam na linha de frente trabalhando, né, como uma forma de a gente aprimorar os processos da instituição e da organização. (Grifo do autor) (Entrevistada 2)



A entrevistada 3, por sua vez, defende majoritariamente o *feedback* da organização para com o sujeito que está sendo desligado, do que somente o *feedback* do desligado sobre a organização na entrevista de desligamento, pois na sua definição da entrevista fala:

Eu acho que é uma oportunidade de evolução pra pessoa, porque se a empresa dá um *feedback* a pessoa vai sair dali para outra empresa ciente das falhas e com chance de melhorar. (Entrevistada 3)

Na resposta da pergunta 1, ela reitera ao dizer que:

Às vezes.. às vezes não, a maioria das empresas só demite, não especifica porquê e a pessoa fica “*Será que?*” ou aquela desculpa de redução de quadro. Então eu acho que isso impede de a pessoa evoluir, de se desenvolver, ainda mais em uma empresa que não dá um *feedback* durante o contrato. (Entrevistada 3)

Sobre o *feedback* do desligado sobre a organização, a entrevistada 3 explica que:

[...] Nessas entrevistadas a gente conseguia ter uma visão da gestão dentro da empresa e conseguia desse ex-funcionário o *feedback* do gestor dele e conseguir ter uma ideia de como ele (o gestor) tá trabalhando. Ou a gente corrigia ou a gente tomava uma providência em relação aquele gestor e era nessas entrevistas aí que a gente conseguia mais informações assim. (Entrevistada 3)

Em confronto com as colocações da entrevistada 3, o *feedback* ajuda os profissionais em busca de oportunidades e recolocação exatamente a renovar suas perspectivas a partir de mudanças de rumo identificadas com as críticas e avaliações (SORIO, 2015).

A entrevistada 4 destaca a essencialidade do *feedback* na entrevista de desligamento, ao responder a questão 4:

Eu acho que é essencial, né, pra ti ter um **entendimento do funcionário, entendimento da empresa** [...] a entrevista de desligamento funciona pra empresa se estruturar e tu ter entendimento do que tá acontecendo com os teus funcionários, porque a pessoa quando ela tá saindo ela não tem tanto pudor de falar o que tá precisando melhorar na empresa. (Grifo do autor) (Entrevistada 4)

O “entendimento” do funcionário e da empresa aos quais a entrevistada se refere são frutos do *feedback* propriamente dito, pois de acordo com Soares [2015?], por meio de uma entrevista de desligamento bem planejada e executada, pode-se ampliar a capacidade de detecção de problemas de seus líderes e gestores. Além disso, para o autor, consegue-se

descobrir o que funciona ou não dentro da empresa, destacando os desafios e as oportunidades ocultas e estimular a inteligência competitiva necessária.

#### 4.4 FILTRO

De acordo com o Kenoby (2018), no que se refere a organização da entrevista de desligamento, é fundamental que o entrevistador esteja disponível para escutar o ex-colaborador e tenha atenção com as informações que ele apresenta. Muitas vezes, o conteúdo falado pode ser muito influenciado pelo estado emocional do sujeito, sendo necessário separar as informações que vão ser aproveitadas. É nesse momento que é pertinente a seleção dos dados obtidos por meio de um filtro.

É marcante nas narrativas das entrevistadas a importância de o profissional trabalhar na filtragem do conteúdo da entrevista de desligamento, conforme conta a entrevistada 2:

[...] Então a gente poder escutar as pessoas, seja como uma forma de desabafo, de que não queria ir embora e tá indo, né, é sempre válido, a gente poder escutar sempre com aquele filtro obviamente de que às vezes a pessoa tá sendo demitida e vai falar barbaridades também no calor da emoção. (Entrevistada 2)

A entrevistada 3, em atendimento à questão 9, reforça o pensamento da entrevistada 2:

O entrevistador também tem que saber filtrar muito do que ouve, porque nem tudo que o entrevistado vai dizer é verdade, então ele vai falar mal do chefe, ainda mais o que foi desligado por justa causa, ele tá com raiva, ele vai querer detonar todo mundo [...]. Então tu tem que ter uma noção do ambiente, da empresa, uma noção clara da empresa pra saber filtrar o que ele tá falando e saber ver até onde o que ele tá falando é verídico mesmo. (Entrevistada 3)

Segundo o artigo 482 – Decreto Lei 5452/1943 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o empregador poderá demitir um funcionário por justa causa se ele praticar um ou mais faltas descritas no artigo:

- a) Ato de improbidade;
- b) Incontinência de conduta ou mau procedimento;
- c) Negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;

- d) Condenação criminal do empregado, passado em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- e) Desídia no desempenho das respectivas funções;
- f) Embriaguez habitual ou em serviço;
- g) Violação do segredo da empresa;
- h) Ato de indisciplina ou de insubordinação;
- i) Abandono de emprego;
- j) Ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- k) Ato lesivo de honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- l) Prática constante de jogos de azar;
- m) Perda da habilitação ou dos requisitos estabelecidos em lei para o exercício da profissão, em decorrência de conduta dolosa do empregado (incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)

Parágrafo único – Constitui igualmente justa causa para dispensa de empregado a prática, devidamente comprovada em inquérito administrativo, de atos atentatórios à segurança nacional (incluído pelo Decreto-lei nº 3, de 27 de janeiro de 1966).

O empregado demitido por justa causa não tem direito ao aviso prévio, 13º salário, férias proporcionais acreditadas de um três avos (1/3), saque do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), multa de 40% sobre o FGTS nem seguro desempregado, conforme Praxedes (2012), com embasamento da CLT. Ou seja, como dito pela entrevistada 3, o funcionário desligado por justa causa tenderá a estar muito mais fragilizado emocional e psicologicamente no momento da entrevista de desligamento, devido a acentuada perda de direitos provocados pela rescisão por justa causa, cabendo ao entrevistador saber filtrar o conteúdo da fala do ex-colaborador, que terá possivelmente conotação negativa e de insatisfação.

A entrevistada 1 quando perguntada sobre a sua opinião se deve ou não ser feita a entrevista de desligamento em todos os casos (demitidos e demissionários), responde:

[...] Então assim, se eu fosse pensar o que eu acho mais importante, eu acho que é mais importante para as pessoas que pedem demissão, mas ao meu ver deveria ser aplicado para todos, e aí depois a gente faz um **filtro**: “*Olha, será que isso aqui tá exagerado? Será que isso aqui não tá?*”. (Grifo do autor) (Entrevistada 1)

De acordo com Serra (2018), o entrevistador não pode esquecer que, na maioria das vezes, o ex-funcionário está sob forte impacto emocional diante da demissão. Por isso, suas respostas, reações e provocações não devem ser consideradas literalmente. Será importante entender o que foi dito nas “entrelinhas”, aconselha o autor. Muitas vezes o ex-funcionário “fala” com o corpo ou pelas “entrelinhas”. Na maior parte das vezes, esses “depoimentos” são mais úteis, espontâneos e, portanto, mais importante que os efetivamente falados ou escritos. A entrevistada 2 relata abertamente, em concordância com Serra, sobre a importância do entrevistador saber ouvir e, muito mais: saber enxergar:

[...] a gente precisa fazer a entrevista de desligamento sempre tendo o olhar para aquela pessoa, mas vendo por trás também do que tá implícito no discurso dela, né [...] eu vejo como um pressuposto básico é a escuta ativa pra que a gente consiga de fato entender o que as pessoas estão nos dizendo, sempre com um olhar, sempre tendo essa habilidade de não tomar como verdade absoluta aquilo que a pessoa tá falando, né, e levar em consideração o contexto dela, né, em que contexto ela chegou ali na nossa frente. (Entrevistada 2)

A respeito do momento ideal de realização da entrevista de desligamento, pensando no conforto e bem-estar do funcionário que foi desligado, a entrevistada 3 conta a prática que realizava em prol do instrumento investigativo:

[...] Eu não fazia a entrevista de desligamento NO DIA do desligamento, porque ele tá envolvido em muita emoção, tá com raiva, tá com tristeza, então pode atrapalhar a entrevista, que ele vai falar coisas que às vezes nem é o que ele pensa, mas tá com raiva, então eu sempre esperava passar um tempo, marcava um dia pra ele voltar na empresa, depois da poeira baixar, aí eu conversava e nessas entrevistas a gente conseguia ter uma visão da gestão. (Entrevistada 3)

Para Kenoby (2018), é importante escolher um momento adequado para a realização da entrevista, pois a notícia de uma demissão pode abalar muita a pessoa, sendo possível ela chorar, ficar nervosa e ter dificuldades de lidar com a situação. O autor recomenda que se aguarde um tempo para que a pessoa fique mais calma e estável, marcando o encontro para uma data diferente do dia da comunicação da notícia.

Uma pesquisa divulgada no dia 06 de novembro de 2018 pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil), mostra que o medo de demissão atinge 29% dos trabalhadores do Brasil, ou mais especificamente, receio alto ou médio de perder o emprego. Outros 36% avaliam como “baixa” a probabilidade de serem demitidos e 35% acreditam que não há esse risco. Os números constam da pesquisa que apura o Indicador de Confiança do Consumidor, onde foram ouvidos 800 entrevistados. Ou seja, mais de 60% das pessoas tem algum grau de insegurança sobre a sua permanência no trabalho. Portanto, a probabilidade de serem abaladas emocional ou psicologicamente, ao receber o comunicado do desligamento, é significativo, dado importante para definição da melhor data de realização da entrevista de desligamento.

#### 4.5 GESTÃO

Através do *input* de subalternos diretos dos líderes e gestores, a organização consegue compreender melhor o estilo de liderança e a eficácia dos gestores. Com isso, é possível determinar a necessidade de treinamentos e até mesmo de substituições na gestão, aponta Kenoby (2018).

Acerca da temática da gestão, todas as entrevistadas mencionaram que o gestor, direta ou indiretamente, está presente no processo de desligamento, podendo ele ser o causador do desligamento:

[...] Nessas entrevistas a gente conseguia ter uma visão da gestão dentro da empresa e conseguia desse ex-funcionário o feedback do gestor dele e conseguir ter uma ideia de como ele (o gestor) tá trabalhando. Ou a gente corrigia ou a gente tomava uma providência em relação àquele gestor e era nessas entrevistas aí que a gente conseguia informações assim. (Entrevistada 3)

A entrevistada 1, por sua vez, foi crítica à modalidade de gestão ausente nas organizações, que atua com descaso após a contratação do funcionário:

[...] Os gestores, eles não dão o suporte, né, necessário pra pessoa que tá entrando, muitas vezes gera uma insatisfação porque foi prometido algo que a empresa não tem e aí a pessoa vai vendo no dia a dia que não era aquilo que ela achou que era, e aí acaba sendo gerado o desligamento. E muitas vezes gestores que não estão capacitados para atuar. (Entrevistada 1)

Em atendimento à pergunta 8, quando questionada sobre as perguntas mais importantes a se fazer na entrevista de desligamento, a entrevistada 2 também coloca sua posição sobre o treinamento:

Outra pergunta que eu acho bem importante é aquela que aborda se a pessoa foi capacitada, se a pessoa teve algum tipo de respaldo quando precisou agir de determinada forma, ou usar algum procedimento técnico específico, se ela foi treinada pra isso e se teve suporte depois, né, pra que a gente consiga também avaliar como é que estão as chefias da organização, né, e ver que às vezes o problema tá na gestão efetivamente. (Entrevistada 2)

A entrevistada 4, após finalizar o atendimento às perguntas, contribuiu além da proposta do roteiro ao fazer colocações sobre a sua percepção dos gestores nas organizações em geral acerca da temática do desligamento de pessoas:

[...] Eu acho que todos os gestores tem sim que aprimorar essa parte (do processo de desligamento) porque tu vai continuar trabalhando com outro ser humano, né, então tu tem que entender o que que tá acontecendo com essa pessoa que tá saindo, pra ti entender como que os teus funcionários estão reagindo à tua empresa. (Entrevistada 4)

Marras (2000) afirma que o padrão para o cargo de gestor de Recursos Humanos é preferencialmente um profissional graduado em Administração de Empresas, com especialização na área, visão holística, perfil de planejador estratégico e com estilo de liderança situacional. O autor ainda complementa ao informar que é essencial que o profissional tenha não apenas uma formação humanista, mas, principalmente, esteja dotado de uma empatia profunda para estabelecer relações proveitosas tanto com os executivos da empresa como com os trabalhadores de chão-de-fábrica. Percebe-se que todas as entrevistadas estão de acordo com a necessidade de uma formação humanista do gestor de Recursos Humanos, tanto na atuação dos processos inerente à função, quanto no próprio apoio ao processo de desligamento na organização.

## **5 A ORGANIZAÇÃO**

Nesta seção é descrita a organização onde trabalho na qual será destinada a proposta de intervenção. O resgate do histórico da empresa e a descrição do setor de Departamento Pessoal são apresentados a seguir.

### **5.1 HISTÓRICO**

Segundo o site da empresa, a Ecosk é uma empresa brasileira que realiza estudos, projetos, gerenciamento e assessoramento técnico, empregando as mais avançadas tecnologias disponíveis, conforme informa o site da empresa. Os trabalhos da empresa estão voltados para as áreas de atuação: aeroportos, desenvolvimento regional, edificações, energia, ferrovias, gás e petróleo, irrigação e drenagem, meio ambiente, metro/trens urbanos, portos e recursos hídricos, rodovias, saneamento e tecnologia da informação.

No período de 1965 a 1969, a empresa norte-americana Brown & Root Overseas Inc. do Texas, manteve operando no Brasil um departamento de projetos de engenharia e economia, composto por técnicos norte-americanos e brasileiros. Com o encerramento dos trabalhos da Brown & Root, alguns profissionais brasileiros, que nela exerciam suas atividades, decidiram permanecer unidos, criando uma empresa que absorvesse totalmente o amplo acervo de conhecimentos adquiridos na empresa internacional.

A Ecosk foi então fundada em 1º de março de 1969, apresentando, desde aquela data até os dias de hoje, segundo conta o site, um efetivo desenvolvimento, fruto do dinamismo de sua equipe de profissionais e do espírito empresarial de seus diretores. A sua política e método de trabalho adaptaram-se ao ritmo das mais avançadas tecnologias.

Sediada em Porto Alegre, a Ecosk conta com escritórios das cidades de Brasília (DF), Cuiabá (MT), Recife (PE) e, recentemente foi aberto um novo escritório em Vitória (ES), o que permite atuar de forma presente em todo o território nacional. Seus principais clientes são: Departamento Automotivo de Estradas e Rodagem do Rio Grande do Sul (DAER/RS), Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), Departamento de Estradas e Rodagem do Estado da Paraíba (DER/PB), Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN), dentre outros.

Em linhas gerais, a empresa é caracterizada na sua apresentação inicial, conforme seu site oficial, como uma empresa de engenharia consultiva, ou seja, os seus produtos são à grosso modo projetos e a capacidade intelectual dos profissionais da empresa é o recurso utilizado para a produção destes produtos.

## 5.5 O DEPARTAMENTO PESSOAL

O Departamento Pessoal (DP) da organização é referido majoritariamente pelos seus colaboradores como o setor de Recursos Humanos (RH) – por desconhecerem as diferenças entre as práticas e processos de DP e RH – ou como Setor de Pessoal, informação que está presente tanto no “Manual de *Compliance*: Conduta & Ética” da instituição quanto nos documentos da Qualidade, como no “Quadro de Atividades do Programa de Integração”. O setor é composto hoje por uma equipe enxuta, totalizando 6 profissionais – sendo que 2 deles atuam tanto no setor quanto no setor da Contabilidade, os quais estão detalhados abaixo:

**Quadro 7 – A Equipe do Departamento Pessoal da Empresa**

Cargo	Sexo	Formação	Tempo de Empresa	Atuação
Gerente Contábil	Masculino	Pós-graduado em Controladora Estratégica de Gestão	Desde 2007	CONTABILIDADE e DP
Auxiliar de Contabilidade <sup>3</sup>	Feminino	Técnico em Ciências Contábeis	Desde 2012	CONTABILIDADE e DP
Analista de Recursos Humanos <sup>4</sup>	Feminino	Técnico em Secretariado	Desde 2009	DP
Assistente de Recursos Humanos	Feminino	Graduando em Psicologia	Admitida em maio de 2018	DP
Estagiário	Masculino	Graduando em Administração	Desde 2017	DP
Estagiário	Feminino	Graduando de Tecnologia em Gestão de RH	Admitida em novembro de 2017 como aprendiz e em março de 2018 tornou-se estagiária	DP

Fonte: Banco de dados da empresa

<sup>3</sup> É responsável pela conferência de todos os pagamentos emitidos pelo DP, inclusive a folha de pagamento. Assessora a gerência da Contabilidade.

<sup>4</sup> Responsável por administrar todas as atividades do Departamento Pessoal.



Conforme o banco de dados da empresa, o setor conta como uma significativa rotatividade de profissionais representada em 93%, pois dos 14 profissionais que foram admitidos no setor de 2013 a 2017, apenas 1 está ativo atualmente.

A sala do setor conta com 04 postos de trabalho e 03 ramais de telefone, os quais estão preenchidos pelos seguintes profissionais: Analista de RH, Assistente de RH e dois estagiários. O gerente de RH tem a sua sala ao lado da do setor, enquanto que a auxiliar de contabilidade tem a sua sala também próxima. O setor conta com uma sala de espera composta por duas poltronas e um balcão de atendimento.

Todas as atividades de Departamento Pessoal (admissões, demissões, folha de pagamento, registros legais em controles diversos, manutenção das leis trabalhistas e normas disciplinares) são atendidas pelo setor, inclusive a administração dos benefícios. As contratações geralmente são realizadas pelos gestores de outros setores da empresa, cabendo ao setor de pessoal a atuação em recrutamento e seleção somente quando solicitado. Além disso, o setor é responsável pelos seguintes eventos:

- **Festa dos Aniversariantes do Mês:** Evento realizado na última sexta-feira do mês, onde é disponibilizado aos participantes comes e bebes e tirado foto dos aniversariantes do mês presentes no evento.
- **Integração de Novos Colaboradores:** Evento realizado quando necessário, no mínimo uma vez ao mês, em sala fechada, cujo objetivo é apresentar via *slides* a empresa e assuntos pertinentes do setor (horário de trabalho, controle de ponto, salário, benefícios e cadastro) aos colaboradores recém-admitidos. Atende à norma da Qualidade.
- **Circulando na Empresa:** Evento realizado no mesmo dia após a Integração, cujo objetivo é apresentar os novos colaboradores que atuam na sede da empresa (funcionários, estagiários e prestadores de serviço) aos setores da matriz. Atende à norma da Qualidade.

Atualmente, as rescisões contratuais são realizadas conforme as solicitações das gerências dos setores da empresa e o desligamento é feito em atendimento à Lei somente. Retomando à composição das etapas da rescisão contratual conforme Bonesso (2017), o setor realiza todas as etapas, exceto comunicar ao empregado, etapa que é feita pelo seu gestor ou supervisor. Portanto, o setor de pessoal solicita os documentos necessários, encaminha ao exame médico demissional, prepara o cálculo da rescisão, paga os direitos rescisórios e entrega seus documentos.

## 6. A PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO DESLIGAMENTO

Levando em consideração a realidade da organização, a revisão teórica, os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com profissionais que realizam e realizaram a entrevista de desligamento em outras empresas, em atendimento aos objetivos deste trabalho, foram construídos a seguir os seguintes elementos inerentes ao processo de desligamento recomendados à organização.

### 6.1 PLANEJAMENTO DO DESLIGAMENTO

De acordo com Kenoby (2018), como qualquer outro procedimento, há diversas formas de se fazer o desligamento de um colaborador. Ao ter conhecimento que um desligamento precisa ser feito, a pessoa responsável também pela entrevista de desligamento sugerida mais adiante deve atuar em parceria com os responsáveis pelo trabalhador que será desligado. O objetivo das ações é reduzir possíveis ruídos no processo e diminuir a tensão entre os envolvidos. As recomendações a serem dadas à empresa são:

- a) **Escolha do melhor momento:** A escolha bem-feita do dia para comunicar ao colaborador sobre o seu desligamento é muito importante. Comunicar no início da semana (segunda-feira, por exemplo) dá os demais dias úteis para que a pessoa possa procurar novas oportunidades, enquanto que comunicar na última hora de sexta-feira é trágico para a pessoa, pois além de o colaborador não poder entrar em contato com outras empresas, terá o seu fim de semana perturbado pela notícia, muitas vezes inesperada, conforme sinaliza Freitas (2006) sobre o desligamento como o rompedor de vínculos do sujeito.
- b) **Escolha da pessoa mais adequada:** Sugere-se o gestor do colaborador dar a ele a notícia de seu desligamento, pois o histórico do contato direto com o mesmo garantirá a explicação clara das razões do desligamento, de acordo com a fala da entrevistada 4 sobre a temática da imparcialidade.
- c) **Execução da entrevista de desligamento:** Como instrumento investigativo e oportuno para a manifestação do cuidado com o colaborador desligado, sugere-se que após o comunicado de desligamento o responsável pela realização da entrevista de

desligamento poderá perguntar pessoalmente e com postura profissional, se a pessoa tem interesse em participar. Importante informar à pessoa: “*Nós temos a entrevista de desligamento. Você gostaria de participar? A gente gostaria muito de te ouvir*”. O responsável deverá respeitar o estado emocional do ex-colaborador e a possível recusa, mas caso ele não queira/possa participar no dia, há a possibilidade de agendar em outra data, em concordância com a entrevistada 3 que afirmou que tendo conhecimento do delicado estado emocional da pessoa, ela não realizava a entrevista de desligamento no dia do fato.

Ao que se refere à estrutura da entrevista de desligamento, a seção a seguir aborda os elementos essenciais à realização com sucesso do instrumento, assim como a detalhamento das etapas.

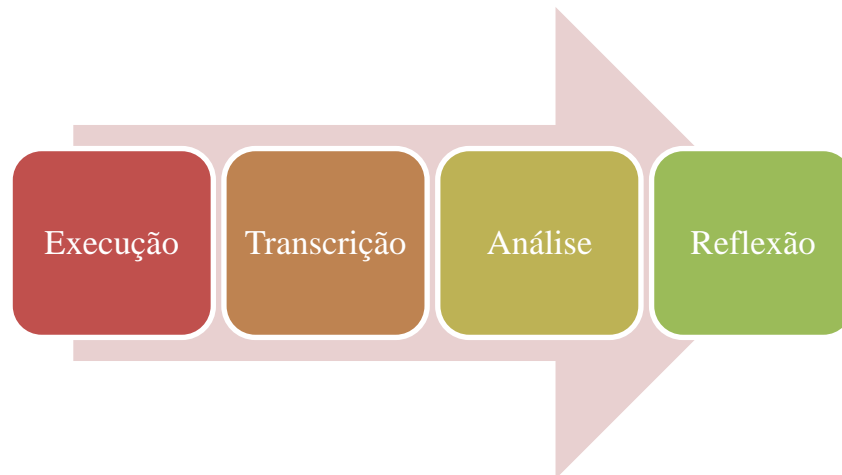
## 6.2 ESTRUTURAÇÃO DA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Com o objetivo de melhor organizar a realização da entrevista de desligamento na empresa, utilizando como pressupostos os conceitos dos autores do tema e das percepções, experiências e desafios das profissionais que foram entrevistadas para esta pesquisa, para a organização em destaque, foi-se recomendado o seguinte:

- a) **Duração:** A entrevista de desligamento deverá ser realizada sem controle do tempo, sem que o entrevistador fique cuidando as horas no relógio, para não intimidar/apressar o entrevistado no momento da sua fala, evitando assim descumprir os objetivos da conversa. É necessário respeitar o tempo da pessoa, de acordo com as contribuições das entrevistadas sobre a temática da empatia.
- b) **Local:** A entrevista de desligamento deverá ser realizada em uma das 03 salas de reunião disponíveis da empresa, localizadas próximo à Portaria, pois evita o constrangimento do colaborador de não precisar circular na empresa e facilita a sua saída, afirma Veyrat (2017). O responsável deverá verificar se alguma está disponível e, em caso positivo, ocupá-la. Caso não haja, o responsável poderá ver a disponibilidade do ex-funcionário em comparecer novamente na empresa para a entrevista.

- c) **Responsável:** Psicólogo ou profissional com o curso superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos concluído. Experiência mínima de 06 meses na área.
- d) **Etapas:** A entrevista de desligamento poderá ser organizada nas seguintes etapas:

**Figura 3 – Etapas da Entrevista de Desligamento**



Fonte: O autor

- 1. Execução:** Esta etapa se caracteriza pela realização da entrevista de desligamento, que será feita somente com a permissão do desligado. Antes de iniciar as questões o entrevistador perguntará ao desligado como ele está se sentindo e oferecerá apoio. O entrevistador poderá utilizar o formulário A ou B conforme o tipo de desligamento e poderá fazer anotações pertinentes no verso do documento que proponho. Os formulários foram elaborados a partir de um molde<sup>5</sup> disponível no site *Café com Empreendedorismo Para Mulheres* – plataforma de cultura e educação empreendedora feminina que, de acordo com o site, reuniu em 2017 mais de 800 encontros, cursos e *workshops* –, ajustados com base na análise de dados da pesquisa e nas características da empresa. Por se destinar a ser um documento institucional da empresa, recomendou-se inserir o logotipo da empresa no cabeçalho do documento. A seguir são apresentados os formulários A e B:

<sup>5</sup> Disponível para *download* em: <[www.cafecomempreendedorismo.com.br/wp.../07/Entrevista-de-Desligamento.xlsx](http://www.cafecomempreendedorismo.com.br/wp.../07/Entrevista-de-Desligamento.xlsx)>. Acesso em: 05 nov. 2018.



### Quadro 9 – Formulário de Entrevista de Desligamento B

LOGOTIPO DA EMPRESA	<b>ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO - B</b>																																													
<b>Importante:</b> Visando a melhoria contínua da empresa, aqui estamos com a sua entrevista de desligamento. Se por alguma razão não achar oportuno responder algum ponto, sinta-se a vontade para não fazer. Sua participação é muito importante para nós!																																														
<b>Nome Completo</b>																																														
<b>Função/Setor</b>	<b>Último dia de trabalho:</b>																																													
<b>Superior Imediato</b>	<b>Data de Admissão:</b>																																													
<b>1. Indique qual(is) fator(es) contribuíram para seu desligamento. Justifique brevemente.</b>																																														
<b>De 2 a 10: Questões lidas e respondidas oralmente</b> <span style="margin-left: 100px;">← <b>Pontos Fortes</b></span> <span style="float: right;">→ <b>Pontos Fracos</b></span>																																														
<b>2. Ambiente de Trabalho</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 12.5%;">Excelente</th> <th style="width: 12.5%;">Muito Bom</th> <th style="width: 12.5%;">Bom</th> <th style="width: 12.5%;">Regular</th> <th style="width: 12.5%;">Insatisfatório</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Insatisfatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Insatisfatório																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
RELACIONAMENTO ENTRE AS PESSOAS DA MESMA EQUIPE																																														
FEEDBACK E ORIENTAÇÃO SOBRE SEU TRABALHO																																														
RELACIONAMENTO COM O SUPERVISOR DIRETO																																														
RELACIONAMENTO COM A GERÊNCIA																																														
QUAL É A SUA OPINIÃO SOBRE OS SERVIÇOS DO RH?																																														
SUPORTE PARA A REALIZAÇÃO DO TRABALHO																																														
OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO PROFISSIONAL																																														
DESAFIO PROFISSIONAL																																														
COMUNICAÇÃO																																														
<b>3. Avaliação Geral</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 12.5%;">Excelente</th> <th style="width: 12.5%;">Muito Bom</th> <th style="width: 12.5%;">Bom</th> <th style="width: 12.5%;">Regular</th> <th style="width: 12.5%;">Insatisfatório</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Insatisfatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																			
Excelente	Muito Bom	Bom	Regular	Insatisfatório																																										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																										
NA SUA OPINIÃO, DE UMA FORMA GERAL, COMO É O AMBIENTE DE TRABALHO NA EMPRESA?																																														
<b>Por que?</b>																																														
<b>5. Você voltaria a trabalhar conosco em outra oportunidade?</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>SIM</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>NÃO</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	<b>SIM</b>	<input type="checkbox"/>	<b>NÃO</b>	<input type="checkbox"/>																																									
<b>SIM</b>	<input type="checkbox"/>	<b>NÃO</b>	<input type="checkbox"/>																																											
<b>Por que?</b>																																														
<b>6. Você indicaria nos indicaria como um bom lugar para trabalhar?</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>SIM</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>NÃO</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	<b>SIM</b>	<input type="checkbox"/>	<b>NÃO</b>	<input type="checkbox"/>																																									
<b>SIM</b>	<input type="checkbox"/>	<b>NÃO</b>	<input type="checkbox"/>																																											
<b>Por que?</b>																																														
<b>6. Para você, os colaboradores são tratados com respeito, independente de cargo?</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>SIM</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><b>NÃO</b></td> <td style="width: 25%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	<b>SIM</b>	<input type="checkbox"/>	<b>NÃO</b>	<input type="checkbox"/>																																									
<b>SIM</b>	<input type="checkbox"/>	<b>NÃO</b>	<input type="checkbox"/>																																											
<b>Justifique</b>																																														
<b>7. Aspectos Positivos</b> (Escreva três aspectos positivos relacionados ao trabalhar conosco)																																														
<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>3º</b>																																												
<b>8. Aspectos Negativos</b> (Escreva três aspectos negativos relacionados ao trabalhar conosco)																																														
<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>3º</b>																																												
<b>9. Descreva como você era antes de entrar na empresa e o que aprendeu durante sua trajetória.</b>																																														
<b>10. Observações</b> (Espaço livre para qualquer comentário)																																														

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Assinatura do entrevistado

Assinatura do entrevistador

Fonte: O autor

2. **Transcrição:** Após a realização da entrevista, os dados poderão ser organizados e transcritos em planilha *Excel* de acordo com as respostas obtidas. Toda e qualquer observação detectada pelo entrevistador, no que se refere a comunicação não-verbal, é interessante ser registrada na transcrição.
3. **Análise:** Concluída a transcrição, o profissional realizará uma análise crítica dos dados obtidos, considerando: tipo de desligamento, fala verbal e não-verbal do entrevistado, tempo de empresa, cargo, sexo, setor e gerência. A análise será redigida no rodapé da planilha *Excel*.
4. **Reflexão:** Passados 06 meses de execução, transcrição e análise de entrevistas de desligamento na organização, o responsável poderá realizar uma análise crítica de todas as entrevistas obtidas no período e detectar as tendências das falas dos entrevistados. Irá organizar os dados em uma apresentação em *Powerpoint* e apresentar à Direção da empresa.

Ao que se refere às possíveis falhas de operação da entrevista de desligamento, foi elaborado para cada uma delas, uma contrapartida como solução:

**Quadro 10 – Previsão e Solução de Falhas da Entrevista de Desligamento**

Falha de Operação	Solução
Ex-colaborador impactado demais não raciocina direito, não compreendendo as perguntas e faz considerações sem nexos	Entrevistador acalma o entrevistado e o incentiva a continuar com a palavra. Caso não prossiga, entrevistador verificará com o trabalhador possibilidade de nova data da entrevista e a agendará.
Entrevistador, por se identificar com uma das partes, pode tomar partido e intimidar/incentivar o entrevistado	Entrevistador lembra da obrigatoriedade da imparcialidade na condução da entrevista e se coloca apenas como ouvinte, não como cúmplice.
Entrevistador, por não desejar ver o sofrimento do ex-colaborador, pode evitar o contato visual direto	Entrevistador lembra da obrigatoriedade da empatia e da sensibilidade por ser responsável pela entrevista, acolhendo as considerações do respondente com postura séria.
Dependendo da formação do ex-colaborador, pode haver falta de compreensão e clareza das perguntas	Entrevista adequada a leitura das perguntas e explica ao que se refere, utilizando do conceito claro sobre a(s) palavra(s) indagada(s).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou propor recomendações aos futuros desligamentos da Ecosk, sugerindo junto da implantação de gestão do desligamento, a instauração da entrevista de desligamento. Para tanto, como subsídio para a proposição e com o objetivo de conhecer as perceptivas, experiências e desafios do tema, foram entrevistadas profissionais da área de Recursos Humanos que são conhecedoras da prática da ferramenta e atestaram por meio de suas falas os grandes desafios e procedimentos inteligentes que uma entrevista de desligamento bem-sucedida exige do sujeito, bem como a seriedade como que o evento do desligamento deve ser conduzido pela empresa e pelos envolvidos. Ter empatia, ser imparcial, saber “escutar”, saber receber o *feedback* do sujeito e ter conhecimento da gestão por outra fonte foram os elementos principais descobertos na pesquisa.

Neste contexto, a problemática do estudo foi de extrema importância, pois na emergência da gestão do capital humano nas organizações em tempos de instabilidade econômica e política, em que muitas pessoas são dispensadas de seus postos de trabalho, após a reforma trabalhista no Brasil, que fragilizam as relações de trabalho principalmente a parte do trabalhador, apresentou-se uma proposta de investigar, por meio da ferramenta, as principais causas da saída de pessoal da empresa e os possíveis fatores internos contributivos desse evento. Pensar em retenção de talentos é pensar estrategicamente. Tratar os sujeitos demitidos com apoio, solidariedade e respeito é colocar em prática a ética organizacional.

Retomando aos objetivos específicos deste trabalho, foi possível atendê-los do seguinte modo:

- Conhecer a realidade da empresa Ecosk, no que diz respeito a gestão de pessoas/desligamento: Foi possível através da descrição da empresa e do setor de Departamento Pessoal, por meio do conhecimento empírico do pesquisador e do acesso ao banco de dados da organização.
- Levantar informações acerca dos processos de desligamento em outras organizações por via de profissionais da área de Gestão de Pessoas: Foi realizável através das entrevistas realizadas com as 04 profissionais da área.
- Recomendar uma proposta de gestão do desligamento à organização: Foi viável através da conexão entre a revisão teórica, a análise dos dados e a realidade atual da organização.



Portanto, através dos três elementos citados acima (teoria, dados e organização), foi possível construir recomendações à implantação de uma gestão do desligamento, que visasse suporte, amparo e “escutatória” ao trabalhador que está deixando a empresa. Como a Ecosk não a tem atualmente, é passível de ajustes de implantação, bem como a realização de entrevistas de desligamento “piloto”, por um período de 03 meses, por exemplo, visando testar na prática os procedimentos recomendados à organização.

Ao finalizar, devido à importância da gestão do desligamento no campo das organizações, bem como a aplicabilidade da entrevista de desligamento, sugere-se novas investigações de caráter qualitativo que sejam realizadas nos cursos de Administração e de Gestão de Recursos Humanos, como contribuição à pesquisa e ao ensino. Sugere-se também à organização, para futuras pesquisas, novas percepções de análise no campo de Gestão de Pessoas, como clima organizacional, gestão de carreiras, empresa familiar, avaliação de desempenho, motivação e liderança.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Rubem. **Escutatória**. In: Jornal Correio Popular. Campinas. Publicado em 09 abr. 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BLOG CONVENIA. **Uma Recente Pesquisa Investiga as Principais Motivações que Levam um Funcionário a Pedir Demissão de Uma Empresa**. Disponível em: <<http://blog.convenia.com.br/pedir-demissao/>>. Acesso em: 19 mai. 2018.

BLOG SOFTWARE AVALIAÇÃO. **Entrevista de Desligamento: Descubra Como Fazer de Forma Correta!**. Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/entrevista-de-desligamento/>>. Acesso em: 01 abr. 2018

BONESSO, Julio. **Legislação do Trabalho**. Curso de Legislação do Trabalho. Porto Alegre: ABRH, 2017.

BRASIL ECONÔMICO. **Medo de ser demitido atinge 29% dos trabalhadores, revela pesquisa**. Disponível em: <<https://economia.ig.com.br/2018-11-06/medo-de-demissao-no-brasil.html>>. Acesso em: 22 nov. 2018.

CALDAS, Miguel P. **Capítulo 12: Demissão: Alguns Significados da Perda de Emprego Para o Indivíduo**. In: Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira/Miguel P. Caldas, Thomaz Wood Jr. São Paulo: Atlas, 1999.

CELINSKI, Leszek. **Guia para Diagnóstico em Administração de Recursos Humanos: Roteiros e Instrumentos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO. **Art. 482 – Decreto Lei 5452/1943**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2018.

COUTO, Leila. **Importância da Imparcialidade na Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importancia-da-imparcialidade-na-gesto-de-pessoas/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

DATSCH, Fabiane Maria; CYRNE, Carlos Candido da Silva; SCHARDONG, Tania Maria. **Análise do Processo de Entrevista de Desligamento em Instituição de Ensino Superior do Vale do Taquari**. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Argentina: 2015. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135931/101\\_00081.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/135931/101_00081.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 20 mai. 2018.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. 493p.

DOXSEY J. R.; DE RIZ, J. **Metodologia da Pesquisa Científica**. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2002-2003. Apostila.

ECOPLAN ENGENHARIA. **Empresa: Histórico**. Disponível em: <<http://www.ecoplan.com.br/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

ELY, Débora. **Extinção das fundações estaduais vira batalha judicial**. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/politica/noticia/2018/06/extincao-das-fundacoes-estaduais-vira-batalha-judicial-cjighf1wv0guv01qof9s5oxwl.html>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

FELICIO, Joana Carla de Souza Matta. **Os processos de RH: Uma visão estratégica**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-processos-de-rh-uma-viso-estrategica/>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

FERREIRA, Lenivaldo da Silva; FERREIRA, Carlas Renata Prissila Costa; NASCIMENTO, Joelma Silva. **TURNOVER NAS EMPRESAS PRIVADAS: Como quebrar os paradigmas da rotatividade no século XXI**. Anais do Encontro de Ensino, Pesquisa e Extensão. Volume 8, Número 8. Recife: Faculdade Senac PE, 2014. Disponível em: <<http://encontro.anais.faculdadesenacpe.edu.br/volumes/anais/volume%208/006-2014.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia de Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANÇA, Maurício. **Processo de Desligamento**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/processo-de-desligamento/76701/>>. Acesso em: 20 mai. 2018

FRANCO, D.; FREITAS, A.; MÜZELL, L.; STIVANIN, T.; MOYSÉS, A.; BRANDÃO, A.; RAMALHO, Elcio. **Após suicídio de 60 funcionários, empresa francesa é processada por assédio moral**. Disponível em: <<http://br.rfi.fr/franca/20160707-apos-suicidio-de-60-funcionarios-empresa-francesa-e-processada-por-assedio-moral>>. Acesso em: 07 dez. 2018.

GIL, Antonio Carlos. Observação. In.: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLOBO. **No Brasil, 15,2 milhões vivem abaixo da linha da extrema pobreza, diz IBGE**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2018/12/05/no-brasil-152-milhoes-vivem-abaixo-da-linha-da-extrema-pobreza-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em: 06 dez. 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades**. São Paulo: RAE Artigos, 1995.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. São Paulo: RAE Artigos, 1995.

GÓIS, Maurício. **As 50 Grandes Mudanças do Mundo Globalizado**. Disponível em: <<https://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/as-50-grandes-mudancas-do-mundo-globalizado/>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

HALL, R.H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE. **Porto Alegre: Pesquisa**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/porto-alegre/pesquisa/23/22957>>. Acesso em: 24 jun. 2018.

KENOBY. **Entrevista de desligamento: Confira passo a passo de como fazer**. Disponível em: <<http://www.kenoby.com/blog/entrevista-de-desligamento/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTELLO, Alexandre. **Brasil fecha 20,8 mil postos formais de trabalho em 2017, diz governo**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-fecha-208-mil-postos-formais-de-emprego-em-2017.ghtml>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

MEIRINHO, Adriano. **RH e suas formas de dar feedback**. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/rh-e-suas-formas-de-dar-feedback/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

METADADOS. **Quanto a rotatividade custa para sua empresa?**. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/quanto-rotatividade-custa-para-sua-empresa/#>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

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

PAPASTAWRIDIS, Pedro. **A Imparcialidade no Ambiente de Trabalho**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-imparcialidade-no-ambiente-de-trabalho/65958/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

PINHEIRO, Cleber. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Atlas, 1979.

PRAXEDES, Rafael. **Demissão por JUSTA CAUSA: Direitos do trabalhador**. Disponível em: <<http://www.direitodoempregado.com/direitos-na-demissao-por-justa-cao/>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Herder, 1972.

SERRA, Floriano. **Entrevista de Desligamento**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/entrevista-de-desligamento/>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

SIMAS, Juliana. **Empatia – garantia de sucesso pessoal e profissional**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/empatia-garantia-de-sucesso-pessoal-e-profissional/52074/>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

SILVA, Renata Maria da; ALVARÃES, Alberto. **O uso da entrevista de desligamento como instrumento de gestão: Uma análise em empresas do segmento contábil**. IX SEGeT 2012.

Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/55816674.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

SILVEIRA, Tolfo Denise; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **Unidade 2 – A Pesquisa Científica**. In: Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SOARES, Antonio Carlos. **Entrevista de Desligamento: Como transformar uma conversa difícil em aprendizados para a empresa**. Disponível em: <<https://blog.runrun.it/entrevista-de-desligamento/>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

SORIO, Washington. **A Importância do Feedback**. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-feedback/>>. Acesso em: 18 nov. 2018.

SPAIN, Everett; GROYSBERG, Boris. **Entrevistas de Desligamento Fazem a Diferença**. Disponível em <<http://hbrbr.uol.com.br/entrevistas-de-desligamento-fazem-a-diferenca/>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

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

VENCO, Selma; BARRETO, Margarida. **O Sentido Social do Suicídio no Trabalho**. In: Revista Espaço Acadêmico, nº 108, maio de 2010.

VEYRAT, Pierre. **Como fazer o processo de desligamento de empregado?** Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/processo-de-desligamento-de-empregado/>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

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

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENCAMINHAMENTO DA ENTREVISTA

### Apresentação

Olá, tudo bem?

Sou o Cristian, formando do curso de Administração da UFRGS e estou em busca de profissionais de RH.

Meu TCC tem como objetivo conhecer as percepções, experiências e desafios de profissionais da área de Recursos Humanos que realizam ou já realizaram a entrevista de desligamento (de demissão, de saída) em organizações.

As questões a seguir são de encaminhamento para o registro do interesse de contribuição para a pesquisa, cuja forma será através de entrevista presencial gravada por voz, com autorização do entrevistado(a). Será preservado o total anonimato e a identidade do(a) participante.

Meu muito obrigado pela colaboração!

**1) Antes de começar, você realiza ou já realizou na sua trajetória profissional a entrevista de desligamento (de demissão, de saída)?**

- Sim, realizo atualmente.
- Sim, já realizei em algum momento da minha vida profissional.
- Não, nunca realizei.

**2) Qual o seu sexo?**

- Feminino
- Masculino

**3) Qual a sua idade?**

**4) Qual a sua ocupação profissional?**

- Empregado em organização privada.
- Prestador de Serviços
- Servidor Público
- Estagiário
- Estudante
- Desempregado
- Outro (especifique: \_\_\_\_\_)

**5) Qual a sua formação educacional?**

**6) Você atua na área de Recursos Humanos há quanto tempo?**

- Até 01 ano
- De 01 a 02 anos
- De 02 a 03 anos
- Há mais de 03 anos

**7) Informe os seus dados para que eu possa entrar em contato contigo =)**

Cidade/Município: \_\_\_\_\_

Endereço de e-mail: \_\_\_\_\_

Número de telefone: \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B – ROTEIRO: ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

Entrevista realizada com o objetivo de conhecer as percepções, experiências e desafios dos profissionais da área de Recursos Humanos que realizam ou já realizaram entrevistas de desligamento. Esta entrevista é um instrumento de coleta de dados para um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração – UFRGS.

- 1) Qual a sua percepção sobre o desligamento nas organizações em geral? O que você acredita que deve e não deve haver por parte das organizações neste processo?
- 2) De 0 a 10, como você avalia os desligamentos na sua organização recentemente/antigamente? Por quê?
- 3) Você já presenciou algum caso de desligamento mal-sucedido? Cite.
- 4) Como você definiria a entrevista de desligamento com as suas palavras?
- 5) Você concorda que implantar a entrevista de desligamento na organização possa ser uma fonte de informação adicional para a gestão e melhorar a imagem externa da organização? Explique.
- 6) No seu ponto de vista, é necessário haver a entrevista de desligamento em todos os casos ou somente com demissionários? Por quê?
- 7) Quais competências e habilidades um profissional de RH deve ter para conduzir com sucesso a entrevista de desligamento?
- 8) Quais as perguntas mais importantes a se fazer em uma entrevista de desligamento?
- 9) O que, em maioria, os ex-colaboradores tendem a dizer na entrevista de desligamento?
- 10) Cite um caso de uma entrevista de desligamento que te marcou.
- 11) Além da entrevista de desligamento, há/haviam outras ações da organização (como atualização de currículo, carta de recomendação, orientação de retorno ao mercado de trabalho, por exemplo) que são/eram realizadas no processo?

**ANEXO – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Concordo em participar, como voluntário, do estudo que tem como pesquisador responsável o aluno de graduação \_\_\_\_\_, cartão UFRGS nº \_\_\_\_\_, do curso de \_\_\_\_\_ da \_\_\_\_\_, que pode ser contatado pelo e-mail \_\_\_\_\_ e pelos telefones (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ e (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_. Tenho ciência de que o estudo tem em vista realizar entrevistas com profissionais de Recursos Humanos, visando, por parte do referido aluno a realização de um trabalho de conclusão \_\_\_\_\_ cujo título é \_\_\_\_\_. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Entendo que esse estudo possui apenas finalidade acadêmica e que será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim minha privacidade. O aluno providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_