

## ANÁLISE DO PROCESSO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO NA EMPRESA MEXICHEM BRASIL

Gabriella Guimarães Gamboa – [gabriellagamboa@email.com](mailto:gabriellagamboa@email.com)

Eduardo Braz Pereira Gomes – [eb.gomes@uou.com.br](mailto:eb.gomes@uou.com.br)

### Introdução

Com Escritório Corporativo localizado em São Paulo, a Mexichem Brasil é a subsidiária brasileira do Grupo Mexichem, grupo mexicano de empresas químicas e petroquímicas líder na América Latina nas cadeias produtivas de flúor e do cloro-vinil, resultado da incorporação das empresas Amanco, Plastubos e Bidim. A Mexichem Brasil hoje é composta por sete unidades fabris espalhadas por diferentes regiões brasileiras: Joinville Floresta e Joinville Glória (SC), Sumaré (SP), Suape (PE), Ribeirão das Neves (MG), Anápolis (GO) e São José dos Campos (SP). Em 2015, a companhia fechou o ano com 2.505 colaboradores, sendo 619 mulheres e 1.886 homens, e obteve uma receita aproximada em R\$ 1,2 bilhões.

A organização tem como missão transformar químicos em produtos, serviços e soluções inovadoras para os diversos setores industriais, por meio da excelência operacional e do enfoque nas necessidades do mercado, a fim de gerar valor contínuo para os clientes, colaboradores, sócio, acionistas e comunidade, contribuindo com a qualidade de vida das pessoas. Sua visão é ser respeitada e admirada mundialmente como companhia líder no setor químico, focada em resultados e na contribuição para o progresso. Possui também seis valores considerados essenciais para todos os envolvidos na organização, sendo eles liderança, compromisso, responsabilidade, integridade, orientação de resultados, e segurança.

A Mexichem Brasil atua principalmente na transformação de PVC em tubos e conexões e na fabricação de geotêxteis não-tecidos. Sua principal marca Amanco é líder absoluta da América Latina, foi lançada há quase uma década no Brasil e atua no mercado predial, de infraestrutura e de irrigação. A Bidim, que possui mais de 40 anos de liderança no mercado, é considerada sinônimo de geotêxtil não tecido no Brasil. Atende com excelência as necessidades de seu público, oferecendo geotêxteis, geossintéticos, laminados sintéticos, filtração, produtos automotivos e agrícolas entre outros afins. Já a Plastubos, produz tubos e

conexões em todo território nacional e tem posição importante junto as outras marcas da organização, uma vez que se trata de um produto também de qualidade, porém com valor mais baixo e acessível, atingindo assim também os consumidores que possuem uma renda menor. Os produtos Mexichem contribuem ativamente para o desenvolvimento dos países onde atuam, uma vez que seus principais produtos possuem um amplo mercado nos setores de crescimento como construção, habitação, água potável e esgoto urbano.

Atualmente o cenário de mercado está cada vez mais competitivo e exigente. Desta forma, a gestão de pessoas dentro de uma organização privada como a Mexichem Brasil se torna também uma gestão estratégica, onde envolvemos temas como rotatividade e retenção de talentos. Contratações e demissões fazem parte da rotina do Departamento de Pessoal de qualquer instituição, apesar disto, devemos dar atenção em todas as situações de desligamento, seja ela por iniciativa do colaborador ou da própria empresa. Até mesmo no caso de uma demissão voluntária, a empresa perde em vários aspectos como os gastos com treinamentos e gastos operacionais, encargos, benefícios, burocracia contratual, além de também o tempo gasto com a necessidade de busca de um novo talento no mercado de trabalho.

A entrevista de desligamento é um dos principais instrumentos de coleta de informações relevantes neste contexto. Saber a opinião do colaborador neste momento delicado em relação ao ambiente de trabalho e sua visão da organização em questão, é a principal forma de identificar pontos de melhorias em toda a instituição. Não esquecendo de que um baixo índice de rotatividade significa que a empresa está conseguindo manter seus funcionários satisfeitos, trabalhando assim consequentemente a motivação e responsabilidade dos mesmos com a companhia.

A partir do exposto, o presente relatório tem como objetivo apresentar, descrever o processo e analisar os resultados considerados mais importantes das entrevistas de desligamento realizadas na empresa Mexichem Brasil. A justificativa para escolha do tema foi dada em cima da relevância do índice de *Turnover* dentro de Recursos Humanos, uma vez que o índice de rotatividade de pessoal pode comprometer significativamente os resultados organizacionais. A entrevista de desligamento é atualmente uma das ferramentas de diagnóstico mais utilizadas e que caminha diretamente com este índice, por isso, é importante que seja dada atenção tanto para sua eficiência, tão quanto para os resultados obtidos através dela. Sendo assim, foi desenvolvido um levantamento de dados levando em consideração

todas as unidades do país, onde foram recolhidas informações necessárias e que deram origem a este projeto.

## Revisão da Literatura

Rotatividade, conhecida também como *turnover*, “é o índice referente a saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária. [...] Toda organização, evidentemente, tem uma certa rotatividade” (ROBBINS, 2009, p.22). Para Chiavenato (2009, p.46) entende que a rotatividade é uma consequência ou efeito de fenômenos que acontecem dentro e fora das organizações que influenciam o comportamento das pessoas. Temos a disponibilidade de empregos no mercado, a economia, oferta e procura de recursos humanos, como fenômenos externos, e o ambiente de trabalho, o clima e a cultura da organização, política salarial e benefícios, oportunidades de crescimento profissional, relacionamento humano, são alguns exemplos de fenômenos internos que afetam diretamente a opinião dos colaboradores.

A entrevista de desligamento é um dos instrumentos mais eficientes para a gestão de pessoas, pois é

uma fonte para a empresa conhecer as causas do rompimento do vínculo empregatício. A contribuição desse instrumento é tão significativa que consideramos necessária uma diretriz ou norma que exija do funcionário desligado passar pela entrevista, apesar de essa diretriz não contar com respaldo legal. (PINHEIRO, 1979, p. 201).

De acordo com Celinski (1994, p.76) a entrevista de desligamento deve ser organizada e elaborada a partir de procedimento do que chama de diagnóstico de desligamento. Na visão do autor, o tal diagnóstico tem como objetivo “identificar as causas da evasão, as características do clima organizacional e as origens dos conflitos”. Para tanto é necessário: 1) definir o que exatamente se quer investigar; 2) redigir as perguntas pertinentes a essa investigação; 3) ensaiar o instrumento; e 4) estruturar o fluxograma do processo. Posto isto, Celinski (1994, p.77) sugere que ao se iniciar a entrevista devem ser expostos ao funcionário demitido involuntariamente os motivos pelos quais ele está sendo entrevistado buscando a sua colaboração nas respostas. Deve-se também estimular,



neste momento, um ambiente de serenidade e todas as opiniões e fatos revelados devem ser anotados para que estes sejam inseridos em uma tabulação que periodicamente deve gerar análises relevantes para o processo de tomada de decisão na atividade de gestão.

Neste processo, procurar-se extrair o máximo de informações relevantes possíveis do colaborador, fundamentalmente, as ocorrências da rotina de trabalho executado pelo funcionário bem como a ocasião de conflitos com superiores, colegas ou subordinados, motivos que levaram ao pedido de desligamento e opiniões gerais semelhantes às propostas já apresentadas por Chiavenato (2009, p.49) e Pinheiro (1979, p. 201).

A partir da exploração conceitual do termo de rotatividade e da entrevista de desligamento, segue-se neste estudo a investigação desenvolvida para atender ao objetivo pretendido sendo apresentada primeiramente a metodologia adotada e, em seguida, a descrição de como a processo acontece na instituição estudada, juntamente com os resultados obtidos no levantamento e suas respectivas análises e conclusões.

## Metodologia

Foi realizado um estudo descritivo de caráter retrospectivo, sendo analisados os resultados com os dados dos desligados e os formulários de entrevistas de desligamento no período escolhido para a pesquisa. As informações contidas preenchidas neste questionário, foram tabuladas e colocadas em um banco de dados de uma planilha. A planilha continha as mesmas perguntas contidas no formulário, juntamente com as respostas de ações pré-definidas e posicionadas de maneira horizontal.

A entrevista de desligamento da organização é composta da seguinte forma: cabeçalho com dados de identificação (nome, cargo, departamento, unidade, nome do gestor direto, data de admissão, data de desligamento, entrevistador e tempo de casa). Abaixo disto temos o motivo do desligamento, dividido em duas partes: Iniciativa do empregado (“Qual(is) motivo(s) do seu pedido de demissão?”) e “Em outras situações já havia pensado em pedir demissão?”) e Iniciativa da empresa (“Qual(is) o(s) motivo(s) alegados para o seu

desligamento?” e “Você já havia sido orientado anteriormente pelo eu gestor em relação aos motivos de sua demissão?”). Após esta primeira parte, segue-se o roteiro dos seguintes itens: 1) Recebeu recursos físicos, materiais e tecnológicos necessários para desempenhar sua função?; 2) Recebeu os treinamentos necessários para seu desenvolvimento profissional?; 3) Com que frequência você recebia treinamentos necessários para seu desempenho profissional?; 4) Quais os tipos de oportunidades de desenvolvimento você teve na Mexichem? 5) Qual sua avaliação sobre a Mexichem Brasil referente aos itens abaixo? (Assistência Médica, Restaurante ou Vale refeição, Subsídio farmácia, Transporte ou estacionamento, Salário fixo, PPR ou bônus, Ambiente de trabalho); 6) Como você avalia o trabalho desenvolvido pela área de Recursos Humanos?; 7) O que você acha dos meios de comunicação da empresa? 8) Seu líder reconhece um bom trabalho?; Como você recebia as informações necessárias para o seu desenvolvimento profissional?; 9) Como você define o relacionamento que tinha com seu superior imediato?; 10) Na sua visão, como a equipe em que você atuava avalia seu gestor imediato?; 11) Destaque os fatores positivos que o mantiveram trabalhando na Mexichem até o momento: Salário / Benefícios / Amizades / Obter Experiência / Manter meus estudos / Localização / Clima e Ambiente de Trabalho / Expectativa de crescimento; e 12) O que menos lhe agrada na Mexichem?. Após os questionamentos, existe também um campo para registro de análise do RH local, data de preenchimento e assinaturas do entrevistador e do entrevistado, seguindo os fundamentos de Chiavenato (2009, p.49) e terminando assim o procedimento em questão.

Posto isto, foi realizado o levantamento de dados de todas as entrevistas realizadas na empresa de janeiro/2016 á setembro/2016. Neste período 364 colaboradores saíram da organização, dessas pessoas, 254 entrevistas foram realizadas e 110 não foram, sendo por 108 pessoas se recusarem a participar e outros 2 casos de falecimento do funcionário. O empregado com maior tempo de casa fez parte da companhia durante 35 anos e 8 meses, e a grande maioria dos desligamentos, 303, foram por iniciativa da empresa, contra 61 por iniciativa do empregado. Assim, foi realizado primeiramente o levantamento quantitativo e percentual de todos os dados presentes nesta planilha instalada no software Excel, dados esses que levaram a fundamentação e ao início do relatório presente.

## Resultados e Análise

O conceito de entrevista de desligamento utilizado pela Mexichem Brasil refere-se ao mesmo apresentado por Marras (2009), ou seja, a entrevista é realizada junto aos colaboradores que deixam a organização no sentido de identificar os principais motivos da insatisfação em relação às políticas e práticas da instituição, benefícios oferecidos, ambiente de trabalho e relacionamentos com colegas e gestores, com objetivo de evitar as mesmas insatisfações em outros empregados e assim garantir um maior nível de contentamento dos mesmos.

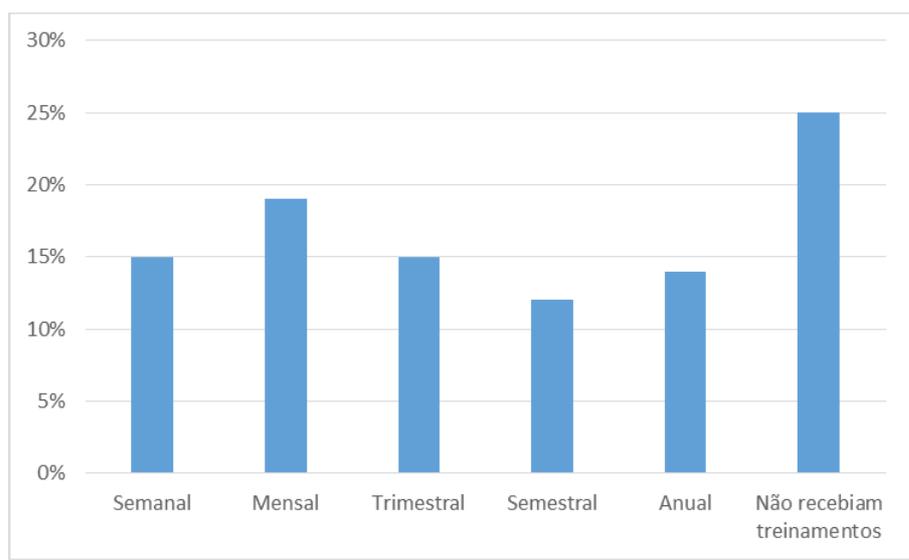
O processo de desligamento na instituição inicia no momento em que o superior imediato do funcionário comunica a decisão através de uma solicitação feita no Portal RH (portal intranet da empresa) ao setor de Recursos Humanos. Após esta etapa, a solicitação passa por aprovações de outros gestores da área do colaborador, voltando depois novamente ao setor de RH para as devidas providências do processo de rescisão, ou seja, emissão do aviso prévio, agendamento do exame demissional, e toda a parte burocrática de documentações necessárias para homologação. Desta forma, é solicitado ao funcionário o comparecimento na empresa após aproximadamente três dias do desligamento para devolução do crachá, cartões dos benefícios, uniforme e afins. É neste momento em que o profissional de Recursos Humanos aplica a entrevista, seja em ambos os casos de demitido ou demissionário, e para todos colaboradores desligados independentemente do nível em que ele ocupa, seja operacional, administrativo ou gerência.

O propósito da entrevista é de investigar as percepções das pessoas desligadas a respeito da instituição e suas políticas de gestão de pessoas, e dos motivos dos desligamentos, para que assim haja possibilidade de corrigir eventuais distorções e melhorando seu desempenho (Chiavenato 2010, p.545). A entrevista acontece seguindo o roteiro de um formulário modelo formado por três páginas já estabelecido para uso em todas as unidades e todas as respostas são anotadas pelo representante do setor de RH. Ao término da entrevista ambos assinam o formulário, e as informações ali relatadas não são repassadas aos demais gestores da instituição

Conforme já mencionado na metodologia, a grande parte dos desligamentos foram por iniciativa da empresa. Nos casos dessas demissões involuntárias, 258 delas se trataram de iniciativa da empresa sem justa causa, já nas demissões voluntárias a grande incidência é de novo cargo em uma nova empresa (31), seguindo de motivos pessoais (15), e o restante se

divide em não adaptação na atividade, mudança de cidade, e outros. A maioria dos demitidos (183) responderam que haviam sido alertados pelo seu gestor sobre o motivo do desligamento, sendo desses motivos 97 por reestruturação da área, 28 por redução do quadro de pessoal, 27 por desempenho, 22 por término de contrato, 07 reprovados no período de experiência, e 02 com problemas de conduta. 95% dos entrevistados alegaram ter recebido recursos físicos e tecnológicos para desempenhar sua função, 75% responderam que receberam os treinamentos necessários para desenvolvimento profissional e, desses treinamentos, 48 deles responderam receber com frequência mensal, 39 trimestral, 37 semanal, 35 anual, 31 semestral, contra 64 que apontaram não receber treinamentos, conforme mostra o Gráfico 1.

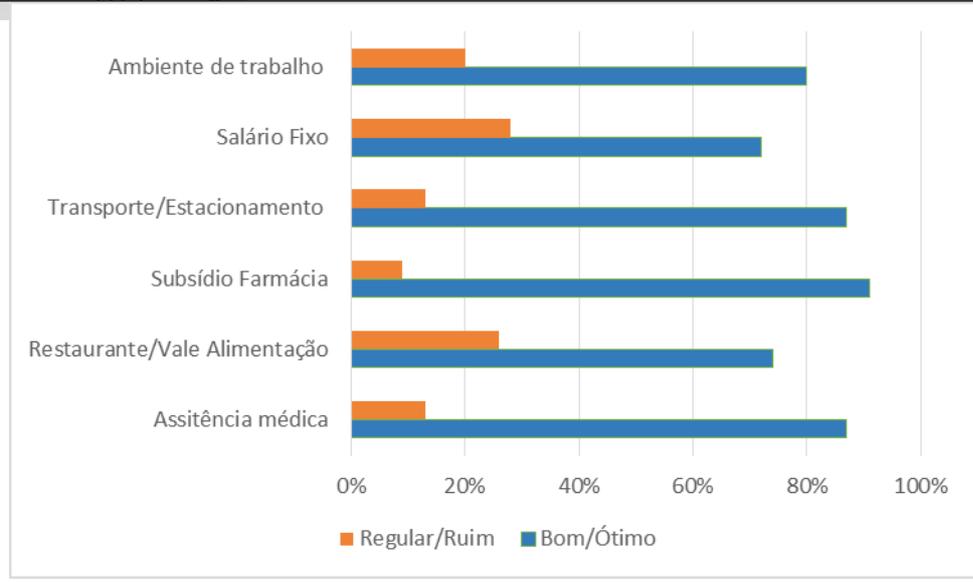
Gráfico 1 – Frequência dos treinamentos realizados pelos funcionários em porcentagem.



Em relação às oportunidades, houve 89 colaboradores que colocaram o aprendizado prático como a maior oportunidade que tiveram, seguindo de 43 que responderam chefia monitorando o trabalho, 29 uma promoção, 28 contribuir com ideias novas, e 65 disseram não ter tido nenhum tipo de oportunidade na empresa.

Como exposto no Gráfico 2, em relação aos benefícios e condições, a Assistência médica recebeu 87% de respostas entre bom/ótimo e 13% regular/ruim; o Restaurante ou Vale refeição 74% bom/ótimo e 26% regular/ruim; Subsídio farmácia 91% bom/ótimo e 9% regular/ruim; Transporte ou estacionamento 87% bom/ótimo e 13% regular/ruim; Salário fixo 72% bom/ótimo e 28% regular/ruim e Ambiente de trabalho com 80% de bom/ótimo e 20% regular/ruim.

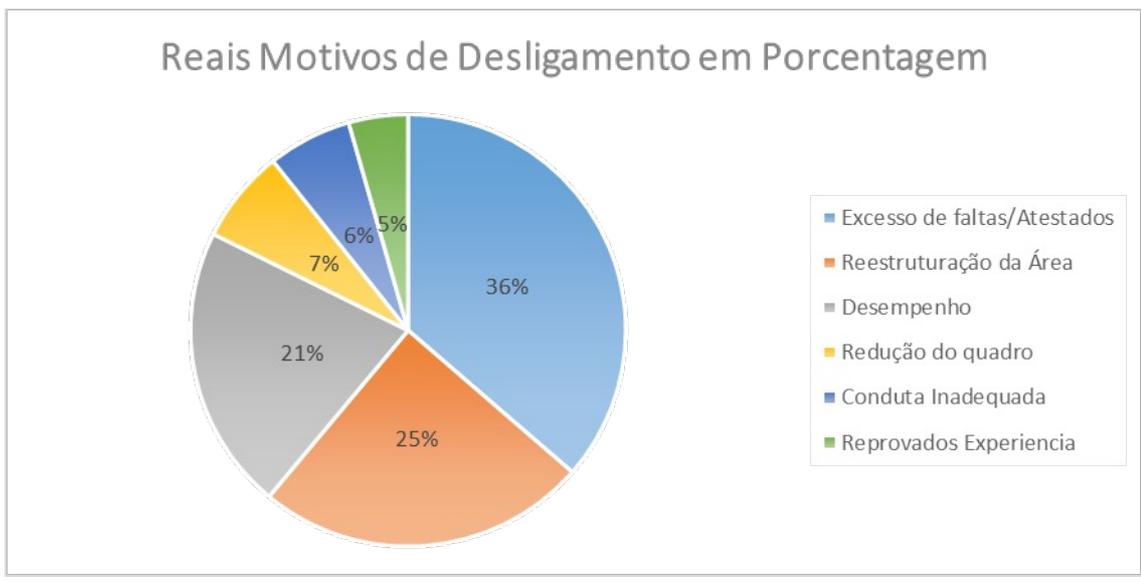
Gráfico 2 – Opinião dos funcionários em relação aos benefícios e condições.



Salário, expectativa de crescimento, benefícios e experiência foram as opções mais escolhidas na pergunta dos fatores que o mantiveram trabalhando na organização até o momento, somando ao todo 202 respostas, contra 68 que foram destinadas a amizades, ambiente de trabalho, localização e manter os estudos. Quanto as relações interpessoais, a maioria dos colaboradores sendo 77% afirmaram ter um bom/ótimo relacionamento com o supervisor direto, e 70% disseram que sua equipe também possui a mesma opinião.

O trabalho desenvolvido pela área de recursos humanos foi avaliado por 222 entrevistados que responderam entre bom e ótimo, apenas 32 responderam como regular e ruim, e um resultado parecido foi obtido na pergunta sobre os meios de comunicação da empresa, 220 responderam entre bom e ótimo e 34 regular e ruim. Finalizando na etapa de análise do RH local, é exposto também o motivo real de desligamento, pois em alguns casos acontece deste motivo não ser o mesmo alegado pelo supervisor anteriormente. Assim, foi analisado que o excesso de faltas e atestados é a maior causa de desligamentos neste período estudado (99 casos), reestruturação da área e desempenho seguem com 67 e 58 casos, respectivamente. 19 casos de redução no quadro de pessoal, 12 reprovados na experiência, e 17 por conduta inadequada, de acordo com o Gráfico 3 onde é exposto em porcentagem. Aqui, foram retirados os casos de término de contrato, pedidos de demissão e falecimento.

Gráfico 3 - Análise do RH local sobre os reais motivos de desligamento.



### Conclusão

A instituição pesquisada neste artigo atua principalmente na área da construção civil e infraestrutura e utiliza a pesquisa de desligamento como ferramenta de investigação dos principais motivos de satisfação e insatisfação que levam os colaboradores ao desligamento da companhia. Confrontando a teoria com as práticas da organização, pode-se perceber que a estrutura do instrumento de coleta de dados da empresa é bastante completa e estruturada ou seja, o formulário da entrevista de desligamento segue os preceitos de todos os autores abordados no estudo, conferindo-lhe credibilidade na tabulação dos resultados.

Com relação à abrangência percebeu-se a que a empresa possui uma boa aplicação da entrevista, uma vez que o procedimento é destinado a ser feito com todos os funcionários, demitidos ou demissionários, de qualquer área, indistintamente. Diferentemente do que sugerem os autores, os resultados da tabulação dos dados não são repassados aos gestores da



instituição, ficando a informação restrita ao Setor de Recursos Humanos, sem a devida análise dos principais envolvidos no processo, o que nos deixa uma lacuna onde os resultados que poderiam ser melhor utilizados se fossem repassados a toda a diretoria independente do setor.

De uma forma geral, os resultados apresentados neste relatório, foram em sua maioria positivos e demonstram que grande parte dos colaboradores da Mexichem Brasil estão satisfeitos com a organização. Isto também nos mostra como a empresa está comprometida na utilização de procedimentos modernos e eficientes como a entrevista de desligamento, uma vez que os resultados são favoráveis a instituição e demonstram um bom aproveitamento desta ferramenta.

## Referências

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

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

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

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

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