

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO

SANDRA TERESINHA LISSOT

DESLIGAMENTO HUMANIZADO:
UTOPIA OU REALIDADE?

PORTO ALEGRE

2024

SANDRA TERESINHA LISSOT

DESLIGAMENTO HUMANIZADO:
UTOPIA OU REALIDADE?

Dissertação apresentada como requisito
do título de Mestre em Gestão e Negócios,
pelo Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Negócios da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2024

L772d Lissot, Sandra Teresinha
Desligamento humanizado : utopia ou realidade? / por
Sandra Teresinha Lissot. – 2024.
140 f. : il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Negócios, 2024.
Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes
Cabral.

1. Desligamento humanizado. 2. Gestão de pessoas.
3. Processo de desligamento. 4. Processo de demissão.
I. Título.

CDU 331.56

Catálogo na Fonte:
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

SANDRA TERESINHA LISSOT

DESLIGAMENTO HUMANIZADO:
UTOPIA OU REALIDADE?

Dissertação apresentada como requisito do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) sob a orientação da prof.^a Dr.^a Patrícia Martins Fagundes Cabral

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Clarissa Socal Cervo – UFF

Prof.^a Dr.^a Silvana Regina Ampessan Marcon – UCS

Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior– UNISINOS

Orientadora Prof.^a Dr.^a Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

Dedico este trabalho à minha família que acima de tudo esteve presente me apoiando na trajetória pessoal e acadêmica. São vocês que tenho certeza estarão sempre ao meu lado nesta vida. Meu amor e dedicação a vocês!

AGRADECIMENTOS

Chegar ao fim do mestrado é para mim a concretização de uma etapa de autoconhecimento e realização profissional. Durante meu percurso profissional de mais de 30 anos, me deparei com muitos altos e baixos, os quais me fortaleceram e sustentaram para concluir mais este objetivo, o de ser Mestra em Gestão e Negócios pela Unisinos.

Tenho muito a agradecer a Deus, que me presenteou com saúde e com momentos de aprendizado que me levaram a melhorar e evoluir como ser humano.

A minha mãe, Teresinha, sou abençoada com sua presença, obrigada pela sua dedicada e incansável presença ao meu lado me apoiando neste período.

Ao meu filho Vitor, por me ajudar a ser um ser humano melhor, e muito do que faço é tendo você no meu coração e mente.

Ao meu irmão Márcio, minha cunhada Ana Cristina e meu Amado André por entender minhas ausências nestes dois anos e me apoiarem com seu amor incondicional.

Agradeço a minha orientadora, professora Patrícia Fagundes, um ser humano excepcional e professora exemplar que muito apoiou nessa caminhada até este momento especial e por me lembrar no decorrer desse percurso que as batalhas no final são sempre só nossas e que precisam ser vencidas.

À Unisinos, em especial à Silvana Model, aos meus colegas de trabalho e minha equipe, que me incentivaram a crescer e entenderam a minha ausência e limitações durante o mestrado.

Agradeço muito a todos os profissionais que se disponibilizaram a responder minhas indagações e fortalecer o resultado deste estudo, sem vocês não seria possível este momento.

E um destaque afetoso, aos meus colegas de mestrado, uma turma com energia diferenciada, que levarei em meu coração a nossa amizade sincera, desenvolvida dia a dia ao longo destes mais de 2 anos. Tenho certeza de que a caminhada foi mais prazerosa por fazê-la com vocês ao meu lado.

RESUMO

O presente estudo objetivou analisar como as organizações podem aprimorar seus processos de desligamento para se tornarem mais humanizados no segmento de serviços. O estudo foi efetuado por meio de uma pesquisa de abordagem qualitativa, e as entrevistas foram estruturadas em dois momentos. O primeiro, com identificação de dados sociodemográficos dos respondentes e, em um segundo momento, com um roteiro de entrevista semiestruturada para aprofundar os entendimentos dos objetivos específicos deste trabalho. A amostra foi composta por pessoas que atuam como gestores de RH, líderes de pessoas e trabalhadores do mesmo segmento, totalizando 19 entrevistas. Entre os principais resultados, identificaram-se questões pertinentes, tais como, que a cultura expressa na gestão estratégica de pessoas impulsiona uma gestão humanizada durante toda a jornada do trabalhador na organização até o momento de encerramento do vínculo com o processo de desligamento. E que entre os impulsionadores de um desligamento humanizado estão os líderes de pessoas que exercem o papel e são os guardiões das políticas de gestão de pessoas, a necessidade de ampliação de espaços de diálogo, tanto pela prática de *feedback* ou outra que estimule o diálogo e práticas colaborativas que permitam trocas, clareza e estímulos a autorreflexão de todos os envolvidos. As contribuições desta pesquisa também apontam para a compreensão do papel da área de gestão de pessoas das organizações, levando em conta a influência da sua atuação no processo orientativo e formativo dos líderes na organização, ratificando a percepção da importância da dimensão interacional entre líder e liderado durante sua jornada na organização, e que existem desafios que extrapolam o contexto organizacional, seus propósitos e a intenção dos envolvidos.

Palavras-chave: Desligamento Humanizado, Gestão de Pessoas, Processo de desligamento, Processo de demissão.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze how organizations can improve their dismissal processes to make them more humanized in the field of services. The study was carried out using a qualitative approach. The interviews were structured in two stages: the first stage identified the respondents' sociodemographic data, while the second utilized a semi-structured interview script to gain a clearer understanding of the specific objectives of this study. The sample consisted of HR managers, leaders, and workers in the same area, totaling 19 interviews. Among the main results, pertinent issues were identified, such as the role of culture expressed in strategic people management, which drives humanized management throughout the worker's journey in the organization until the moment when the link ends with the dismissal process. Leaders, who act as guardians of people management policies, play a crucial role in achieving a humanized dismissal. There is also a need to expand spaces for dialogue, both through the practice of feedback or other practices that stimulate dialogue, as well as collaborative practices that permit exchanges, clarity, and stimuli for self-reflection by all those involved. The contributions of this research also point to an understanding of the role of the people management area in organizations, considering the influence of its work in guiding and training leaders in the organization. This confirms the perception of the importance of the interactional dimension between leader and led during their journey in the organization, and recognizes that there are challenges that go beyond the organizational context, its purposes, and the involved stakeholders' expectations.

Keywords: Humanized dismissal, People management, Termination process, Dismissal process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de diagnóstico de gestão de pessoas	17
Figura 2 – Fluxo da Jornada humanizada de um trabalhador	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre as perspectivas teóricas que fundamentam o estudo da gestão de pessoas	21
Quadro 2 – Artigos encontrados sobre “Gestão Estratégica de Pessoas” sua variante em inglês “Strategic People Management”	22
Quadro 3 – Artigos encontrados sobre "Humanização nas Organizações" e sua variante em inglês	29
Quadro 4 – Resumo dos artigos encontrados sobre "desligamento" e "demissão" e sua variante em inglês	32
Quadro 5 – Gestores de RH de empresas convidadas para a pesquisa.....	37
Quadro 6 – Etapas e procedimentos da pesquisa.....	38
Quadro 7 – Proposta de detalhamento do roteiro de entrevista.....	39
Quadro 8 – Resumo da técnica da análise de conteúdo de Bardin (2011)	41
Quadro 9 – Categorias de análise de conteúdo	42
Quadro 10 – Delineamento metodológico da pesquisa.....	42
Quadro 11 – Compilado sociodemográfico dos entrevistados	45
Quadro 12 – Exemplos de práticas consideradas usuais e negativas	50
Quadro 13 – Resumo das práticas positivas sob a perspectiva dos TRABALHADORES e DIRIGENTE SINDICAL	52
Quadro 14 – Resumo das práticas identificadas como humanizadas pelos líderes em geral	53
Quadro 15 – Síntese das práticas relatadas e a frequência nas respostas nos relatos dos entrevistados	54
Quadro 16 – Resumo de fatores que impulsionam Políticas e Processos de Gestão de Pessoas	59
Quadro 17 – Vantagens da Humanização	62

LISTA DE SIGLAS

CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
ESG	Environmental, Social and Governance
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema	16
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Gestão estratégica de pessoas	20
2.1.1 Cultura nas Organizações	24
2.1.2 <i>Feedback</i> nas Organizações.....	27
2.2 Humanização	27
2.2.1 Humanização' nas organizações.....	28
2.3 Processos de desligamento	32
3 MÉTODO.....	36
3.1 Caracterização da pesquisa	36
3.2 Procedimento de coleta de dados	36
3.3 Técnica de análise.....	41
3.4 Procedimentos éticos relacionados à pesquisa.....	43
3.5 Dados sociodemográficos dos participantes	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	47
4.1 Categoria 1 – Práticas usuais em processos de desligamentos	47
4.1.1 Categoria 1.1 – Práticas usuais negativas em processos de desligamentos ...	48
4.1.2 Categoria 1.2 – Práticas usuais positivas em processos de desligamentos.....	50
4.2 Categoria 2 – Práticas humanizadas em processos de desligamentos	54
4.3 Fatores que impulsionam Políticas e Processos de GP humanizados	57
4.4 Fatores que impulsionam uma Gestão Humanizada.....	60
4.5 Discussão integrada dos resultados	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
5.1 Contribuições e limitações do Estudo	68
5.2 Indicações para estudos futuros	68
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICES	82

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com Empregados em geral.....	82
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com Gestores	84
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	86
APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Workshop	87
APÊNDICE E – Roteiro de Condução do Workshop de Construção e Validação do Guia Prático para Processo de Desligamento Humanizado	88
APÊNDICE F – Desligamento Humanizado – Guia Prático Para Organizações e Líderes de Pessoas	89
APÊNDICE G – E-book Desligamento Humanizado.....	101

1 INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos é extremamente sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Por isso, ela é contingencial e situacional. Depende da cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada e das características do contexto ambiental, do negócio, das características internas entre outras variáveis importantes.

Os modelos de gestão adotados pelas empresas são sempre únicos, influenciados por uma infinidade de contingências históricas e específicas a cada organização. Para Mascarenhas (2020), a literatura utiliza o termo de gestão de pessoas (GP) para discutir como essa função é operacionalizada nas organizações, e se trata de um recurso teórico e metodológico para analisar as diversas maneiras como a GP acontece em diferentes contextos. Um modelo de gestão de pessoas transcende a operação dos tradicionais subprocessos de recursos humanos (treinamento, remuneração, movimentação de pessoas etc.), abrangendo os princípios, os conceitos, as políticas, as práticas e as prioridades em uma organização, que fundamentam a definição e a utilização de ferramentas de gestão para direcionar o comportamento humano no trabalho.

Para Wright e Ulrich (2017), a evolução para uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) decorreu de três mudanças principais. A primeira surge como recursos humanos, devido ao fato de ser constituído de práticas de recursos humanos (RH) focadas no indivíduo com o efeito na organização. A segunda, ao invés de se focar em práticas de RH individuais e isoladas, passou-se a examinar o sistema de práticas de RH. Por sua vez, a terceira ocorre devido ao reconhecimento crescente da importância do RH como ferramenta de gestão e mediação passando a ser discutido no contexto da gestão estratégica organizacional. Na presente dissertação, adotou-se o conceito de gestão estratégica de pessoas e, nessa perspectiva, esse fator implica não apenas a necessidade de gerir bem as pessoas, mas também de o fazer estrategicamente, alinhando as competências e os comportamentos dos trabalhadores com as necessidades estratégicas do negócio e da sociedade.

Tal esforço tem sido cada vez mais referenciado e associado a uma gestão estratégica de pessoas.

A demissão por motivos diversos como *downsizing*, desempenho ou comportamento é parte integrante da vida de trabalho. Contudo, com as crescentes

exposições dos negócios, as redes sociais com as intensas e rápidas formas de propagação da comunicação, além da maior competitividade entre os negócios, as pessoas que atuam, ainda empregadas ou que atuaram, pessoas desligadas da organização passam a ser um recurso organizacional importante, pois refletem como a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) vem sendo gerida e executada pela organização.

No final de 2022, uma pesquisa com mais de cem diretores de recursos humanos e líderes de pessoas revelou como os modelos de RH estão mudando para gerar valor em um ambiente de negócios volátil (McKINSEY BRASIL, 2022). Nessa pesquisa ficou apontado que se espera que as áreas de gestão de pessoas atuem de maneira mais proativa frente aos novos desafios do mundo do trabalho.

Segundo a visão de Rosenberg *et al.* (2022), o cenário atual do setor corporativo sofreu uma grande mudança na forma de conduzir demissão de colaboradores devido ao impacto incapacitante de uma pandemia global, isto é, as organizações não estavam preparadas para um evento tão abrupto e imprevisto como foi a pandemia de covid-19. Sob uma situação tão grave, a rescisão de empregados disparou desde que as empresas se concentraram no controle de custos. O relatório *World Employment and Social Outlook: Trends 2023* (WESO Trends) da Organização Internacional do Trabalho (OIT) também projetou que o desemprego global aumentaria ligeiramente em 2023, cerca de 3 milhões, para 208 milhões (o que corresponde a uma taxa de desemprego global de 5,8%).

‘A necessidade de mais trabalho decente e justiça social é clara e urgente’, afirmou o diretor-geral da OIT, Gilbert F. Houngbo. ‘Mas se queremos enfrentar estes múltiplos desafios, temos de trabalhar em conjunto na criação de um novo contrato social global’. A OIT vai fazer campanha por uma Coligação Global para a promoção da Justiça Social para reunir apoio, criar as políticas necessárias e nos preparar para o futuro do trabalho. Gilbert F. Houngbo. Diretor-geral da OIT (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2023).

É, portanto, extremamente vital para a organização desenvolver um modelo autêntico e apropriado de desligamento, próprio ao seu contexto organizacional e alinhado aos princípios e valores que norteiam sua cultura. Conforme depoimentos de Jamali e Sagirani (2021), o sistema de gestão de recursos humanos é igualmente vital no mapeamento das políticas e diretrizes do processo de demissão. Os autores afirmaram que o teste da qualidade dos sistemas de gestão de recursos humanos

pode ajudar na formulação de um sistema adequado que leve para processos ou políticas de desligamento.

Assim, a Gestão de Pessoas (GP) torna-se cada vez mais complexa e desafiante, visto que a redução de despesas aparentemente mais fácil e de efeitos imediatos e visíveis, do ponto de vista estritamente financeiro, para muitos administradores costuma ser feita por meio de cortes de folha de pagamento, ou seja, desligamento de trabalhadores. Assim, as organizações costumam fazer seus ajustes, reduções para salvar seus resultados a curto prazo, à custa da sua saúde organizacional e pondo em risco resultados de médio e longo prazo. Observa-se neste momento crítico, a falta de consideração às pessoas, considerando-as somente recursos e não seres humanos.

O desafio maior está na integração dos valores organizacionais às práticas e na humanização das relações de trabalho. Dessa forma, este estudo contribui com o entendimento do processo de desligamento como ferramenta para gestão estratégica de pessoas por meio de ações mais humanizadas, visto as repercussões internas e externas tanto para os empregados quanto para as organizações, pois após a condução de um desligamento permanecem os efeitos dentro da organização impactando nos demais empregados (DATTA, 2010 *apud* BOHLE *et al.*, 2018).

Em face da complexidade do mundo do trabalho, com aumento de competitividade, diversidade geracional, novas tecnologias de comunicação e compartilhamento de informações com aumento exponencial de acesso e exposição nas redes sociais entre outros fatores, gera-se ambientes de incertezas agravados contexto pós-pandemia. A retomada do conceito de humanização associada às relações e processos inicialmente aprofundados nos segmentos de saúde assumem maior relevância no ambiente de trabalho. Corsino e Sei (2019) citam que a prática de humanizar o cuidado à saúde emergiu dentro do Sistema Único de Saúde (SUS), haja vista que este carrega princípios e valores que privilegiam a dignidade humana, como a universalidade, a integralidade, a equidade e a participação social (Brasil, 1988).

Camila Pergentino, em maio de 2023, em uma matéria na Revista Época Negócios, descreve como um *post* no LinkedIn viralizou após uma pessoa divulgar uma foto com uma cesta de doces e um balão presenteados a um trabalhador quando havia sido desligado, na descrição da foto dizia que aquela se tratava de uma “demissão saudável”. Em resposta, diversos usuários da referida rede social relataram desconforto e questionaram se aquela seria uma boa prática ou possível promover

uma demissão menos traumática com atitudes como a relatada. A imagem da cesta ofertada ao ex-empregado causou discussões descritas nos comentários e evidenciou como o tema desligamento não é compreendido em suas dimensões e seus impactos desconhecidos para os públicos envolvidos. Houve críticas e apoio ao gestor, questionamentos sobre a forma de desligamento da organização e os impactos que a atitude causou ao empregado desligado, sendo clara a necessidade de maior reflexão sobre o que é humanização do processo de desligamento, que não deve ser considerado um desligamento feliz.

O processo de desligamento humanizado ou responsável, atualmente tratado nas organizações pelo termo *offboarding*, sem uma tradução literal, é entendido como a forma que acontece o “desembarque” da organização. Este é percebido e sentido, não somente para quem é impactado diretamente, mas junto aos demais que assistem o processo. Devido a essas inúmeras nomenclaturas, neste estudo se adotou o conceito processo de desligamento humanizado para se referir a toda jornada em que o trabalhador está exposto até o momento da concretização do desligamento. As organizações com processos de desligamento são percebidas em empresas que estão à frente das demais, com maior clareza em uma gestão estratégia de pessoas e em consonância com a busca por melhores práticas. Especialmente essas de acordo com a OIT para promover formas de trabalho decente e digno, inclusão social para o desenvolvimento sustentável, capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações.

A responsabilidade social das empresas em tempos de crise se torna ainda mais crucial. A pesquisa destaca a importância da humanização nas organizações, que consiste em adotar práticas que respeitem e valorizem os trabalhadores, especialmente em momentos de desligamento. Isso inclui considerar os impactos emocionais e sociais dos trabalhadores, fornecendo suporte adequado e evitando práticas desrespeitosas e impessoais.

Esta pesquisa buscou analisar como as organizações podem aprimorar seus processos de desligamentos e torná-los mais humanizados, concentrando-se no setor de serviços, como um diferencial.

O Capítulo 1, traz a exposição do problema, as delimitações do estudo, identificação dos objetivos e justificativa. O Capítulo 2 faz o levantamento do referencial teórico, abordando os principais temas pertinentes ao assunto em questão,

iniciando por gestão estratégica de pessoas, cultura organizacional, processos conversacionais e *feedback* como ferramenta de gestão, realinhamento e desenvolvimento de pessoas, humanização e processos de desligamento.

O Capítulo 3, apresenta o método que foi proposto para esta pesquisa, e o Capítulo 4, a análise de conteúdo das entrevistas realizada no segmento de serviços. Por fim, são trazidas as considerações finais, dialogando os objetivos da pesquisa com os achados, juntamente com sugestões para futuras pesquisas dentro do tema.

1.1 Problema

Diante deste contexto, a questão de pesquisa busca responder: como as organizações podem aprimorar seus processos de desligamento para se tornarem mais humanizados?

1.2 Objetivos

No intuito de responder ao problema de pesquisa, esta dissertação apresenta, na sequência, o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como as organizações podem aprimorar seus processos de desligamento e propor um modelo de e-book com melhores práticas para esse tema nas organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

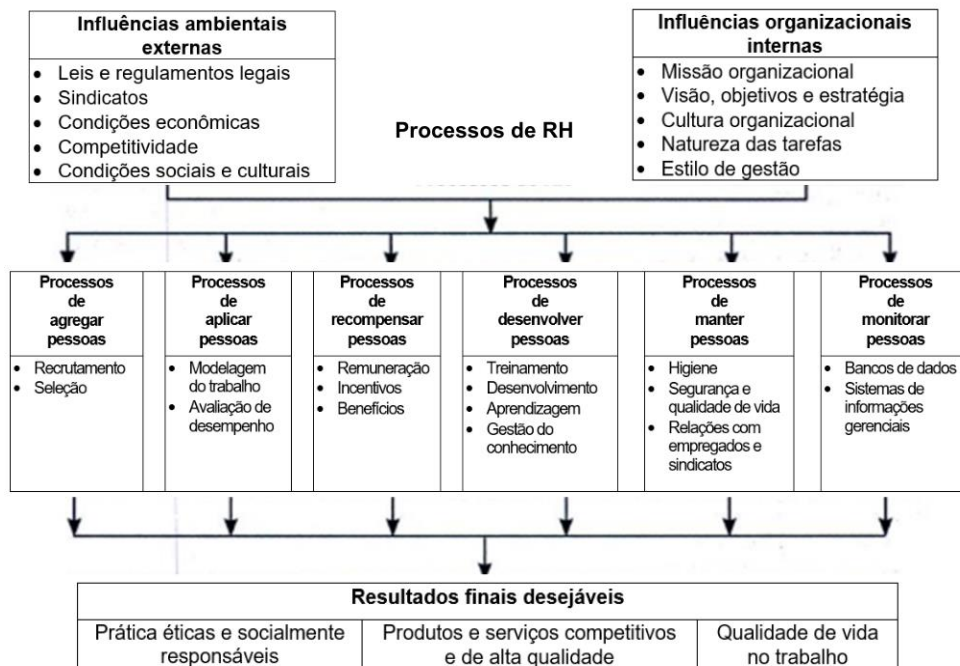
- a) identificar as práticas mais usuais nos processos de desligamento;
- b) compreender, entre as práticas mais usuais, as que provocam repercussão positiva e as que provocam repercussão negativa em processos de desligamento para gestores de RH, gestores de equipes, empregados e representantes sindicais;
- c) analisar as práticas ou processos de desligamento que não são considerados humanizados sob a perspectiva dos diversos atores envolvidos no processo de desligamento;

- d) mapear fatores que impulsionam melhores práticas e processos para um desligamento humanizado nas organizações;
- e) propor práticas e processos para desligamentos humanizados nas organizações.

1.3 Justificativa

Considerando a importância da gestão estratégica das pessoas nas organizações, que tem sido associada a inúmeras vantagens organizacionais, como recrutamento, retenção, produtividade e engajamento, que se relacionam especificamente com os empregados em atuação, percebe-se carência de discussões sobre práticas de desligamentos, especialmente no âmbito nacional. Esta pesquisa passa pela compreensão de várias práticas, barreiras, ferramentas e métodos de GP que podem servir para aprimorar as políticas e prática de GEP. De acordo com Dutra (2014), a gestão de pessoas é caracterizada por um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre as organizações e as pessoas para que ambos possam empregá-las ao longo do tempo. Segundo o autor, as políticas se referem aos princípios e às diretrizes que balizam as decisões e comportamento da organização e das pessoas e as práticas, aos diversos procedimentos e técnicas usadas para implantação de decisões da gestão. Chiavenato (2014) estrutura GP se moldando em seis grandes processos dinâmicos e interativos. Conforme a Figura 1, constata-se a ausência de processo de encerramento, *offboarding* ou demissão, por decisão da empresa ou por opção do próprio colaborador.

Figura 1 – Modelo de diagnóstico de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2008).

Wright, Nyberg e Ployhart (2018) apresentam uma visão crítica relativa ao desenvolvimento da área da GEP, tendo classificado o seu desenvolvimento como evolucionário e não revolucionário, justificando que as mudanças do ambiente externo que os modelos, métodos e teorias não acompanham as mudanças importantes que acontecem nas empresas ao nível da gestão de recursos.

A pesquisa se justificou por sua importância no atual contexto organizacional em que ocorrem muitas mudanças nos ambientes de trabalho, intensificadas pelo pós-pandemia. Observa-se um aumento expressivo de informação sendo gerada sobre processos de desligamento, divulgada por *podcast*, *blogs*, artigos, entretanto com pouco material em revistas expressivas em gestão.

Os desligamentos estão se tornando práticas usuais, e em determinadas situações, marcando a trajetória de vida pessoal e profissional do trabalhador, comprometendo a imagem organizacional e o engajamento dos demais empregados remanescentes na organização. Diante disto, este estudo pretende contribuir com sua originalidade e pela oportunidade de identificar práticas mais humanizadas que atenuem os impactos do rompimento de um contrato de trabalho, podendo ser um modelo viável para outras organizações.

Como resultado, espera ampliar compartilhamentos sobre as repercussões do processo de desligamento na GEP e as suas modificações poderão servir para aprimorar tanto os modelos quanto a prática de GEP nas organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo objetiva apresentar uma revisão bibliográfica sobre a importância de uma gestão estratégica de pessoas e a humanização das organizações que podem refletir em processos de desligamento com menos impacto pessoal e organizacional.

2.1 Gestão estratégica de pessoas

A gestão estratégica de pessoas vem sendo estudada com ênfase na relação entre políticas e práticas de gestão e outras variáveis organizacionais. O modelo de ganhos mútuos sugere que a gestão de recursos humanos deve beneficiar tanto os indivíduos quanto as organizações. Rimanoczy e Pearson (2010) afirmam em seus estudos que a gestão de pessoas desempenha um papel importante na mudança organizacional, na perspectiva econômica, social e ambiental, proporcionando à organização uma vantagem competitiva (GALLELI; HOURNEAUX; MUNCK, 2019). Corroborando com essa ideia, Dubois e Dubois (2012) destacam que políticas e práticas na gestão de pessoal podem contribuir significativamente para o alcance das metas de sustentabilidade em uma organização. Os autores ainda reconhecem que elas devem ser incorporadas com base em três pilares (econômico, social e ambiental), em toda a organização, a condução do processo de desligamento pode impactar no pilar social e econômico considerando o impacto da organização na sociedade.

Mathis e Jackson (2003) definem gestão de pessoas (GP) como a habilidade de gerenciar o capital humano, por meio de políticas e práticas, para conquistar e manter vantagem competitiva e, assim, as pessoas constituem a principal fonte de *core competence*, ou competência essencial, das organizações.

Demo (2010) descreve que a gestão de pessoas (GP) nas organizações assume papel especialmente relevante e estratégico na realidade competitiva atual, já que suas políticas e práticas devem criar tais capacidades organizacionais que levam a uma competitividade maior. Essa ideia é corroborada desde Legge (1995), quando se afirmou que as políticas de GP devem ser integradas ao planejamento empresarial estratégico e usadas para reforçar uma cultura organizacional apropriada, uma vez que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva, e assim reforçar a valorização de uma marca.

Considerando ainda o embasamento teórico na gestão de pessoas, em uma visão mais aplicada, Delery e Doty (1996) trabalharam no que denominam perspectivas teóricas para gestão de pessoas, classificando-as em: universalista, contingencial e configuracional. Essas perspectivas fundamentalmente suportam a definição de estudos empíricos mas não se relacionam com as bases teóricas mencionadas anteriormente. Contudo, Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) adicionaram a estas a perspectiva contextual.

O Quadro 1 apresenta uma comparação sobre as perspectivas teóricas que fundamentam as estratégias de gestão de pessoas.

Quadro 1 – Comparativo entre as perspectivas teóricas que fundamentam o estudo da gestão de pessoas

Perspectiva	Premissas básicas	Relação entre as práticas de GP, a estratégia do negócio e o ambiente	Considerações Para utilização
Universalista	Pressupõe a utilização de melhores práticas de gestão de pessoas.	Não existe. As práticas são consideradas autossuficientes.	Cada prática, isoladamente, leva a uma performance, organizacional superior, independentemente do contexto, segmento de atuação da organização ou outras práticas de gestão.
Contingencial	Não existem melhores práticas. O efeito das práticas de gestão de pessoas é dependente da estratégia organizacional ou do ambiente (interno e externo).	As práticas são definidas em função das opções organizacionais, em especial a estratégia.	Muitas contingências internas e externas podem afetar a definição ou o resultado de uma ou de um conjunto de práticas. A interação entre as práticas é pouco considerada.
Configuracional	É possível estabelecer um conjunto de práticas, definido como um sistema de RH, que se inter-relaciona de múltiplas formas.	A integração entre as práticas do conjunto pode ser mais importante do que as relações com as opções organizacionais.	Determinados conjuntos de práticas (sistemas de RH) podem atender e/ou responder às demandas específicas do ambiente de negócio.
Contextual	O sistema de RH é considerado parte de um macro ambiente, recebendo e	A integração entre as práticas do conjunto pode ser mais importante do que as	O desempenho organizacional é uma condição multidirecional,

	fornecendo influência deste.	relações com as opções organizacionais.	dependente de relações sinérgicas entre múltiplas variáveis.
--	------------------------------	---	--

Fonte: Adaptado de Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005).

Observa-se, no Quadro 1, que todas as perspectivas tratam de relações entre processos (estratégias, contingências ou práticas), acrescentando mais ou menos variáveis, dependendo da complexidade e da aplicação do estudo do pesquisador.

Todas as perspectivas buscam salientar o sucesso organizacional e algumas práticas de gestão, como desenvolvimento, reconhecimento e responsabilização das pessoas. Quase sempre isso aparece nos resultados dos trabalhos, não importando a perspectiva de estudo utilizada, como apontado no Quadro 1, não identificando nessa perspectiva o processo de desligamento de pessoas ou o encerramento de vínculo com a organização.

No Quadro 2, após uma busca pela plataforma EBSCOhost e Google Acadêmico, utilizando termos como "Gestão Estratégica de Pessoas" e sua variante em inglês "strategic people management", inicialmente delimitada em cinco anos e posteriormente ampliada por mais de uma década para demonstrar a evolução da temática, assim apresenta-se um resumo do processo evolutivo da Gestão Estratégica de Pessoas.

Quadro 2 – Artigos encontrados sobre “Gestão Estratégica de Pessoas” sua variante em inglês “Strategic People Management”

Artigo	Autor	Assunto	Ano
Theoretical frameworks in strategic human resource management: Universalistic, contingency, and configurational perspectives.	DELERY, J. E.; DOTY, D. H.	Apresenta quadros teóricos em gestão estratégica de recursos humanos: perspectivas universalistas, contingenciais e configuracionais	1996
Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.	FISCHER, A. L.	Analisar os grandes elementos de articulação possibilita entender as especificidades e as complementaridades que se formaram entre diversos modelos de RH e épocas históricas.	2002
Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives.	MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G.	Apresenta quadros teóricos em gestão estratégica de recursos humanos: perspectivas universalistas, contingenciais, configuracionais acrescida da perspectiva contextual.	2005
Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos.	SANTOS, A. J. R.	Apresentação das escolas de pensamento	2008
Role of HR in the new world of sustainability.	RIMANOCZY, I.; PEARSON, T.	Propõe-se a avaliar o papel estratégico de RH	2010

Continuando a evolução: em direção a GRH sustentável e organizações sustentáveis.	FREITAS, W. R. de S.; JABBOUR, C. J.; ALMADA, F. C.	Este artigo visou colocar a sustentabilidade como um novo passo no caminho evolutivo da gestão de recursos humanos (GRH).	2011
Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010.	DEMO, G. <i>et al.</i>	Descritivo de estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010.	2011
Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization.	DUBOIS, C. L. Z.; DUBOIS, D. A.	Propõe-se um modelo estratégico de gestão de recursos humanos como enquadramento para apoiar a adaptação sustentável aos desafios disruptivos e dinâmicos do contexto empresarial	2012
Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas.	DIAS, B. G.	Analisar as inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e humanas relacionadas à gestão da sustentabilidade nas organizações	2017
A road well-traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management.	WRIGHT, P. M.; ULRICH, M. D.	Este artigo fornece uma visão geral do campo da gestão estratégica de recursos humanos (SHRM), traçando suas raízes, descrevendo seu estado atual e prevendo suas direções futuras.	2017
Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades	BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G.	Este estudo enfatiza a relação entre políticas e práticas de gestão e outras variáveis organizacionais	2017
A road well-traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management.	WRIGHT, P. M.; ULRICH, M. D.	Este artigo fornece uma visão geral do campo da gestão estratégica de recursos humanos (SHRM), traçando suas raízes, descrevendo seu estado atual e prevendo suas direções futuras.	2017
A estratégia em organizações e o processo estratégico de gestão de pessoas.	PAIXÃO, C. R.; SILVEIRA, A.; NASCIMENTO, S.	Estudos sobre estratégia em organizações têm ocupado espaço nas discussões empresariais e acadêmicas e na literatura do tema.	2019
Sustainability and human competences: a systematic literature review.	GALLELI, B.; HOURNEAUX JR, F.; MUNCK, L.	Objetivo deste artigo é identificar e discutir as competências humanas necessárias para a gestão da sustentabilidade nas organizações.	2020
Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.	MASCARENHAS, A. O.	Discorre sobre fundamentos de gestão estratégica de pessoas	2020
Abordagem da gestão de talentos na gestão estratégica de recursos humanos.	ERDOĞDU, A.; SALEPÇIOĞLU, M. A.	A gestão estratégica de recursos humanos abordou a vida profissional de uma perspectiva completamente diferente e tratou os processos de forma mais abrangente.	2020
Alinhamento Entre Modelos De Gestão De Pessoas E Os Níveis De Sustentabilidade Organizacional	OLIARI, T. B. P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.	Que gestão de pessoas tem papel crucial nas ações, uma vez que a gestão das políticas e práticas planejadas e executadas pela gestão de pessoas tende a auxiliar na posição desejável no nível de sustentabilidade organizacional.	2020
Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Gestão de Relacionamento com Funcionários: Uma Abordagem para Alcançar uma Vantagem Competitiva Sustentável.	HANS, S.	O trabalho também explica que as práticas de RH, se integradas com outras funções no trabalho e estrategicamente alinhado com a estratégia geral de negócios, levaria a	2021

		benefícios superiores para uma organização	
An Attention-Based View of Strategic Human Resource Management.	LEE, SH.	A pesquisa e concentrou-se amplamente em questões táticas e não estratégicas. Esses estudos tentaram explicar se o desempenho da empresa está associado às práticas de gestão de recursos humanos (GRH) "best-practice" ou "best-fit".	2021
Gestão estratégica de pessoas nas organizações: livro digital.	BITTENCOURT, D. F.	Apresenta o desenvolvimento de um entendimento sobre o alinhamento estratégico dos recursos humanos com objetivos e aspirações da organização.	2022
A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. Behavioral Sciences	YU, J. <i>et al.</i>	Este artigo rompe com a literatura anterior que estudava a resiliência organizacional a partir de uma única perspectiva, estudando a resiliência organizacional a partir da perspectiva da gestão estratégica de recursos humanos (SHRM).	2022
Strategic human resource management in the era of environmental disruptions	KIM, S.; VAIMAN, V.; SANDERS, K.	Este artigo introduz o papel da gestão (GRH) na era das perturbações ambientais - resume pesquisas anteriores, apresenta artigos relacionados a esta edição especial e fornece sugestões para futuras pesquisas na área.	2022

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Observa-se, no Quadro 2, que Wright, Nyberg e Ployhart (2018) apresentam uma visão crítica relativamente ao desenvolvimento da área da GEP, classificando o seu desenvolvimento como evolucionário e não revolucionário. Ainda, reforçam a importância de se precisa ampliar a discussão para processos e práticas de desligamentos pouco discutidos e que apresentam impactos internos e externos relevantes para as organizações.

Neste estudo define-se os conceitos de políticas, práticas e processos no contexto organizacional, sendo políticas as diretrizes ou princípios estabelecidos por uma organização fornecendo a base para a governança. Por sua vez, as práticas são as ações que implementam essas políticas no dia-a-dia e, por fim, os processos são os conjuntos de atividades estruturadas e inter-relacionadas que desdobram as práticas sequenciadas para alcançar determinado objetivo.

2.1.1 Cultura nas Organizações

A temática cultura organizacional é notoriamente fundamental de ser analisada e compreendida visando o desenvolvimento de práticas, processos e estratégias de gestão de pessoas. Schein (2009) contribui com a identificação de três elementos para

compreensão da cultura organizacional, artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas. Ele destaca o papel da liderança como determinante para sustentar ou influenciar e ser capaz de criar consensos e dar sentido às práticas organizacionais. Contudo, a cultura pode estar associada a forma de conversação da organização e entre seus integrantes. De acordo com a filosofia de Heidegger, o termo ontologia considera as possibilidades do "ser" em sua perspectiva histórica e no seu potencial de criação. De maneira mais específica, o termo remete ao contexto da Ontologia da Linguagem, que estuda a natureza do "ser" humano e suas novas formas de convivência, considerando as características universais e gerais.

Suas características são universais porque em qualquer lugar do mundo, independentemente do idioma, as pessoas conversam. Gerais, porque ações como pedidos, ofertas e promessas, ainda que em locuções, credos, etnias ou classes sociais diferentes, são um ato de fala completo e possuem o mesmo sentido (SEARLE, 1980). Segundo Echeverría (2005), cada um de nós, como seres humanos, damos sentido ao que acontece do mundo.

Partindo do pressuposto que independentemente do idioma, as pessoas conversam e que assim aprendem colaborando, isso requer um ambiente e ações estruturadas de estímulo de aprendizagem. Nesse contexto, sabedoria, conhecimento e costumes dos envolvidos em determinado contexto são reconhecidos, acessados e utilizados. Esse tipo de ambiente e atividade de aprendizado se baseia em pressupostos da cultura organizacional que requer valores e atitudes particulares dos envolvidos em relação ao diálogo e da colaboração, confiança e segurança nas competências, e no julgamento de cada membro quanto à sua vida diária e futura. Ainda, no quanto isso é crucial para os envolvidos, que o conhecimento e as experiências que ambos trazem são valiosos e necessários, e que autorreflexão e a abertura para novas perspectivas podem ser examinadas, confrontadas e mudadas (ANDERSON; LONDON, 2012). Isso requer, antes de tudo, que o líder, aquele designado como "gestor imediato", expresse esses valores e atitudes em suas palavras, ações e atitudes, sendo fundamental o investimento no seu autodesenvolvimento.

Desta forma, o aprendizado colaborativo é definido aqui como uma abordagem relacional e conversacional, na qual cada membro da organização, contribui para a produção de um novo aprendizado (conhecimento, habilidades, competências), incluindo a sua integração e aplicação, dividindo as responsabilidades entre tudo isso.

Além disso, se baseia na suposição de que a construção do conhecimento é transformada durante a interação e as pessoas envolvidas no processo conversacional. Conforme Hoffman (2007), elas também são transformadas, que influenciada pelo teórico da crítica russa Mikhail Bakhtin, sugere uma parceria, uma parceria conversacional.

A colaboração, sugerem London, George e Wulff (2009), implica em uma maneira de interagir com os outros de tal forma que todos contribuem à sua maneira e para uma nova compreensão, ideia ou processo, algo improvável para um ator individual. O diálogo está conectado a essa colaboração em que há uma flexibilidade e fluidez que permitem que tanto o líder quanto o liderado estejam em evolução.

Os termos diálogo ou conversação dialógica referem-se a uma maneira dinâmica de conversa na qual os participantes se envolvem uns com os outros conjuntamente examinando, questionando, imaginando e refletindo sobre determinado assunto ou tarefa. O que é apresentado no diálogo fica sujeito à interação e interpretação conjunta. Em outros termos, os participantes não presumem que sabem o que o outro pretende, não tentam preencher as lacunas de significados.

A contribuição de cada um deve ser igualmente reconhecida, apreciada e valorizada. Ter uma sensação plena de ser valorizado durante sua trajetória profissional leva a uma sensação de pertencimento e nesse momento o processo de humanização se faz claro. Uma sensação de pertencimento à comunidade leva a uma maior participação e percepção de humanização, que, por sua vez, desperta para maiores contribuições e a uma responsabilidade partilhada. Tudo isso se combina para promover um desenvolvimento sustentável, como preconizam os objetivos de desenvolvimento sustentáveis para as futuras gerações. Cabe destacar que sustentável não significa que o que é recentemente aprendido permanece estático por ter sido inicialmente alcançado, mas se trata de um processo contínuo e evolutivo.

Neste trabalho é interessante se perguntar como ocorre o processo conversacional em uma organização e se há algum complemento com práticas de aprendizagem implementadas usualmente nas organizações e identificadas como *feedback*.

2.1.2 *Feedback* nas Organizações

A palavra *feedback* é de origem inglesa, *feed-* significa alimentar e *-back* significa de volta, ou seja, realimentar ou realimentação. O *feedback* consiste na manifestação de uma opinião, demonstração de um ponto de vista, ou mesmo na análise de algo. Um *feedback* é utilizado, por exemplo, para avaliar uma pessoa, uma empresa, um produto ou um serviço.

Moreira (2010) salienta que o *feedback* é uma reorientação para que o colaborador/subordinado não erre o alvo, ou seja, um processo de acompanhamento e condução de algo já iniciado. Essa busca de sintonia não é algo simples de se constituir. É necessário que as relações de comunicação sejam objetivas e que os interlocutores se respeitem mutuamente. A clareza e objetividade devem ser a essência do *feedback*, de modo a se evitar interpretações errôneas e divergentes do que foi transmitido. Leme (2009) oferece a fórmula de elogiar em público e criticar, se necessário, em particular. Saber ouvir atentamente os liderados é outra recomendação que Leme (2009) e Moreira (2010) destacam no processo de *feedback*. Segundo eles, trata-se de um fator decisivo para a eficácia da comunicação.

Tanto os gestores quanto os colaboradores, em geral, devem ser orientados quanto a importância do *feedback*, para que haja mudanças comportamentais que contribuirão para o crescimento de ambos em seus respectivos papéis.

Nas organizações a estruturação de algum modelo de processo de gestão de pessoas que oportunize a implementação do *feedback* busca oportunizar novos espaços para estreitar os processos dialógicos ou conversacionais em busca de realinhar atuações, ampliar a sensação de pertencimento à comunidade levar a uma sensação de participação e de humanização, que, por sua vez, leva à contribuição a uma responsabilidade partilhada. Tudo isso se combina para promover um desenvolvimento sustentável. Vale mencionar que desenvolvimento sustentável não significa a busca por algo estático ou finito, mas que o processo de que deve ser sustentado, monitorado e contínuo.

2.2 Humanização

Embora o termo humanização possa ser facilmente interpretado como humano ou não humano, ou humano ou desumano, o seu uso histórico o consagra como

aquele que rememora movimentos de recuperação de valores humanos esquecidos ou escondidos em tempos de frouxidão ética. Em nosso horizonte, a humanização desponta, novamente, quando a sociedade pós-moderna passa por uma revisão de valores e atitudes após uma grande pandemia. Não é possível pensar a humanização na gestão sem antes considerar o ser humano como um ser único e complexo, onde estão inerentes o respeito e a compaixão para com o outro (FERREIRA, 2009).

O termo humanização foi introduzido em estudos para desenvolver uma maneira humanista de pensar sobre organizações e relações humanas. Isso decorre de uma necessidade de pensar sobre questões de justiça e viver uma vida boa na prática (VAN DE KLUNDERT; VAN BOESCHOTEN, 2016).

Para Costa (2022), a humanização significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa, ser humano, acrescentando que isso é acolher, entender e respeitar o outro.

Nesse entender, a humanização se fundamenta no respeito e valorização da pessoa humana, e constitui um processo que visa à transformação da cultura institucional por meio da construção coletiva e do pensar em como ocorrem suas relações humanas. A humanização reconhece o campo das subjetividades como instância fundamental para a melhor compreensão dos problemas e para a busca de soluções compartilhadas. Participação, autonomia, responsabilidade e atitude solidária são valores que caracterizam esse modo de fazer gestão que resulta, ao final, em mais qualidade na atenção e melhores condições de trabalho. Sua essência é a aliança da competência técnica e tecnológica com a competência ética e relacional.

2.2.1 Humanização nas organizações

A humanização nas empresas é um conceito ainda em construção, com a globalização e as contribuições tecnológicas, precisam se reinventar. As empresas têm potencial para fazer o bem ao mundo, além de gerar lucros e empregos, e podem assumir um propósito mais elevado a criação de valor para todos os *stakeholders* e criar culturas que aprimorem o desenvolvimento humano (MACKEY; SISODIA, 2014).

O Quadro 3 traz o levantamento bibliográfico dos estudiosos que se debruçam sobre humanização nas organizações e sua variante em inglês, delimitado no período nos últimos cinco anos

Quadro 3 – Artigos encontrados sobre "Humanização nas Organizações" e sua variante em inglês

Artigo	Autor	Assunto	Ano
Empresa humanizada: a organização necessária e possível	VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D.	Discute questões referentes à humanização das empresas e justifica a premência e a possibilidade de sua viabilização. Entende por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas.	2001
A humanização da gestão de recursos humanos nas organizações: um estudo de caso	ROCHA, O. M. F.	Este estudo tem como objetivo abordar o conceito da gestão dos recursos humanos e da humanização nas organizações e verificar então se estes podem ser pontos diferenciadores na competitividade das organizações no mundo empresarial.	2017
Ambiente de trabalho humanizado, alegre profissionais	BOEIRA, R. N.; TOPANOTTI, A. P.	Este estudo busca identificar os benefícios percebidos pelos profissionais em organizações que promovem ambiente de trabalho humanizado (ATH).	2017
La humanización de la relación organizacional en el contexto de la responsabilidad social de la gestión moderna.	SAFONOV, K. B. <i>et al.</i>	O artigo enfoca a análise de abordagens inovadoras realizadas no âmbito da teoria e prática da administração moderna. O autor aponta a necessidade de considerar os fatores sociais da gestão como um dos aspectos-chave para aumentar sua eficácia e desempenho global.	2019
Construção de relações financeiras humanizadas sob a perspectiva do sensemaking.	FURLANETTO, C. D.; WEYMER, A. S. Q.; MATOS, R. D.	Este estudo tem por objetivo analisar, sob a perspectiva do sensemaking, de que maneira o propósito de uma organização cooperativa de humanizar as relações financeiras é compreendido pelos <i>stakeholders</i> .	2020
A era da humanização do trabalho	MELO, A. A. <i>et al.</i>	Este trabalho pretende demonstrar a importância da humanização nas organizações, observamos a significativa mudança que as empresas estão enfrentando para alcançar melhores resultados através da Humanização do Trabalho.	2021
Para além do lucro: A humanização na Gestão de Recursos Humanos	MENESES, K. S.	A humanização é pautada enquanto uma das características da chamada Administração Renovada, que tem como parâmetro uma abordagem sustentável, que inclui a aplicação de práticas humanizadas na Gestão de Recursos Humanos.	2021
A Humanização: características de liderança no ambiente corporativo	MARTINS, J. A. N.	Este trabalho busca identificar como a humanização se torna um diferencial competitivo para uma organização.	2021
A humanização nos processos de recrutamento e seleção e nas organizações de trabalho nos dias de hoje	GOMES, Y. L. V.	O artigo além de selecionar talentos é importante retê-los, humanizar as organizações e relações de trabalho é essencial, principalmente considerando que o trabalho pode interferir na vida pessoal, saúde mental e física dos trabalhadores.	2021
A importância e urgência da humanização nas organizações.	FINAMOR, M. S; SILVA, D. J. S.	Neste artigo propõe-se fazer uma discussão teórica e crítica sobre a	2022

		humanização nas organizações, estabelecendo uma relação entre o discurso como uma forma especial de comunicação e interação no ambiente organizacional sobre o viés humanista.	
Humanização das organizações em um mundo digital.	BOOG, G. G.; VASCONCELLOS, M. A.	O mundo digital é o novo mundo em que estamos vivendo, em constantes transformações, não sendo algo pronto e acabado. Caracteriza-se por ser centrado na Tecnologia da Informação e em um novo papel para as pessoas.	2022
Leadership - Dignity Framework: The Role of Individualized Human Resource Management (HRM) Practices.	KAPOOR, B.	Este estudo apresenta uma estrutura de liderança-dignidade no contexto de práticas individualizadas de gerenciamento de recursos humanos (GRH), como acordos idiossincráticos (I-deals).	2022
Offboarding: A humanização no processo de desembarque	AYRES, M. A. C.	Analisa a importância da humanização no processo de offboarding	2022

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A humanização nas organizações vem avançando, desde Vergara e Branco (2001), que entendem a empresa humanizada como aquela que, voltada para seus empregados e para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Os autores retomam que as empresas certamente serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas e pelas relações responsáveis com o ambiente natural. Portanto, as ações humanizadas serão vistas, assim, como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios muito competitivo. Já se defende que existe um crescente reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas globais das organizações e suas políticas de GP.

No nível interno, as empresas promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho visando a construção de relações sociais mais democráticas e justas, mitigando as desigualdades e diferenças de raça e sexo e contribuindo para o desenvolvimento e crescimento das pessoas. Preocupadas com o ambiente, essas empresas praticam ações que têm como objetivo a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais e tudo que seja exercício de cidadania corporativa (VERGARA; BRANCO, 2001). Nesse contexto, é importante que todos reconheçam nas ações das quais participam, uma real possibilidade de fazer diferença para os outros.

Explorar a temática do desligamento possibilita poder abrir novos espaços de diálogo e aprendizados coletivos conforme os objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU. Os ODS visam promover sociedades pacíficas e inclusivas para

o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

Para apoiar o Brasil para avançar nos ambiciosos e interconectados objetivos da ONU expostos no ODS 16 (Paz, justiça e instituições eficazes), e no ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) (NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL, 2023), este tem como tema central o contexto que ocorre o trabalho e o desenvolvimento econômico, direcionando para a promoção de políticas orientadas para o desenvolvimento, que apoiem as atividades produtivas, gerem oportunidades, para alcançar o emprego pleno e produtivo, e o trabalho para todos, entre outros O ODS 3 trata da ação contra a mudança global do clima, e ao associá-lo a saúde e bem-estar, cabe considerar como as mudanças climáticas impactam direta e indiretamente a saúde das populações e o bem-estar social. Situações catastróficas, como desastres naturais, têm um efeito profundo tanto na saúde física quanto mental das pessoas, além de afetar diretamente o mercado de trabalho, aumentando os desligamentos.

Nesse sentido, planejar um processo de demissão envolve várias etapas e, se forem mal executadas, podem gerar insegurança, incompreensão e sensação de injustiça ao ex-empregado como também afetar a imagem da empresa frente a sociedade, e, por esse motivo, é preciso que haja humanização na condução desse processo (AYRES, 2022), além de potenciais prejuízos às atividades e produtividade das organizações. Durante situações catastróficas, como uma pandemia ou desastres naturais, as empresas enfrentam dificuldades econômicas que frequentemente resultam em cortes de pessoal. Diante disso, ressalta-se a importância de um processo de desligamento humanizado, que pode mitigar os impactos negativos e manter um ambiente de respeito e dignidade para os trabalhadores afetados.

Para este estudo, o termo humanização nas organizações se fundamenta na justiça, no respeito e na valorização da pessoa humana, e na competência ética e relacional dos envolvidos no processo de desligamento. Adota-se humanização que para os trabalhadores, associa-se à promoção de um ambiente de trabalho mais justo e respeitoso, reduzindo o estresse e o impacto negativo dos desligamentos. Para as organizações e líderes, na reputação da empresa, e para a sociedade em geral com um mercado de trabalho mais ético e sustentável, influenciando outras empresas a adotarem práticas semelhantes e promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e equitativo.

2.3 Processos de desligamento

Grande parte da literatura atualizada sobre gestão de pessoas é direcionada a temas como *onboarding*, cultura organizacional, trabalho em equipe, treinamentos de produtividade, avaliação de desempenho entre outros temas, e pouco sobre o processo de desligamento, que engloba as etapas e os problemas de uma rescisão contratual, a importância de um desligamento humanizado, como conduzir uma demissão de forma empática e justa, para que não deixe impressões negativas (AYRES, 2022).

Observa-se que o termo inglês *offboarding* vem sendo adotado usualmente pelas organizações como embarcando ou embarcar, em uma expressão que não tem tradução literal. Juntamente com desligamento responsável vem sendo adotado, por ser mais aderente às práticas de gestão, não importando se a decisão de afastamento foi tomada pelo próprio colaborador ou pela empresa. Para alinhamento de nomenclatura, neste estudo utilizar-se-á o termo processo de desligamento.

O processo de desligamento é o que leva à separação formal de um empregado de um empregador por meio de demissão, da rescisão, ou da aposentadoria, e aumentou em importância nos últimos tempos, pois impacta vários resultados de negócios (NAYAK; PARK, 2020). Seu objetivo é manter uma relação de transparência e gratidão durante o processo de demissão com o colaborador que deixa de fazer parte da equipe, para que ele não se sinta injustiçado e que a reputação da organização em questão não corra riscos.

Assim, utiliza-se neste estudo palavras-chave: processo de desligamento, demissão e suas variações em inglês. A partir desses termos, o Quadro 4, no intuito de robustecer a pesquisa, fez-se um levantamento de publicações dos últimos cinco anos.

Quadro 4 – Resumo dos artigos encontrados sobre "desligamento" e "demissão" e sua variante em inglês

Artigo	Autor	Assunto	Ano
Diferenças na saúde psicológica e física entre sobreviventes de dispensa: o efeito do contato com dispensa	GRUNBERG, L; MOORE, S. Y; GREENBERG, E.	Este estudo examinou a saúde e o bem-estar entre os trabalhadores que experimentaram vários tipos de contato com demissões em uma organização em processo de downsizing.	2001
Por uma ética na demissão?	FREITAS, M. E.	Trata-se da aprendizagem que determinados modelos de demissões causaram. E do desenvolvimento de um	2006

		comportamento organizacional mais responsável, menos danoso para as pessoas e para as organizações.	
Life after the layoff: Getting a job worth keeping	MCKEE-RYAN, F. M. <i>et al.</i>	Os resultados também revelam o importante papel que as percepções e avaliações subjetivas dos funcionários desempenham no retorno bem-sucedido ao equilíbrio anterior à perda do emprego após o deslocamento.	2009
Demissão: significados, possibilidades e reflexões a partir de uma meta-análise das publicações dos últimos vinte anos	VACLAVIK, M. C. <i>et al.</i>	Este estudo teve como objetivo geral analisar a produção científica nacional sobre demissão nos últimos 20 anos, a partir de uma meta-análise dos artigos publicados nos anais dos eventos da ANPAD e bases Spell e Scielo entre 1997 e 2016	2017
Processo de demissão responsável levando em consideração os indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial.	LOPES, A. B.	Tal trabalho foi pautado em pesquisa bibliográfica, capaz de auxiliar a empresa em momentos de ressignificação por meio de um fluxo de saída.	2017
Just a Little Respect": Effects of a layoff agent's actions on employees' reactions to a dismissal notification meeting.	RICHTER, M. <i>et al.</i>	Trata de pequenas ações, como tratar os funcionários com respeito, podem ser benéficas tanto para os humanos quanto para as organizações.	2018
Demissão: Critérios importantes na tomada de decisão dos gestores	STOCKER, F. <i>et al.</i>	Identifica os sete critérios mais utilizados nas decisões de demissão e sua importância para os gestores.	2018
Contribuições da Gestão Estratégica de Pessoas para sustentabilidade Organizacional em uma indústria de papel do Estado do Paraná.	ZAIAS, L. J. L.	Os resultados demonstraram que as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização estão relacionadas aos três pilares: o econômico, o social e o ambiental.	2021
Rotatividade de Pessoal e seus efeitos nas Organizações: um Estudo Bibliométrico	REIS, L. F. V. R.	o presente estudo tem como objetivo apresentar um levantamento bibliométrico em nível nacional sobre as produções científicas relacionadas ao tema rotatividade de pessoal.	2021
O modelo teórico-conceitual do churning em recursos humanos: a importância da sua operacionalização	PIRROLAS, O. A. C.; CORREIA, P. M. A. R.	O artigo que apresentamos antes de você levou em conta o fenômeno do churning como um processo cíclico. O nosso principal objetivo foi perceber as principais causas que a ela conduzem no âmbito dos recursos humanos e, em última análise, quais as consequências decorrem.	2021
Offboarding: A humanização no processo de desembarque	AYRES, M. A. C.	Analisa a importância da humanização no processo de offboarding, e apresenta estratégias de como promover uma quebra do vínculo menos conflituosa e assustadora.	2022
Employee Exit, Voice, Loyalty, and Neglect in Response to Dissatisfying Organizational Situations: It Depends on Supervisory Relationship Quality.	LEE, J.; VARON, A. L.	Este estudo examinou, por meio de um experimento de campo, até que ponto a qualidade da troca líder-membro (LMX) e o gênero afetam a promulgação de estratégias de saída, voz, lealdade e negligência (EVLN) dos funcionários em resposta à situação insatisfatória de injustiça no local de trabalho.	2023

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No nível individual, um processo de desligamento impacta uma série de partes interessadas, que sofrem de alguma forma por vivenciar, testemunhar ou conduzir um desligamento ou dispensa.

Neste trabalho, utilizou-se a equidade processual no contexto das demissões para descrever os procedimentos das organizações usados para fazer e implementar a decisão do desligamento. Por exemplo, se aos empregados é fornecida uma explicação precisa sobre o motivo do desligamento. E equidade interacional, para descrever os aspectos sociais ou a qualidade da implementação dos processos e da comunicação das decisões (REGO; CUNHA; CORREIA, 2010). De acordo com Costa (2022), a literatura sugere que a percepção de justiça pode contribuir com o engajamento no trabalho e o fornecimento de informações, e uma explicação adequada para as decisões que caracterizaria uma equidade informacional. No local de trabalho, a equidade interacional geralmente se refere a uma troca entre um supervisor e um empregado (BERND; BEUREN, 2021; BIES, 2005; CROPANZANO; PREHAR; CHEN, 2002; REGO; CUNHA; CORREIA, 2010). Assim, ao realizar demissões, o agente condutor do processo de desligamento molda os julgamentos dos indivíduos sobre a justiça interacional.

Os empregados desligados, muitas vezes, ficam desempregados, e estudos demonstraram diminuições em seu bem-estar psicológico e fisiológico (McKEE-RYAN *et al.*, 2009; PAUL; MOSER, 2009). Após o reemprego, empregados que passaram por desligamentos relataram maior insegurança no trabalho e intenções de rotatividade (CHIPUNZA; SAMUEL, 2012).

Para os empregados que testemunham as demissões de seus colegas e os gestores que implementam o desligamento, pesquisas anteriores revelaram aumento nos problemas de saúde mental e física, insegurança no emprego e intenção de rotatividade (ARMSTRONG-STASSEN, 2002; GRUNBERG; MOORE; GREENBERG, 2001; VRIES; BALAZS 1997; CHIPUNZA; SAMUEL, 2012), bem como prejuízo no desempenho e comprometimento no trabalho (ARMSTRONG-STASSEN, 2002; LUTHANS; SOMMER, 1999). Além disso, no processo de desligamento observou-se que os envolvidos se distanciavam fisicamente (FOLGER; SKARLICKI, 1998) e emocionalmente (CLAIR; DUFRESNE, 2004) dos desligados.

Diante desses efeitos negativos, as organizações devem ser motivadas a implementar processos de desligamento de forma a minimizar os impactos em todos

os envolvidos e, assim, facilitar o estabelecimento de um desligamento mais humanizado.

Na literatura de aconselhamento e *coaching*, há uma variedade de ferramentas, manuais de instruções e guias práticos que aconselham sobre as melhores práticas na condução de demissões (ANDRZEJEWSKI; REFISCH, 2015; KATZ, 2021; SHEPHERD, 2011; VIEIRA, 2021). Todavia, pouco é conhecido sobre práticas eficazes em um momento de desligamento. As ações na condução do desligamento podem melhorar de forma confiável a percepção de justiça e, como consequência, reduzir as atitudes negativas dos empregados demitidos (COSTA, 2022; SOBIERALSKI; NORDSTROM, 2012).

3 MÉTODO

O presente capítulo teve como objetivo descrever as estratégias, técnicas e ferramentas propostas para responder à questão de pesquisa: como as organizações podem aprimorar seus processos de desligamento para se tornarem mais humanizadas?

Para finalizar, são apresentados os procedimentos que foram utilizados para a análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo foi efetuado por meio de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter exploratório, fenomenológico e interpretativo, pois objetivou aprofundar as relações, e compreender a produção real de significados e conceitos utilizados por atores sociais em cenários reais (GEPHART JR., 2004).

Os estudos qualitativos são conhecidos por serem a principal escolha para responder a questões de pesquisa que começam com como?, como questões sobre comportamento ou processos (MÜLLER; KLEIN, 2019).

3.2 Procedimento de coleta de dados

Os objetos de estudo foram as pessoas e suas atividades, considerando-os “não apenas agentes interpretativos de seus mundos, experiências no curso de suas atividades cotidianas” segundo Oliveira (2008, p. 51). Para isso, foram efetuadas entrevistas em profundidade utilizando um roteiro semiestruturado com perguntas focadas, conforme roteiros de entrevistas (Apêndice A), as respostas puderam ser relativamente livres no intuito de permitir ajustes nas perguntas, permitindo esclarecimentos junto aos entrevistados e o acréscimo de questão não prevista, dependendo das respostas obtidas.

Utilizou-se a técnica de *snowball* ou “bola de neve”, para a indicação de novos entrevistados, quando houve necessidade, até que as respostas obtidas passassem a se repetir demonstrando saturação no assunto (BOCKORNI; GOMES, 2021). A proposta de coleta pressupôs algumas estratégias para mitigar riscos quanto à validade dos dados coletados.

O roteiro para as entrevistas semiestruturadas passou por uma validação de conteúdo pelos critérios selecionados: organização, objetividade, clareza e facilidade de compreensão do conteúdo com duas pessoas que atuam em GP. Ao final, individualmente, por adesão, os avaliadores foram convidados a fazer outras sugestões e tecer comentários sobre o instrumento proposto em um formulário, via Google Forms, reservado para essa finalidade.

Para verificação da consistência dos dados coletados pela entrevista teste, adaptou-se alguns itens para cobrir plenamente as observações e entrevistas de todos os públicos delimitados nesta pesquisa, entre eles os gestores de RH, gestores de equipes, dirigente sindical e trabalhadores com experiência de mais de dois anos em seus respectivos contextos, ou na posição funcional na atual organização que atuam.

Para validação dos resultados e para produzir significado, foram realizados o cruzamento e a triangulação entre os entrevistados, além de uma análise documental de diferentes instrumentos e fonte (ABDALLA *et al.*, 2018). Assim, o campo de coleta se concentrou no setor de serviços, envolvendo empregados, gestores e gestores de RH de empresas estabelecidas no estado do Rio Grande do Sul, e que nos últimos quatro anos foram impactados por algum processo de desligamento.

O Quadro 5 apresenta um resumo dos segmentos de serviços pesquisados. A escolha dos entrevistados foi por conveniência, apresentou múltiplas vozes, e manteve-se o anonimato dos entrevistados. O local para a coleta de dados ocorreu integralmente de maneira virtual, pela ferramenta Microsoft Teams, com autorização expressa para gravação e posterior transcrição dos dados coletados.

Quadro 5 – Gestores de RH de empresas convidadas para a pesquisa

Segmento	Empresas
Serviços de Tecnologia da Informação	Desenvolvedora de softwares
Serviços de Saúde	Hospital e Serviços Médicos
Serviços de Educação	Instituição de Ensino Superior
Serviços Bancários/Financeiros	Instituição Bancária Multinacional
Serviços de Consultoria	RH, Jurídica e de Recolocação Profissional

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para a realização da pesquisa foi escolhido o segmento de serviços, por ter vivenciado nos últimos anos muitos impactos no processo de desligamento devido às oscilações econômicas e sociais provocadas pela pandemia da covid-19. Nesse contexto, optou-se pela área de tecnologia, ensino superior, serviços médicos e

hospitalares, comunicação, financeiro, e um sindicato representativo na área de serviços e consultorias que atuam próximas a área de GP, como consultorias de recolocação e jurídica. Para tanto, foram entrevistados gestores de RH, líderes de pessoas e colaboradores do mesmo segmento, totalizando 19 entrevistas. Dentre os entrevistados, seis atuam como gestores de RH, um como dirigente sindical, seis como líderes de pessoas que conduziram processos de desligamentos nos segmentos mapeados, e seis são trabalhadores desligados que vivenciaram processos de desligamento nesses segmentos.

A entrevista foi estruturada em dois momentos, o primeiro com identificação de dados sociodemográficos dos respondentes, e, em um segundo momento, com um roteiro de entrevista semiestruturada para aprofundar os entendimentos dos objetivos específicos deste trabalho.

Finalizadas as entrevistas, foi proposto um *workshop* apresentado no Apêndice E com o objetivo de propor, cocriar e validar boas práticas de desligamento que possam ser mais humanizadas nas organizações. O público-alvo para participação nesta etapa foram gestores que manifestaram interesse em participar da atividade durante a realização das entrevistas individuais e estavam disponíveis no momento organizado para esta finalidade.

A proposição de um artefato teve como objetivo desta etapa foi encontrar soluções satisfatórias para o problema (SIMON, 1996), que foi aprofundado na etapa anterior.

A pesquisadora propôs um artefato no Apêndice F, que serviu como referência para a construção do guia prático Apêndice G, no intuito de facilitar a condução do *workshop* e, conseqüentemente, à compreensão dos leitores. Nesse sentido, o Quadro 6 sintetiza as etapas e procedimentos da pesquisa.

Quadro 6 – Etapas e procedimentos da pesquisa

Etapas	Procedimento	Público	Participante
1	Identificação do problema	Observação da realidade da pesquisadora e pesquisas sites de notícias e de consultorias na internet.	Pesquisadora e Orientadora
2	Revisão de literatura	Pesquisa em bases de dados nacionais e internacionais.	Pesquisadora
3	Entrevista teste	Gestores de RH, Gestor de Equipe e trabalhador	De 3 a 6
4	Entrevista semiestruturada	Trabalhadores em geral e/ou representantes sindicais	De 6 a 10

5	Entrevista semiestruturada	Gestores de RH	De 6 a 10
6	Entrevista semiestruturada	Gestores de equipes	De 6 a 10
7	Workshop para coleta de boas práticas de desligamento	Gestores de RH ou Equipe	De 3 a 6
8	Projeto do ebook.	Descrição dos procedimentos para o desenvolvimento do material	Pesquisadora e Orientadora
9	Desenvolvimento do ebook	Cruzamento e análise das informações dos dados selecionados e das respostas das entrevistas realizadas	Pesquisadora e Orientadora
10	Avaliação do ebook	Apresentação do ebook para um grupo de experts e recebimento de críticas para a melhoria do material	Pesquisadora e grupo de gestores
11	Explicitação das aprendizagens	Descrição o que foi incorporado ou não no material e justificativas.	Pesquisadora e Orientadora
12	Conclusões e oportunidades futuras	Explicitar as limitações e resultados da pesquisa.	Pesquisadora e Orientadora
13	Comunicação	Compartilhar o trabalho com as empresas voluntárias, bem como em espaços de discussões sobre temáticas organizacionais e em espaços acadêmicos.	Pesquisadora

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O roteiro das entrevistas (Apêndice A e B) foi elaborado considerando os critérios descritos no Quadro 7.

Quadro 7 – Proposta de detalhamento do roteiro de entrevista

Objetivos	Referência teórica	Questões envolvendo empregados em geral	Questões envolvendo gestores
Identificar as práticas mais usuais nos processos de desligamento	VACLAVIK, M. C. PITHAN, L. H. AVILA, V. P. BIANCHIN, C.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. PIRROLAS, O. A.C.; CORREIA, P. M. A. R. PAIXÃO, C. R. SILVEIRA, A. NASCIMENTO, S.	Você poderia relatar sua experiência ou conhecimento em geral de como são realizados os processos de desligamento?	Você poderia relatar como são realizados os processos de desligamento em sua organização?
Compreender, entre as práticas mais usuais, as que provocam repercussão positiva e as que provocam	GRUNBERG, MOORE, S. Y. GREENBERG, E. Y. MOORE, S. GREENBERG, E. REIS, L.F.R.	Você poderia relatar como foi realizado o processo de desligamento por você vivenciado?	A organização em que trabalha possui políticas ou práticas humanizadas para desligamento de pessoas?

repercussão negativa em processos de desligamento	LEE, J.; VARON, A. L. VARON, A. L. VERGARA, S. BRANCO, P. D. WRIGHT, P. ULRICH, M. D. BERND, D.; BEUREN, I. BIRMAN J. STOCKER QUAQUEBEKE	Desta situação, o que chamou mais atenção positivamente e negativamente? Como você lidou com a situação? O que fez para superar? Explique. Esta situação afetou ou afeta suas relações de trabalho atuais? Você manteve vínculos com ex-colegas ou gestores da organização?	Você poderia relatar como apoia ou conduz um processo de desligamento? Desta forma, o que chamou mais atenção positivamente e negativamente? Como você lidou com a situação? Explique. Esta situação afetou ou afeta sua atual posição na organização?
Analisar as práticas ou processos de desligamento que não são considerados humanizados	AYRES, M. A. C. SOUZA, D. S. NEUGEBAUER, J. A. EBY, L. T.; BUCH, K. BUCH, K. ANDRZEJEWSKI, L.; REFISCH, H. BOEIRA, R. KLUNDERT, M.; BOESCHOTEN, R.	O que você considera uma prática não humanizada?	O que você considera uma prática não humanizada?
Mapear fatores que impulsionam melhores práticas e processos para desligamentos humanizados nas organizações	BOEIRA, R. TOPANOTTI, A. P. DeWITT, R. L. TREVINO, L.K. MOLICA, K. A. SKARLICKI, D. P. <i>et al.</i> STOCKER, F. <i>et al.</i> JUIZ, F. S.	Na sua percepção, como deveria ter sido conduzido seu desligamento?	Se esta fosse a sua empresa, o que você faria?
Mapear fatores que impulsionam melhores práticas e processos para desligamentos humanizados nas organizações		Quais seriam as recomendações ao seu gestor? Você identifica alguma prática humanizada para ser aplicada em um processo de desligamento?	Você identifica alguma prática humanizada para ser aplicada no atual processo de desligamento? Você teria interesse em contribuir na cocriação de um <i>book</i> de boas práticas para o processo de desligamento?
Propor práticas e processos para desligamentos humanizados nas organizações .			Participação no workshop

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.3 Técnica de análise

Seguindo as recomendações de Bardin (2011 *apud* SOUSA; SANTOS, 2020) as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo. De acordo com Carlomagno e Rocha (2016), método da análise de conteúdo destina-se a classificar e categorizar qualquer tipo de conteúdo, reduzindo as suas características a elementos-chave. Em suma, Análise de Conteúdo é um método importante na pesquisa qualitativa, já que busca analisar os sentidos e os significados das comunicações, tanto as condições de quem produz a mensagem (o emissor e seu contexto), quanto de quem a recebe e os efeitos que ela produz, para melhor compreender e interpretar a realidade.

Para aplicação da técnica mencionada acima, foi efetuada a transcrição das entrevistas e utilização do software de análise qualitativa de dados NVivo 14.

Quadro 8 – Resumo da técnica da análise de conteúdo de Bardin (2011)

Passos	Descrição dos procedimentos de análise
Transcrição literal do relato	Mais importante que as “perguntas”, são AS RESPOSTAS, OS RELATOS.
Leitura flutuante	Ler todo o relato várias vezes para ter noção do todo.
Categorização: agrupamentos temáticos	Ler o material e ir apontando ao lado quais os temas emergentes (que aparecem). Depois ir sinalizando o que aparece em comum até chegar no que considera que pode ser uma categoria.
Análise deve ser exaustiva	Todo o material deve ser considerado. O “tema” pode aparecer independentemente da questão ou ordem em que ela foi feita. O importante é a resposta. Entretanto, não precisa todo o relato ser analisado, se existirem partes que não tenham a ver com os objetivos da pesquisa. Por exemplo, um participante ficou falando sobre outro assunto (isso não precisa ser analisado, nem categorizado).
Mutuamente exclusiva	O mesmo trecho de relato não pode estar em duas categorias, pois são mutuamente exclusivas. Se está em uma categoria, não pode estar em outra e vice-versa. Se couber em duas, é melhor criar uma terceira categoria para esse relato.
Concretas	As categorias devem partir de uma descrição, de relatos que existiram e não de uma abstração, algo que o pesquisador pense que “ele quis dizer”, “ele deve ter pensado isso”. Só considere o que de fato foi dito.
Adequadas	As categorias devem ser adequadas no sentido de serem coerentes com o conteúdo do agrupamento. Quando se cria uma categoria, é importante que o pesquisador a descreva, pois fica mais fácil para ele e para o leitor entender o que justifica que aquele trecho do relato ou documento está naquela categoria e não em outra, isto é, se é adequada ou não.

Fonte: Adaptado pela autora, passos para se fazer uma análise de conteúdo (2024).

Avançando na fase da análise, o foco se desloca para a organização e estruturação das categorias. A pesquisadora empreende um esforço sistemático para estabelecer relações, proximidades e distinções entre as diversas unidades de significado. Este processo foi instrumental na construção de categorias analíticas, que serviram para agrupar as unidades de acordo com temas, ideias ou conceitos similares, conforme apresentado no Quadro 9, e o delineamento metodológico da pesquisa, de acordo com o Quadro 10.

Quadro 9 – Categorias de análise de conteúdo

Categorias	Subcategoria
1 Práticas usuais	1.1 Práticas usuais - negativas
	1.2 Práticas usuais - positivas
2 Práticas humanizadas	
3 Práticas não humanizadas	
4 Políticas e processos de RH	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Quadro 10 – Delineamento metodológico da pesquisa

Título	Humanização em processos de desligamento: Utopia ou Realidade?	
Problema de pesquisa	Como as organizações podem aprimorar seus processos de desligamento para se tornarem mais humanizados?	
Caracterização da pesquisa	Pesquisa de abordagem qualitativa com caráter exploratório fenomenológico por meio de entrevistas em profundidade e workshop.	
Objetivo geral	Analisar como as organizações podem aprimorar seus processos de desligamento e propor um modelo de <i>e-book</i> com melhores práticas para este tema nas organizações.	
Objetivos específicos	Coleta de dados	Análise de dados
Identificar as práticas mais usuais nos processos de desligamento.	Entrevista em profundidade com empregados, gestores de RH e Gestores de equipe. Se disponibilizado, material orientativo das organizações sobre desligamento.	Análise de conteúdo com apoio do software NVivo codificação.

Compreender, entre as práticas mais usuais, as que provocam repercussão positiva e as que provocam repercussão negativa em processos de desligamento.	Entrevistas em profundidade semiestruturadas, conforme proposto no Quadro 6.	Análise de conteúdo com apoio do software NVivo codificação.
Analisar as práticas ou processos de desligamento que não são considerados humanizados.	Entrevistas em profundidade semiestruturadas, conforme proposto no Quadro 6.	Análise de conteúdo com apoio do software NVivo codificação.
Mapear fatores que impulsionam melhores práticas e processos para desligamento humanizado nas organizações.	Workshop com os entrevistados para cocriação, participarão aqueles que manifestarem interesse em participar da atividade durante a realização da etapa de entrevistas.	
Propor práticas e processos para desligamentos humanizados nas organizações.	Workshop de validação do ebook com os entrevistados que manifestarem interesse em participar da atividade durante a realização da etapa de entrevistas.	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.4 Procedimentos éticos relacionados à pesquisa

No que se refere às condições éticas, esta pesquisa atendeu à Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Assim, foi submetido o estudo ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos), por meio do cadastro da pesquisa na plataforma Brasil CAAE 73428123.2.0000.5344. Entre as exigências desta Resolução, houve a obrigatoriedade de elucidar os participantes sobre os procedimentos adotados no decorrer da pesquisa e os possíveis riscos e benefícios, fato este exposto e declarado pelo entrevistador na abertura dos trabalhos.

Todos os participantes das entrevistas e do *workshop* tiveram suas identidades mantidas em anonimato e foram convidados a dar seu de acordo por meio eletrônico a um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, constante no Apêndice C.

As informações obtidas na pesquisa qualitativa foram coletadas por meio de áudios, vídeos e suas transcrições via Microsoft Teams, e a pesquisadora efetuou orientações, atenta a quaisquer questões que pudessem causar desconforto, constrangimento ou tensões nas relações de trabalho, assim reduzindo a exposição dos entrevistados a situações indesejáveis. Além disso, foi deixado claro aos participantes que eles poderiam interromper a entrevista a qualquer tempo, caso julgassem oportuno ou necessário.

3.5 Dados sociodemográficos dos participantes

Os principais resultados do perfil sociodemográfico dos respondentes da pesquisa são apresentados a seguir:

Quadro 11 – Compilado sociodemográfico dos entrevistados

ENTREVISTAS	CLASSIFICAÇÃO	SEGMENTO	IDADE (anos)	GÊNERO	EST. CIVIL	DEPEN- DENTES	FORMAÇÃO ACADEMICA	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	EXPERIÊNCIA NA FUNÇÃO	RENDA FAMILIAR
ENT1	Gestor	Consultoria recolocação/RH	41 a 50	F	Casado/a	2	Pós-graduação com especialização	de 10 anos até 20 anos	de 2,1 até 5 anos	Maior que 10 salários mínimos
ENT2	Gestor	Facilities	31 a 40	M	Solteiro/a	0	Pós-graduação com mestrado	mais de 20,1 anos	de 10,1 até 20 anos	Maior que 10 salários mínimos
ENT3	Gestor	Financeiro	31 a 40	F	Divorciado/a	0	Graduação completa	de 5 até 10 anos	até 2 anos	de 5 até 10 salários mínimos
ENT4	Gestor	Sindical	mais 51	F	Casado/a	1	Graduação completa	mais de 20,1 anos	de 5 até 10 anos	Maior que 10 salários mínimos
ENT5	Gestor	Consultoria recolocação/RH	41 a 50	F	Casado/a	1	Pós-graduação com especialização	mais de 20,1 anos	de 10,1 até 20 anos	Maior que 10 salários mínimos
ENT6	Gestor	Consultoria jurídica	31 a 40	M	Casado/a	0	Pós-graduação com especialização	de 10 anos até 20 anos	de 10,1 até 20 anos	Maior que 10 salários mínimos
ENT7	Gestor RH	Saúde	41 a 50	F	Casado/a	0	Pós-graduação com especialização	de 10 anos até 20 anos	de 2,1 até 5 anos	de 5 até 10 salários mínimos
ENT8	Gestor RH	Comunicação	mais 51	M	Casado/a	1	Pós-graduação com especialização	mais de 20,1 anos	de 10,1 até 20 anos	Maior que 10 salários mínimos
ENT9	Trabalhador	Educação	mais 51	F	Casado/a	0	Pós-graduação com mestrado	mais de 20,1 anos	de 10,1 até 20 anos	Maior que 10 salários mínimos
ENT10	Gestor RH	Educação	mais 51	M	Casado/a	0	Pós-graduação com especialização	mais de 20,1 anos	de 10,1 até 20 anos	Maior que 10 salários mínimos
ENT11	Gestor RH	Educação	mais 51	M	Casado/a	3	Pós-graduação com mestrado	mais de 20,1 anos	de 10,1 até 20 anos	Maior que 10 salários mínimos
ENT12	Gestor RH	TI	41 a 50	F	Casado/a	1	Pós-graduação com especialização	de 10 anos até 20 anos	de 5 até 10 anos	Maior que 10 salários mínimos
ENT13	Gestor RH	Educação	mais 51	F	Casado/a	0	Pós-graduação com mestrado	mais de 20,1 anos	mais de 20,1 anos	Maior que 10 salários mínimos
ENT14	Trabalhador	Comunicação	31 a 40	F	Solteiro/a	0	Pós-graduação com especialização	de 10 anos até 20 anos	de 5 até 10 anos	de 5 até 10 salários mínimos
ENT15	Trabalhador	Educação	31 a 40	F	Solteiro/a	0	Graduação incompleta	de 10 anos até 20 anos	de 5 até 10 anos	de 5 até 10 salários mínimos
ENT16	Trabalhador	RH	31 a 40	F	Solteiro/a	0	Graduação completa	de 10 anos até 20 anos	de 5 até 10 anos	de 5 até 10 salários mínimos
ENT17	Trabalhador	RH	41 a 50	M	Casado/a	0	Graduação completa	mais de 20,1 anos	mais de 20,1 anos	Maior que 10 salários mínimos
ENT18	Trabalhador	RH	31 a 40	O	Solteiro/a	0	Pós-graduação com especialização	mais de 20,1 anos	de 5 até 10 anos	de 5 até 10 salários mínimos
ENT19	Trabalhador	Consultoria	20 a 30	F	Solteiro/a	0	Pós-graduação com especialização	de 10 anos até 20 anos	de 5 até 10 anos	de 5 até 10 salários mínimos

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados gerados pelo software NVIVO (2024).

Observa-se que todos os respondentes apresentam uma experiência profissional maior do que cinco anos. Acredita-se que com isso podem eles podem contribuir com elementos para oportunizar um entendimento mais próximo da realidade do mercado de trabalho atual e deste segmento, e no que se aplica às práticas humanizadas no processo de desligamento. Outro aspecto que se destaca, é a formação acadêmica dos respondentes, sendo que 18 pessoas entre os entrevistados concluíram o nível superior, e destas, 12 pessoas buscaram formações adicionais para complementar sua formação. Entre os gestores, destaca-se a experiência em posição de gestão sendo que 11 pessoas atuam há mais de 10 anos em cargos em que gerem pessoas.

Observa-se, portanto, que os respondentes possuem nos seus contextos atuais condições de contribuir com suas experiências vivenciadas em processos de desligamento, podendo trazer *insights*, sugestões e oportunidades de melhoria para os processos de desligamento nas organizações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Categoria 1 – Práticas usuais em processos de desligamentos

No retorno aos questionamentos sobre práticas que são usuais em processos de desligamento, observa-se que o público gestores tanto de GP como líderes de pessoas, apresenta uma visão muito processual (REGO; CUNHA; CORREIA, 2010), sobre o processo de desligamento, concentrando suas falas em explicações de procedimentos.

O gestor, ele define, em algum momento a necessidade de algum desligamento... O RH ali intervém de alguma maneira, buscando a justificativa para ter certeza da justificativa. Vê se não tem alguma outra forma de colaborar com e não fazer o desligamento, visto que a gente tem várias oportunidades internas de aproveitamento...libera o desligamento e o gestor é que faz. Ele chama o colaborador em uma sala, e comunica do desligamento. Em alguns casos, (comunica) de forma bem objetiva e outras o gestor, ele consegue explicar um pouco mais o motivo do desligamento (ENT2).

Observa-se na ENT2, que esse gestor tem a percepção que seu papel está focado em definir o momento do desligamento, para o entrevistado, os momentos que antecedem um desligamento, as trocas, as interações que sustentam a equidade interacional como etapas de diálogo, reorientação estruturada num acompanhamento prévio (Moreira, 2010) não são percebidos como inerentes ao seu papel ao descrever suas ações gerenciais.

Os desligamentos, eles ocorrem a partir de uma requisição, existe um documento que é preenchido pelo gestor. Onde ele justifica o motivo daquele desligamento, por vezes se está ligado a faltas, atestados, se anexa então esses relatórios, ou outras justificativas. Tudo que tiver de fatos plausíveis...O gerente passa então para a gerência de RH e também passa para a diretoria aprovar o desligamento (ENT7).

Naquela coisa, informado que tu estás sendo desligado e deve comparecer no RH para assinar os documentos...nesse sentido, o gestor fazendo isso com as pessoas e encaminhando para o RH (ENT18).

Quando é tomada a decisão, é incluído isso no sistema. A área de RH, faz toda essa análise, envia o que a gente chama de kit, envia toda a documentação por e-mail com orientação do que deve ser feito (ENT3).

Observa-se pelos relatos ENT7, ENT18 e ENT3, que a importância dada pelos entrevistados aos processos ou práticas remetem diretamente às questões técnicas e

processuais, tanto em momentos eminentes que antecede como na realização do momento do processo de desligamento. Nos relatos ENT2, ENT3, ENT7 não se percebe, como proposto por Costa (2022), com uma maior compreensão e envolvimento com os problemas, intervenções para busca de soluções compartilhadas norteadas por valores como participação, autonomia, responsabilidade e atitude solidária que caracterizam o fazer uma gestão, e que no final resulta em qualidade e atenção nas condições de trabalho (ODS 8; ODS 16). Por outro aspecto, percebe-se nas práticas relatadas como usuais ao processo, não havendo evidências de uma prática informacional, ou seja, somente o ato de comunicar o desligamento. Os entrevistados relatam processos minimamente estruturados, evidenciando a necessidade de experimentar aprimorar sua qualificação para atuar com mais equidade interacional.

Entre os entrevistados observa-se a necessidade de uma atuação da área de GP que atenda a organização, a formalização do processo, sendo usual uma atuação processual para atendimento das necessidades trabalhistas e legais.

4.1.1 Categoria 1.1 – Práticas usuais negativas em processos de desligamentos

Entre as práticas usuais que causam impactos negativos, observa-se pelos relatos dos respondentes, que os processos de demissões, independentemente da natureza do serviço e da organização, concentram-se na organização do processo e da informação. Eles não são percebidos pelos respondentes como relevantes para as questões que sustentam uma equidade interacional. Como afirmam George e Wulff (2011), a falta de colaboração e diálogo implica na maneira de interagir com os outros e na contribuição de uma nova compreensão, ideia ou processo. Nesse sentido, isso seria improvável somente com um ator individual. Assim, a falta de diálogo não colaboraria com a flexibilidade e fluidez que permitem que tanto o líder quanto o liderado estejam em evolução.

Para Rego, Cunha e Correia (2010), a equidade interacional descreve os aspectos sociais ou a qualidade da implementação dos processos e da comunicação das decisões para lidar com o momento e o momento pós-desligamento, além das mudanças que envolvem o assunto.

Ao serem questionados sobre como essas práticas usualmente identificadas como negativas poderiam ser aprimoradas, os entrevistados relataram que a melhoria

ocorreria por meio de seus processos e procedimentos, sem sinalizar intervenções comportamentais ou melhorias nas relações entre líder e liderado. (BERND; BEUREN, 2021; BIES, 2005; CROPANZANO; PREHAR; CHEN, 2002; REGO; CUNHA; CORREIA, 2010).

Entre as práticas usuais que causam impacto negativo, pelos relatos, constata-se que medidas relativamente simples associadas à organização do processo, mitigariam o efeito do rompimento dos vínculos e seriam percebidos como mais respeitosas.

O aviso prévio é dado para os trabalhadores, via e-mail, por telefone, até por WhatsApp. Eles (colaboradores) nem enxergam o empregador ou gestor.... Trazem para nós isso, quando estão desligados, que eles não conseguem nem imprimir o contracheque, no momento que assinam o seu aviso prévio, eles automaticamente perdem todo o acesso ao computador. Perde o e-mail, perdem a pasta (ENT7).

Na ENT7, a forma de comunicar por outros meios que não o diretamente presencial é percebido como desrespeitoso. Outro entrevistado identificado como ENT16, relata falta de processos organizados que impactam na autoestima e nas relações de confiança com a organização e, conseqüentemente, compromete a imagem “a pessoa chega para trabalhar de manhã e já está bloqueado os acessos. Tudo já está bloqueado”.

Ou eu não pude voltar para o escritório para poder retirar as minhas coisas. Eu tive que voltar depois do horário, porque eu não podia entrar no escritório e isso eu achei muito ruim... não deixar que a pessoa tenha espaço também para se despedir, para fazer uma mensagem, para poder fazer esse encerramento também com as pessoas. E não só encerrar o acesso ao sistema e não poder voltar ali (ENT19).

Entre os respondentes, o incômodo pelo bloqueio aos acessos físicos e aos sistemas apresenta-se como usual no segmento de serviços. Em vários momentos a falta de respeito e de empatia entre as partes envolvidas são explicitadas na condução processual, e percebidas nos relatos pelo impacto provocado pela falta de planejamento da condução do processo pode ser observado: “Quando o trabalhador entra na justiça, na hora de fazer a audiência de instrução, ela diz o seguinte: eu dava o meu sangue por aquela empresa, simplesmente fecharam a porta na minha cara” (ENT6). A falta de preparo e planejamento da condução de um desligamento ou “quando eu fui chamada para o meu desligamento, eu estava gestante” (ENT12). Como Richter *et al.* (2018), se trata de ter ações que atendam minimamente as

dimensões informacionais, processuais e interacionais, de como tratar os trabalhadores que podem ser benéficas tanto para os empregados quanto para as organizações ao serem percebidas como humanizadas.

Quadro 12 – Exemplos de práticas consideradas usuais e negativas

Processual	Informacional	Interacional
Desligamentos com impedimentos legais.	Somente anunciar o desligamento e encaminhar ao RH.	Não permitir despedidas formais entre colegas.
Encerrar acesso os sistemas antes de comunicar o desligamento/não poder enviar um e-mail ou imprimir um documento pessoal.	Falta de informações ao desligado de como proceder na sequência do fato.	Forma “robotizada” de comunicar.
Líder imediato transferir a área de GP a condução	Falta de explicação adequada sobre a decisão.	Não permitir recolher de imediato seus materiais/pertences.
		Comunicar por WhatsApp, telefone.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.1.2 Categoria 1.2 – Práticas usuais positivas em processos de desligamentos

Posteriormente, ao se questionar sobre práticas consideradas usuais positivas, observou-se que existem as identificadas como frequentemente verbalizadas como humanizadas pelos respondentes. Entre essas práticas, podemos analisar pela ótica da justiça processual, que está ligada à percepção de justiça, associada aos procedimentos formais praticados pela organização e nos meios utilizados para determinar esses resultados (FOLGER; CROPANZANO, 1998). Esta percepção de justiça nas interações centradas no aspecto interpessoal das práticas organizacionais, é mais especificamente exemplificado no tratamento durante a jornada do trabalhador, na organização e na comunicação entre líder imediato e liderado (BERND; BEUREN, 2021). Tais práticas são esclarecidas, explicadas ou justificadas aos trabalhadores sobre ações, decisões e atitudes dos líderes na condução dos procedimentos até o momento da tomada de decisão (BERND; BEUREN, 2021; BIES, 2005; CROPANZANO; PREHAR; CHEN, 2002; REGO; CUNHA; CORREIA, 2010). Para Costa (2022), humanização significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa e ser humano, e fica evidenciado que esta humanização se dá no decorrer da trajetória profissional na organização, e não somente na condução processual do processo de desligamento.

Mais de um respondente que atua como líder na área de GP destacou que suas organizações estão estruturando processos e programas que abordam o desligamento de forma assertiva e consciente, demonstrando preocupação com os seus colaboradores inclusive na hora de realizar o encerramento do vínculo. Dessa forma, essas empresas são consideradas como valorizando seu papel ético e social, em consonância com o ODS 8, que trata de trabalho decente e digno para atingir um crescimento econômico, e com o ODS 16, que promove paz e justiça através de instituições inclusivas. Organizações com processos estruturados e adequadamente comunicados contribuem para formar líderes melhor preparados para gerar melhores resultados, promovendo relações e trocas significativas entre as pessoas.

Ao mesmo tempo estruturando áreas de Gestão de pessoas atuantes, demonstrando um desenvolvimento evolucionário da área para uma Gestão Estratégica de Pessoas (WRIGHT; NYBERG; PLOYHART, 2018).

A área de RH, faz toda essa análise, envia um kit, toda a documentação por e-mail com orientação do que deve ser feito... temos também o suporte, um dia antes (desligamento), o RH entra em contato para nos dar um suporte, inclusive psicológico, de como devemos conduzir (ENT3).

Esse avanço de evolução da GEP pode ser observado na ENT3 que a organização vem propondo processos que apoiem na mitigação de equívocos legais ou até mesmo interacionais entre líder e liderado, com apoio e capacitação para conduzir um processo de desligamento, no intuito de promover processos com mais qualidade e menos impacto para todos os envolvidos.

Contudo, considerando o contexto em que está inserido o segmento, a exemplo a seguir citado pelo ENT7.

Eu vejo que indústrias multinacionais acabam tendo esses processos muito mais prontos, elaborados, formatados, escritos... Já na área da educação, na área da saúde, eu vejo que tem esse gap, até por essa questão de não ter uma gestão da qualidade formal (ENT7).

Evidencia-se a necessidade de um planejamento mais criterioso a depender do tipo de negócio, pois haverá impactos a serem considerados na implementação e na incorporação de boas práticas percebidas como positivas e humanizadas no seu segmento de atuação. Essas práticas são influenciadas por medidas

regulatórias e estruturais que, por essas perspectivas, influenciam as relações entre processos (estratégias, contingências ou práticas), acrescentando mais ou menos variáveis dependendo da complexidade e da aplicação em determinada organização. O ENT3, cita a tensão gerada próximo aos festejos natalinos, intensificadas pelo modelo de atuação deste segmento, “não tem muita solução, até porque o próprio sindicato orienta você tem que fazer o desligamento no final do ano. Não adianta esperar o cara voltar para começar a dar aula e mandar embora porque ele não consegue procurar outro emprego”.

Quadro 13 – Resumo das práticas positivas sob a perspectiva dos
TRABALHADORES e DIRIGENTE SINDICAL

Práticas identificadas	Número de respostas com este conteúdo
Forma de organização e apoio pela área de Gestão de Pessoa.	Ent4, Ent9, Ent16
Realizar processos conversacionais: <i>feedback</i> ou comunicações prévias.	Ent4, Ent14, Ent15, Ent16, Ent19
Processo formativo, capacitação dos gestores; Cuidados na forma de comunicação dos líderes.	Ent4, Ent9, Ent14, Ent16, Ent17, Ent18, Ent19
Oportunizar momento pós-saída, entrevista de desligamento.	Ent4, Ent15, Ent16
Viabilizar a despedida dos colegas, acessar o local de trabalho e materiais.	Ent4, Ent14, Ent19

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Observa-se no Quadro 13 que a atuação da liderança, seja nas relações estabelecidas durante a jornada do trabalhador na organização, ou na condução de suas ações gerenciais, que são estruturadas na organização para oportunizar momentos de troca. De acordo com Costa (2022), há uma maior compreensão e envolvimento com os problemas, intervenções para busca de soluções compartilhadas e investimento na formação da liderança, percebidos pelos trabalhadores como práticas positivas. Ainda segundo o autor (2022), os envolvidos não estão somente atentos ao processo de maneira técnica e processual, mas sim a uma percepção de maior autonomia e de intervenção humana. E é nessa relação e intervenção humana que o processo de diálogo entre líder e trabalhador assume um destaque, sendo ele estimulado por ações associadas à cultura organizacional ou a processos estruturados visando uma gestão estratégica de pessoas.

Essa percepção é corroborada pelos gestores mesmo que intuitivamente e considerando sua experiência profissional “Eu aprendi com o tempo de que o desligamento mais fácil é aquele que já foi dado, bastante *feedback* anteriormente, então acho que o grande diferencial é o *feedback* anterior” (ENT5).

Como Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005) salientam, o sucesso organizacional recebe e fornece influência de um contexto, sendo a integração entre as práticas até mais importante do que as relações com as opções organizacionais. Nesse sentido, o desempenho organizacional é uma condição multidirecional, que dependente de relações sinérgicas e essas relações são observadas em práticas de gestão, como desenvolvimento, reconhecimento, responsabilização das pessoas e de igual valor no processo de desligamento. No entanto, o processo de desligamento é frequentemente negligenciado nas práticas que sustentam a gestão estratégica de pessoas, de modo que impactam na percepção de como ocorreu a jornada do trabalhador na organização.

Contudo, sob o olhar dos líderes e dos trabalhadores impactados por desligamentos, observa-se que existe uma dependência da área de GP. Isso evidencia a importância e relevância de implementar uma gestão estratégica de pessoas para a qualificação dos processos e das relações na gestão de pessoas, que pode ocorrer por meio de uma liderança com autonomia e confiança na condução dos processos e sustentada por relações dignas e respeitadas.

É esperado da área de GP que haja esforços para contribuir e melhorar o desempenho organizacional (KARNELI, 2022). Retomando Wright, Nyberg e Ployhart (2018), que apresentam uma visão crítica ao desenvolvimento da área de GP, amplia-se a discussão da necessidade de reforçar o entendimento de práticas gerenciais que são pouco discutidas nas organizações, mas que apresentam impactos relevantes internos e externos para as organizações e para seu capital humano.

Quadro 14 – Resumo das práticas identificadas como humanizadas pelos líderes em geral

Práticas identificadas	Número de respostas
Organização e apoio pela área de Gestão de Pessoas.	Ent2, Ent3, Ent5, Ent6, Ent7, Ent10, Ent11, Ent12
Processo formativo e de capacitação dos gestores para conduzir o momento do desligamento.	Ent3, Ent6, Ent5, Ent10, Ent11, Ent12,
Cultura do diálogo “Não pode ser uma surpresa” (<i>feedbacks</i> anteriores).	Ent2, Ent3, Ent5, Ent6, Ent7, Ent10, Ent11, Ent12

Oferecer pacote de benefícios/outplacement.	Ent12, Ent6, Ent5
Cuidados processuais, tais como, descrição e local adequado.	Ent1, Ent2, Ent11

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Quadro 15 – Síntese das práticas relatadas e a frequência nas respostas nos relatos dos entrevistados

Práticas Usuais Declaradas Positivas	Práticas Usuais Declaradas Negativas
Desligamento não ser “surpresa” (8)	Falta de esclarecimento do motivo do desligamento (9)
<i>Feedbacks</i> anteriores claros (13)	Comunicação “robotizada” (4)
Comunicação transparente no momento do desligamento (4)	Gestor delegar para terceiros (4)
Momento pós-saída/Entrevista de desligamento (3)	Desligamento não ser presencial (3)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.2 Categoria 2 – Práticas humanizadas em processos de desligamentos

As práticas humanizadas estão associadas a aproximar as pessoas, abrindo espaços de diálogo e compreensão com comunicação clara e objetiva durante a jornada na organização. Exemplifica-se amplamente a necessidade de um processo sistematizado de *feedback*, sustentado pelos relatos de incompreensão, sensação de insegurança e injustiça vivenciados não somente pelos trabalhadores, mas também pelos líderes. Isso corrobora o entendimento da importância de uma cultura organizacional que promova momentos de conversação e diálogo.

Anderson e London (2012) exploram este entendimento quando se baseiam em pressupostos da cultura organizacional que requer valores e atitudes particulares dos envolvidos em relação ao diálogo e à colaboração, confiança e segurança quanto à sua vida diária e futura, e o quanto é crucial para os envolvidos que o conhecimento e as experiências que ambos trazem. Nesse sentido, líder e liderado são valiosos e necessários para a autorreflexão e a abertura para novas perspectivas podem ser examinadas, confrontadas e mudadas.

Em seu relato, ENT5 reflete “O porquê, (falta do motivo do desligamento) sair com essa sensação da insegurança, da incerteza, de não saber o que é que aconteceu? É desumano”. Observa-se nessa fala a necessidade causada pela falta de processo de *feedback* estruturado dentro da organização ou somente momentos

de conversação. Momentos de diálogo com a liderança poderiam ter mitigado esses sentimentos de decepção, insegurança e de incompreensão sentidos pelo entrevistado.

Na minha percepção, eu estava atendendo da melhor forma possível, porque eu trabalhava mais do que 8 horas por dia. Eu deixava de fazer as minhas coisas pessoais, na época eu estava estudando. Eu chegava muito cedo e deixava de ir à aula para fazer as entregas que eu tinha que fazer... E quando eu fui desligada... eu fiquei muito chocada, por que eu? Eu pensei, porque que eu estou sendo desligada se eu me entregava de corpo e alma para esta empresa, e era uma empresa que eu amava trabalhar (ENT5).

Os momentos de diálogo são oportunidades de ampliar a consciência, trocas, alinhamentos e conhecimento que podem permitir a todos os envolvidos vivenciar, experimentar e/ou compreender os aspectos ou a totalidade de seu contexto. Segundo Echeverría (2005), cada um de nós, como seres humanos, damos sentido ao que acontece do mundo. Como exemplificado pelo ENT14, “dar *feedback* para a pessoa... ela terá um pouco mais de consciência do que está acontecendo, e acho que também na hora do desligamento”.

Outro aspecto identificado, a forma como a organização provoca seus líderes e equipes a interagir e dialogar, como citam Leme (2009) e Echeverría (2005), promove as bases para uma gestão humanizada. É necessário que os diálogos ocorram e as relações e formas de comunicação sejam objetivas e que os interlocutores se respeitem mutuamente. A clareza e a objetividade devem ser a essência do *feedback*, de modo a se evitar interpretações errôneas e divergentes do que foi transmitido, conforme exemplificado a seguir:

No momento (do comunicado do desligamento) eu criei uma expectativa até de que era um convite para outra posição ou para ser promovida ou algo assim... A conversa foi muito na linha de entender um pouco mais sobre as minhas expectativas e no final um “convite” para o desligamento, então, não entendi o motivo, não recebi *feedback*, não sabia se era por entrega, por performance, por alguma outra condição ou por decisão do negócio (ENT19).

Outro ponto abordado pelos entrevistados para ampliar a humanização, é o fortalecimento e o conhecimento pela liderança por meio de promoção de iniciativas de desenvolvimento “temos um desenvolvimento de lideranças e a gente

vem trabalhando e posicionando o papel da liderança no processo (desligamento)” (ENT6). A percepção de que as ações da liderança geram impactos positivos e negativos para quem está em processo de desligamento, e podem ser danosas para os que permanecem na organização, podem ser exemplificados na fala do ENT2.

Portanto, partindo da percepção de Tonelli, Pliopas e Fonseca (2008), pode-se destacar que uma demissão mal executada não deixa impacto apenas no colaborador que sai da empresa, mas para os que permanecem. Eles são impactados e podem perder a confiança na empresa.

Não foi comigo, mas foi muito horrível. Demitiram o gerente de RH, ele estava trabalhando, era numa sexta-feira, às 4 horas da tarde, ele foi chamado, porque o diretor veio para a matriz, ele nunca vinha da matriz e foi direto falar com ele. O gerente voltou para a sala, estava toda equipe dele, pegou as coisas e foi embora e esqueceu o casaco, ele foi orientado a não falar com a equipe. A diretoria não comunicou nada para a gente. No dia seguinte, convidaram coordenadora de RH e a equipe para reunião comunicaram o desligamento do GERENTE.... Logo que terminou a reunião, chamaram a coordenadora e a demitiram (ENT2).

Diante do exposto, buscar e introduzir boas práticas de gestão de pessoas também deve abranger o processo de desligamento. Entre os entrevistados, constatou-se que a constante necessidade de capacitar gestores, líderes de pessoas, afinal são eles os guardiões dessas boas práticas. Segundo Lee e Varon (2023), caso não as cumpram, há implicações negativas na satisfação e na motivação dos colaboradores e na imagem da organização.

Com isso, as empresas têm aderido e investido em programas de serviços de apoio para a recolocação de profissionais, como a contratação de consultorias de recolocação, conhecidas no mercado profissional como de *outplacement*. Essas consultorias oferecem treinamento aos gestores e suporte técnico para as pessoas desligadas, com o objetivo de orientar e apoiar em estratégias para auxiliar o ex-colaborador a se desenvolver e colocar em prática um programa de transição de carreira, além de promover mudanças organizacionais. Sendo assim, entende-se que tais iniciativas como o *outplacement* pode ser uma prática humanizada e um diferencial para organizações que o adota.

4.3 Fatores que impulsionam Políticas e Processos de GP humanizados

Processos de gestão de pessoas humanizado requerem ambiente, novos conhecimentos e novas práticas e costumes dos membros de um determinado contexto organizacional, em que esses processos são acessados e utilizados. Um ambiente organizacional aberto requer espaço na cultura e nos valores vigentes para serem vivenciados por seus integrantes, a exemplo de espaços de diálogo e de atuação colaborativa, clareza e segurança quanto aos julgamentos de cada membro, sua rotina diária, expectativas de trabalho futuros, estímulos à autorreflexão e abertura para novas das perspectivas. Isso requer que a liderança, em todos os níveis hierárquicos, esteja aberta ao novo e expresse esses valores e práticas em suas palavras e ações cotidianas. Dessa forma se fortalecem as competências coletivamente de todos os líderes da organização.

Outros processos e práticas ganham destaque na gestão de pessoas, como atrair, captar, recompensar, desenvolver, manter e reter. Neste estudo, especificamente no processo de desligamento, é necessário buscar melhores práticas para garantir a compatibilidade com as mais bem realizadas no mercado. Contudo, é importante salientar o risco de a organização ter vieses internos ao tratar as informações, o que pode resultar em comparações de desempenho inadequadas, incentivar uma competitividade indesejada e comprometer o clima organizacional.

Nos estudos de Yu *et al.* (2022) e Lee (2021), os autores argumentam que a resiliência organizacional, a partir da perspectiva da Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), é o resultado de decisões estratégicas na gestão de pessoas, suportadas por políticas e processos de recursos humanos, bem como por práticas de melhoria contínua na gestão organizacional. Tal abordagem contínua de aprimoramento é fundamental para promover o desenvolvimento organizacional. Dessa forma, é fundamental compreender como a organização está buscando melhorar seus processos e práticas a fim de aprimorar seu desempenho organizacional.

Nessa mesma perspectiva, Bertotti (2004 *apud* DUTRA, 2014) afirma que as empresas brasileiras estão mais alinhadas com as atualizações que as empresas modernas vêm estabelecendo como forma de gerir organizações, e isso

faz com que ocorram mudanças positivas na forma de organizar e estruturar sua gestão de pessoas. Ainda, se pondera que existem inúmeras oportunidades para avançar na qualidade dos processos e na interação entre as pessoas.

Conforme apontaram alguns entrevistados, o posicionamento e intervenção por parte da área de GP é percebido como uma prática positiva. Para o ENT6, “há uma intervenção de um departamento de RH, uma gestão de pessoas para ouvir o funcionário também sobre suas avaliações”. Como o ENT4 sugere ser importante, “Eu acho que uma entrevista desligamento”, enquanto o ENT7 recomenda, estar atento a novas perspectivas para a melhoria do desempenho organizacional e “olhar se aquele comportamento é algo da pessoa ou algo que as instituições talvez também não estejam atendendo”. Identificando novas oportunidade de aprender e escutar sobre outras percepções, mesmo que na saída de um trabalhador este momento seja uma oportunidade para novas descobertas e melhorias organizacionais.

Nos casos em que o desligamento é voluntário, oferecer um lugar seguro e perguntar o motivo do porquê da decisão é uma chance de se descobrir os pontos de melhoria e assim evitar futuras saídas indesejadas, reduzindo a rotatividade.

As organizações que apresentam estratégias de valorização e humanização, segundo Finamor e Silva (2022), estabelecem uma relação entre o discurso e a prática com uma forma especial de comunicação e interação no ambiente organizacional pelo viés humanista. Esta perspectiva está em consonância a OIT e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU para a promoção de um trabalho decente, digno e inclusivo.

Para estruturar e organizar o processo com antecedência, da mesma forma que existem diretrizes de contratação, de integração de novos colaboradores, é necessário que exista um planejamento padrão para a execução do desligamento. Estabelecer procedimentos formais, ajudam as organizações a garantir que todos os requisitos legais estejam prontos para serem executados.

Os processos GP são considerados parte de um macro ambiente, recebendo e fornecendo influência dele (MARTÍN-ALCÁZAR; ROMERO-FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ-GARDEY, 2005). É importante mapear os processos que envolvam a organização, destacando os papéis e responsabilidades e os prazos de cada fluxo. Assim, evitam-se futuras ações legais, preservando uma relação de

confiança entre a empresa e o empregado, mesmo que este não atue mais na organização.

Sob a ótica de Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005), a prática ou as políticas de GP variam de acordo com fatores relacionados ao seu cotidiano e relações entre processos acrescentando mais ou menos variáveis, dependendo da complexidade e da aplicação, e das interações entre todos os envolvidos. Suas relações e trajetórias trazem novas dinâmicas para dentro das organizações que se materializam em políticas e que se transformam diretamente na aplicação dentro das organizações, podendo ser ajustadas pelo prisma processual e relacional.

A seguir, o Quadro 16 sintetiza os aspectos a serem considerados que se aplicam a processos e políticas de GP, e que se complementam na estruturação de boas práticas em processos de desligamento para identificá-los como mais humanizados.

Quadro 16 – Resumo de fatores que impulsionam Políticas e Processos de Gestão de Pessoas

Processual	Relacional	Informacional
Atendimento às normas e às legislações.	Comunicação entre as partes envolvidas.	Informações clara aos desligados de como proceder após o ato de comunicação.
Cumprimento de prazos e orientações legais aos envolvidos.	Confiança (percepção de justiça na relação com a organização até condução do desligamento).	Os motivos são claros, compreendidos por todos.
Entrevista pós-saída (de desligamento).	Cooperação e divisão de riscos e recompensas.	
Cumprimento dos processos internos de gestão de pessoas/realização de avaliações e condução de <i>feedbacks</i> .	Discurso coerente e presente sendo percebido na prática pelos colaboradores, internalizado na cultura.	
Responsabilidade na condução do desligamento com colaborador.	Engajamento da liderança com a gestão estratégica da organização aplicada a pessoas.	
Apoio da área de gestão de pessoas ao processo de desligamento.	Diálogos claros e transparentes entre os envolvidos.	
Programas estruturados de desenvolvimento de liderança.		

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.4 Fatores que impulsionam uma Gestão Humanizada

Observa-se que ter uma estratégia de gestão humanizada é um desafio permanente, pois envolve diversas áreas, atores e ações, sendo sustentada por uma política de gestão de pessoas estratégica, e que varia de acordo com fatores relacionados ao seu contexto, dependendo da complexidade, da aplicação e das interações entre todos os envolvidos.

Essas relações ao longo das trajetórias trazem novas dinâmicas para as organizações que se materializam em políticas, se transformam diretamente na aplicação dentro das organizações, podendo ser ajustadas pelo viés da humanização das relações entre as pessoas e em todos os momentos da jornada do colaborador até o encerramento no processo de desligamento. Recomenda-se estar atento a determinados aspectos que podem ser relevantes, tais como:

- ✓ As organizações terem um propósito, um posicionamento e políticas claras de gestão de pessoas, são um ponto de partida para engajar além do resultado. Pensar no impacto que a empresa representa para a sociedade e, a partir disso, ter uma estrutura de gestão que realize em ações práticas o seu propósito fortalecem a cultura organizacional;

- ✓ Construir processos que garantam uma infraestrutura para as lideranças e para os trabalhadores para que estes possam receber capacitações, materiais e/ou instrumentos adequados para a realização das suas tarefas e funções. A tecnologia pode ser um aliado no momento de análise de dados, com vistas a tomada de decisões. A exemplo, estudar os indicadores de absenteísmo podem apontar ajustes ou problemas com os colaboradores e com a organização demonstrando o cuidado com as pessoas;

- ✓ Garantir, por meio de sua estrutura de gestão de pessoas, o conhecimento e o cumprimento das legislações pertinentes, garantindo segurança quanto aos procedimentos de encerramento contratual sem perdas para as partes envolvidas;

- ✓ Dedicar atenção verdadeira aos aspectos que envolvem a qualidade das relações e seus impactos no ambiente de trabalho, à segurança psicológica (McKEE-RYAN, 2005; PAUL; MOSER, 2009). As pessoas devem se sentir à vontade

para contribuir, dar opiniões e sugestões sem serem repreendidas, construindo um diálogo produtivo. Oportunizando melhoria contínua nos processos e no modelo de gestão das organizações, desenvolvendo uma resiliência organizacional voltada à melhoria contínua;

- ✓ Promover iniciativas contínuas de desenvolvimento da liderança, mostrando a relevância e o quanto elas são fundamentais no desenvolvimento organizacional, pois todos os temas e discussões apresentadas dependem do comprometimento das lideranças. Os líderes são os guardiões das boas práticas, capacitá-los para que creiam no potencial e na capacidade de cada colaborador da equipe, e no seu próprio potencial como liderança é fundamental para desenvolver uma cultura mais humanizada;

- ✓ Ser uma organização aberta a melhorias, estudar outras organizações e modelos de gestão, buscar aprender continuamente, inserir na gestão novas práticas.

Uma cultura humanizada não é estática, pelo contrário, deve estar em constante mudança e evolução, sobretudo levando em conta o que diz as pessoas que o transformam continuamente.

4.5 Discussão integrada dos resultados

A análise integral das categorias permite destacar achados relevantes. Entre os entrevistados, os fatores de processuais, apesar de apresentarem lacunas de percepção entre os líderes e trabalhadores, demonstram estar mais consolidados na concordância sobre sua importância em ter num processo de desligamento. Contudo, os aspectos informacionais e interacionais demonstraram ainda serem frágeis e passam despercebidos na reflexão do processo de desligamento, sendo esse um aspecto fundamental e diferencial em um processo de desligamento humanizado.

Já entre os entrevistados que são líderes e os trabalhadores, o desligamento “não ser um momento de surpresa”, isto é, ter tido oportunidade de dialogar previamente sobre os aspectos que foram determinantes para a tomada de decisão é apontado como a oportunidade de humanizar o processo de desligamento. Entretanto, refletir pela perspectiva do desempenho e na forma de

condução do *feedback*, não é suficiente para sustentar e qualificar as relações intrapessoais nas organizações, tampouco para aprimorar seus processos de comunicação e engajamento. Isso exige, como o teórico de sistemas de aprendizado Donald Schön (1983; 1987 *apud* MUNBY; RUSSEL, 1989) descreve um profissional reflexivo ou reflexão na ação: refletir, parar e questionar, tanto a teoria quanto a prática, para entender os aspectos teóricos subjacentes e descrever a própria prática enquanto ela se realiza. Fazendo isso, a teoria e a prática são reciprocamente influenciadas à medida que o profissional retira disso novos sentidos, e assim se torna mais bem compreendido e presente em sua jornada na organização.

Esse aspecto é relevante, pois reforça a importância de analisar a cultura organizacional, considerando pressupostos externos e internos que formam a visão global das pessoas, mantendo-as ativas, engajadas e aderentes à cultura organizacional. Além disso, a organização enfrenta desafios humanistas e econômicos para se manter no mercado, sendo constantemente avaliada por suas práticas pelos seus *stakeholders*.

Os entrevistados gestores de RH, líderes de pessoas e colaboradores que foram impactados por desligamentos, destacam que é fundamental a atuação de uma área de gestão de pessoas que se faça presente, oferecendo apoio ao gestor, seja no processo orientativo quanto as formalizações do desligamento, seja na escuta isenta e propositiva das partes.

Visando estabelecer uma síntese das vantagens e ganhos de práticas e processos de desligamento mais humanizados para as organizações e para os trabalhadores, segue abaixo o Quadro 17.

Quadro 17 – Vantagens da Humanização

Para as empresas	Para as pessoas trabalhadoras
Maior engajamento e produtividade (ARMSTRONG-STASSEN, 2005; LUTHANS; SOMMER, 1999).	Promove maior engajamento e produtividade (ARMSTRONG-STASSEN, 2005; LUTHANS; SOMMER, 1999).
Reforço da imagem da empresa como marca empregadora e um bom local para se trabalhar. (BERND; BEUREN, 2021; BIES, 2005; CROPANZANO; PREHAR; CHEN, 2002; REGO; CUNHA; CORREIA, 2010).	Gera confiança na organização e na gestão. Maior compreensão da motivação para o trabalho. Oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (COSTA, 2022; SOBIERALSKI; NORDSTROM, 2012); (KLUNDERT; BOESCHOTEN, 2016).
Ampliar a atração e retenção de pessoas. Redução do turnover (RICHTER, 2018).	Amplia o bem estar físico e emocional

	(McKEE-RYAN, 2005; PAUL, MOSER, 2009).
Alinhamento às grandes pautas ESG e dos ODS 8 e 16 (ONU, 2023).	Oportuniza o trabalho digno e inclusivo (ODS 3, 8 e 16, ONU, 2023)
Incorporação de novos pressupostos na gestão organizacional, evolução da Gestão Estratégica de Pessoas (WRIGHT; NYBERG; PLOYHART, 2018).	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Assim, ao se falar de processo de desligamento humanizado, a experiência pode ser entendida em (i) enquanto trabalhador atuante e (ii) na saída, trabalhando toda sua jornada até último momento na organização. Para tanto, o processo de desligamento humanizado, por seu caráter estratégico, pode ser positivo em diferentes dimensões. Para a gestão estratégica de pessoas, por reduzir a rotatividade, melhorar os fluxos de recrutamento e seleção, pois se tiverem insights por meio das entrevistas pós-saída, usualmente chamadas de entrevistas de desligamento, podem identificar os desafios a serem perseguidos e superados na cultura do trabalho.

A utilização das informações para melhorar a competitividade das organizações mostrando caminhos para maior possibilidade de sucesso para agregar, reter, recompensar e manter pessoas e para atender os desafios organizacionais e sociais das pautas ESG e dos ODS promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis, dignos e inclusivos para as organizações e sociedades mais sustentáveis, tornando-as mais eficazes e economicamente rentáveis.

A forma como uma organização lida com o desligamento involuntário também impacta a forma como o trabalhador reage à notificação ou comunicação no futuro, ao sucesso de uma transição e na reputação da organização. Os trabalhadores desligados podem deixar o emprego com dignidade dependendo de como a organização conduz toda a jornada do trabalhador até o processo de desligamento.

Uma experiência positiva de desligamento também permite que as organizações mantenham relacionamento com ex-trabalhadores gerando um banco de dados de pessoas para contratações futuras. As recontrações podem ser uma importante fonte de talentos, e mais econômicas para a organização, além de que ex-trabalhadores ajudam a recomendar trabalhadores em potencial. Além disso, podem recomendar as empresas, produtos e serviços e ajudar a fortalecer as relações comerciais e a imagem organizacional da sociedade, podem servir de exemplos de

boas práticas como preconiza a OIT, para promover instituições mais eficazes, com trabalho digno e inclusivo.

As decisões tomadas por líderes fortalecidos e conscientes do seu papel e responsabilidades, que as fazem de modo racional, minimizam qualquer risco, inclusive os problemas na esfera legal.

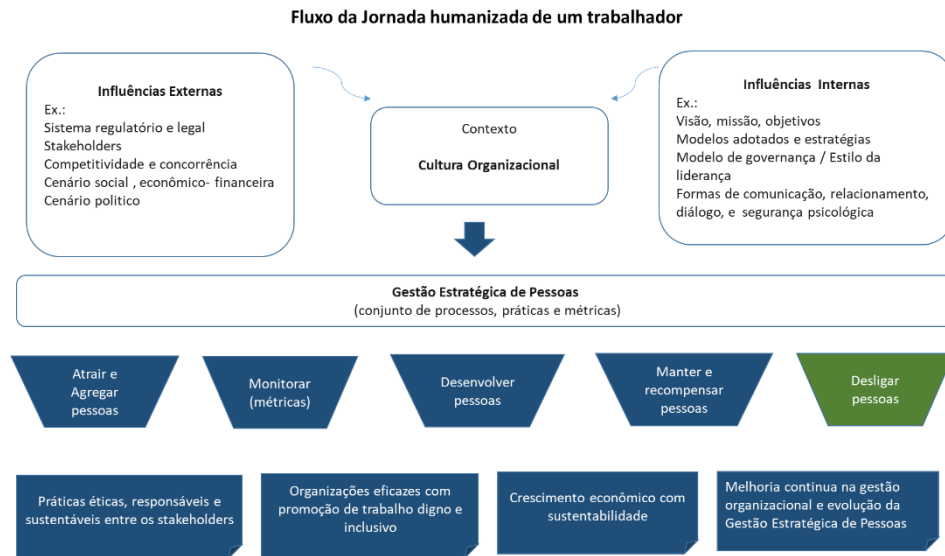
A área de gestão de pessoas terá uma atuação mais estratégica quando não somente aborda questões envolvendo documentação ou dúvidas na organização processual, mas quando protagonizar o suporte na incorporação de novos pressupostos para a gestão organizacional. A área de GP também deve se ocupar do apoio às pessoas nas estruturas de gestão para terem sucesso em seus cargos e nos impactos na equipe e nos clientes. Compete ainda à área de GP, acompanhar e orientar os líderes certificando-se de que as decisões de desligamento foram genuinamente a melhor decisão para os negócios, para a organização e para as pessoas envolvidas.

Dessa maneira, aumenta a possibilidade de as pessoas nas organizações apresentarem maior engajamento e produtividade, compreendendo a relevância que a dimensão interacional representada na relação líder e liderado. Consequentemente, isso se reflete no tratamento das pessoas com dignidade e respeito, quanto conhecem a dimensão processual/informacional que surge no fornecimento de informações e explicações sobre as decisões tomadas e a condução do processo.

E finalmente, como sugerem Rego, Cunha e Correia (2009), os indivíduos recorrem às questões procedimentais para decidir como reagir face à organização, o compromisso organizacional, e às questões interacionais para decidir como reagir às lideranças. Diante disso, um planejamento cuidadoso precedido de diálogos e processos estruturados de diálogo e *feedbacks* durante a jornada do trabalhador na organização garantirá que se mantenha a dignidade durante todo processo de desligamento.

Observa-se que o tradicional modelo de processos de RH, como apresentado na Figura 1 elaborado por Chiavenato (2008), abre espaço para novas evoluções como proposto na Figura 2, sob a perspectiva de ampliar a jornada do trabalhador até o processo de desligamento.

Figura 2 – Fluxo da Jornada humanizada de um trabalhador



Fonte: Adaptado pela autora (2024), a partir da contribuição do modelo proposto por Chiavenato (2008), na Figura 1.

Assim, humanizar processos de desligamento pressupõe pensar na cultura e em como estão estruturadas as relações interpessoais em uma organização, desta forma, o desligamento humanizado é uma consequência de um conjunto de práticas alinhadas à estratégia organizacional, e não um sintoma ou fim em si mesmo.

Para tanto, entre suas contribuições que este estudo pretendeu está a construção de um guia prático com melhores práticas para apoiar organizações e lideranças no processo de desligamento. O material está apresentado no Apêndice F e concluído para divulgação ampla no Apêndice G.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como as organizações podem aprimorar seus processos de desligamento para se tornarem mais humanizados. Para tanto, entre suas contribuições, está a construção de um guia com as melhores práticas, apresentado inicialmente em um esquema no Apêndice F, que resultou em um e-book editado no apêndice G, e que foi validado, com as contribuições de profissionais de gestão de pessoas.

A cultura expressa na gestão estratégica de pessoas impulsiona uma gestão humanizada durante toda a jornada do trabalhador na organização até o momento de encerramento do vínculo com o processo de desligamento.

Desde o início, a pesquisadora buscou não só desenvolver um artefato que contribuísse para sintetizar práticas do mercado de trabalho, que respondesse os objetivos específicos a e b, mas também para contribuir com a reflexão e capacitação de profissionais de RH que atuam em organizações e com os líderes de pessoas que exercem o papel e são os guardiões das políticas de gestão de pessoas.

Este estudo ainda assim identificou e respondeu os objetivos c e d com sugestões de práticas humanizadas, bem como compreendeu as repercussões negativas percebidas e vivenciadas por líderes de pessoas e pelos trabalhadores impactados por processos de desligamentos. Cabe destacar, para exemplificar, um dos fatores impulsionadores de melhores práticas de GP e que contribuem com processos de desligamento humanizado, é ampliar espaços de diálogo, podendo ser pela prática de *feedback* ou outra que estimule a conversação e colaborativas que permitam trocas, clareza e estímulos à autorreflexão de todos os envolvidos. Para tanto, em qualquer instância, se requer uma liderança fortalecida e constantemente desenvolvida, não somente o líder direto, mas em todos os níveis hierárquicos para que possam contribuir com o contexto organizacional de maneira mais aberta e fluida. Implementar processos de desligamento humanizados exige uma gestão estratégica de pessoas, que inclui o treinamento contínuo de líderes e gestores para conduzir desligamentos de forma ética e empática. Um planejamento cuidadoso, aliado a uma comunicação clara e respeitosa, é essencial para manter a confiança dos trabalhadores e evitar impactos negativos na moral da equipe restante.

Cabe salientar que, ao longo da preparação deste Guia, pode ser identificada a resposta à questão problema desta pesquisa, que trata sobre as vantagens em humanizar o processo de desligamento.

As contribuições desta pesquisa apontam para a compreensão do papel da área de estão de pessoas das organizações, levando em conta a influência da sua atuação no processo orientativo e formativo dos líderes na organização, ratificando a percepção da importância da dimensão interacional entre líder e liderado durante sua jornada na organização, apontando o quanto o líder de pessoas precisa ressignificar sua atuação para colaborar de forma efetiva com uma gestão humanizada e que existem desafios que extrapolam o contexto organizacional, seus propósitos e a intenção dos envolvidos.

O estudo destaca a importância de humanizar os processos de desligamento, abordando a necessidade de práticas que considerem a dignidade e o bem-estar dos trabalhadores. A adoção dessas práticas traz benefícios tanto para os trabalhadores quanto para as organizações e à sociedade, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, responsável e sustentável. A Responsabilidade Social Corporativa, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, pode transformar desafios em oportunidades para construir um futuro melhor para todos, e práticas humanizadas de desligamento demonstram a responsabilidade social das empresas, contribuindo para uma sociedade mais justa e equitativa, especialmente em tempos de crise.

Cabe ressaltar que tais contribuições só foram possíveis pela conexão entre a teoria e a prática possibilitadas pelas entrevistas com os gestores e pelo grupo de trabalhadores que foram impactados por desligamentos. As descobertas têm o potencial de afetar positivamente o processo evolutivo de qualificação das práticas de Gestão de Pessoas impulsionando organizações e profissionais a qualificarem seus processos de desligamento antes de sua real aplicação.

Espera-se que os achados apresentados inspirem ações concretas, estimulando mudança significativas nas organizações e impulsionem o desenvolvimento contínuo das lideranças para o sucesso como pessoas melhores, líderes de pessoas, para que as organizações em atingir suas metas e objetivos com ética e zelo, cumpram o seu papel social e econômico com a sociedade.

5.1 Contribuições e limitações do Estudo

Durante a revisão de literatura percebeu-se que o tema humanização vem sendo ampliado no vocabulário das organizações, contudo, ainda sendo mais usual sua abordagem nas áreas de atuação voltadas à saúde. No levantamento bibliográfico sobre processo de desligamento, observou-se que a temática vem sendo analisada a partir de pesquisas empíricas sobre mudanças no mercado de trabalho, e pelo impacto da pandemia de Covid-19, este provocou que a Academia estudasse outros aspectos relacionado ao mundo do trabalho, tais como a saúde mental e a transformação digital entre outros impactos na qualidade de vida do trabalhador.

Sendo assim, teve-se a oportunidade de ampliar a compreensão das políticas gestão de pessoas e os impactos de práticas mais humanizadas na produtividade das organizações, de forma estratégica. Pode parecer simples, mas implementar estratégias de gestão de pessoas é um dos grandes desafios das organizações, pela cultura vigente, tempo e recursos necessários de investimentos para consolidar estratégias mais humanizadas.

Apesar das contribuições trazidas pela pesquisa, faz-se necessário apresentar as limitações encontradas. O fato do estudo ter levado em consideração um significativo setor da economia, o de serviços, este não abrangeu a totalidade do mercado de trabalho deste setor, o que limita os resultados sobre o tema, podendo ser ampliado e inclusive para outros setores da economia como por exemplo o agronegócio, a indústria e o terceiro setor. É preciso mencionar que os entrevistados na sua ampla maioria com formação de nível superior o que pode apresentar um viés, podendo ser ampliado a amostra para entrevistados de todos os níveis de ensino e faixas de remuneração.

5.2 Indicações para estudos futuros

O presente estudo abordou o tema humanização em processo de desligamento, o qual oportuniza para estudos futuros, uma exploração de aspectos mais específicos sobre o assunto, visto que a humanização está contida na jornada do trabalhador e não somente no término do vínculo. Por exemplo, maior detalhamento em outros setores do mercado de trabalho e regiões geográficas considerando as diferenças culturais das regiões do Brasil. O cruzamento de

exemplos de desligamentos humanizados com fatores sociais ou econômicos pode ser estudado separadamente em estudos de casos. Sugere-se que outros fatores ligados às dimensões biopsicossociais possam ser confrontados com os impactos na saúde do trabalhador, no intuito de verificar o tanto quanti ou qualitativamente novas evidências podem afetar nos trabalhadores e nas organizações.

As finalidades deste tema podem ser ampliadas para novas pesquisas com o objetivo de adquirir novos conhecimentos ou para novas aplicações práticas.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, Márcio Moutinho *et al.* Quality in qualitative organizational research: Types of triangulation as a methodological alternative. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 66-98, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5335/533556821002/533556821002.pdf>. Acesso em: 28 maio 2024.
- ANDERSON, Harlene; LONDON, Sylvia. Aprendizado colaborativo: ensino de professores por meio de relacionamentos e conversas. **Nova Perspectiva Sistêmica**, [S. l.], v. 21, n. 43, p. 22-37, 2012. Disponível em: <https://www.revistanps.com.br/nps/article/view/263>. Acesso em: 27 maio 2024.
- ANDRZEJEWSKI, Laurenz; REFISCH, Herrmann. **Trennungs-Kultur und Mitarbeiterbindung**: Kündigungen, Aufhebungen, Versetzungen fair und effizient gestalten. 4. ed. Colônia: Luchterhand, 2015.
- ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie. Designated redundant but escaping lay-off: A special group of lay-off survivors. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 75, n. 1, p. 1-13, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/230089257_Designated_redundant_but_escaping_lay-off_A_special_group_of_lay-off_survivors. Acesso em: 28 maio 2024.
- AYRES, Marcos Aurélio Cavalcante. Offboarding: a humanização no processo de desembarque. **Latin American Journal of Business Management**, [S. l.], v. 13, n. 2, 2022. Disponível em: <https://lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/693>. Acesso em: 7 maio 2023.
- BERND, Daniele Cristina; BEUREN, Ilse Maria. Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. **Revista Universo Contábil**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 07-26, 2021. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/8313>. Acesso em: 28 maio 2024.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas. **Revista de Administração Contemporânea RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, p. 41-61, jan./fev. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/gZbmhwwjWRX3kQSfT9DcR3b/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 maio 2024.
- BIES, Robert J. **Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct?** Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005.
- BIRMAN, Joel. **Mal-estar na atualidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira; 2001.
- BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações**: livro digital. 2. ed. rev. – Palhoça: UnisulVirtual, 2012. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstreams/25da1fcd-e69d-4733-b381-428d8d36bb65/download>. Acesso em: 27 maio 2024.

BOCKORNI, Beatriz Rodrigues Silva; GOMES, Almiraiva Ferraz. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Curitiba, v. 22, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/8346>. Acesso em: 28 maio 2024.

BOEIRA, Rosilene Nunes; TOPANOTTI, André Pais. Ambiente de trabalho humanizado, transformando profissionais. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, [S. l.], n. 9, 2017. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/trabajo-humanizado.html>. Acesso em: 27 maio 2024.

BOHLE, Sergio Andrés López *et al.* Papel da percepção do suporte organizacional na insegurança e desempenho no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, p. 393-404, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/9GpGHGjGQxTzyFjQcLQmb3j/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 maio 2024.

BOOG, Gustavo G.; VASCONCELLOS, Marcos A. Humanização das organizações em um mundo digital. **Boog Consultoria**, 03 jun. 2022. Disponível em: <https://www.boog.com.br/2022/06/03/humanizacao-das-organizacoes-em-um-mundo-digital-2/>. Acesso em: 27 maio 2024.

CARLOMAGNO, Márcio C.; ROCHA, Leonardo Caetano. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, [S. l.], v. 7, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/politica/article/download/45771/28756>. Acesso em: 28 maio 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIPUNZA, Crispen; SAMUEL, Michael Olorunjuwon. Effect of role clarity and work overload on perceptions of justice and job insecurity after downsizing. **Journal of Social Sciences**, [S. l.], v. 32, n. 3, p. 243-253, 2012. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09718923.2012.11893069>. Acesso em: 28 maio 2024.

CLAIR, Judith A.; DUFRESNE, Ronald L. Playing the grim reaper: How employees experience carrying out a downsizing. **Human Relations**, [S. l.], v. 57, n. 12, p. 1597-1625, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726704049991>. Acesso em: 28 maio 2024.

CORSINO, Debora Lydines Martins; SEI, Maíra Bonafé. A humanização nas grades curriculares de cursos da saúde de universidades públicas paranaenses. **Revista Psicologia e Saúde**, Campo Grande, v. 11, n. 1, p. 43-52, 2019. Disponível em: <https://pssaucdb.emnuvens.com.br/pssa/article/view/579/pdf>. Acesso em: 27 maio 2024.

COSTA, Silas Dias Mendes. Conexões entre justiça organizacional, engajamento e comportamentos contraproducentes. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, jan./mar. 2022. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/8751>. Acesso em: 27 maio 2024.

CROPANZANO, Russel; PREHAR, Cynthia A.; CHEN, Peter Y. Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. **Group & Organization Management**, [S. l.], v. 27, n. 3, p. 324-351, 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601102027003002>. Acesso em: 28 maio 2024.

DELERY, John E.; DOTY, D. Harold. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of management Journal**, [S. l.], v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996. Disponível em: <https://arwana007.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/modes-of-theorizing-in-shrm.pdf>. Acesso em: 27 maio 2024.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DEMO, Gisela *et al.* Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/frhDTQ5QXQLTdtvzKCqm4cg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 maio 2024.

DIAS, Barbara Galleli. **Sustentabilidade nas organizações**: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas. 2017. 218 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19042017-152850/>. Acesso em: 27 maio 2024.

DUBOIS, Cathy L. Z.; DUBOIS, David A. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 51, n. 6, p. 799–826, nov./dez. 2012. Disponível em: <https://sustineri.de/wp-content/uploads/2018/10/DuboisDubois.pdf>. Acesso em: 27 maio 2024.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2014.

ECHEVERRÍA, Rafael. **Sobre el coaching ontológico**. 4. ed. Buenos Aires: Gran Aldea, 2005.

ERDOĞDU, Atakan; SALEPÇIOĞLU, Murat Adil. Stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi yaklaşımı. **Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi**, İstanbul, v. 15, n. 59, p. 291-314, 2020. Disponível em:

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/abmyoder/issue/60576/891603>. Acesso em: 27 maio 2024.

FERREIRA, N. S. C. A gestão do conhecimento no contexto hodierno: do "produtivismo" à humanização da formação. **EccoS Revista Científica**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 529-548, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/715/71512786012.pdf>. Acesso em: 27 maio 2024.

FINAMOR, Márcio da Silva; SILVA, Davi José de Souza. A importância e urgência da humanização nas organizações. In: Encontro da ANPAD, 46, 2022. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: EnANPAD, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/63d5fb54a858dd033fe90e6e4a74b0f0.pdf>. Acesso em: 16 maio 2023.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002. cap. 1, p. 11-34.

FOLGER, Robert; SKARLICKI, Daniel P. When tough times make tough bosses: managerial distancing as a function of layoff blame. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 79-87, 1998. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/199786699?sourcetype=Scholarly%20Journals>. Acesso em: 24 maio 2024.

FREITAS, Maria Ester de. Por uma ética na demissão? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 46, n. 1, p. 102–106, 2006. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37092>. Acesso em: 27 maio 2024.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SANTOS, Fernando César Almada. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. **Business Strategy Series**, Bingley, UK, v. 12, n. 5, p. 226-234, 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17515631111166861/full/html>. Acesso em: 27 maio 2024.

FURLANETTO, Célia Dorigan de Matos; WEYMER, Alex Sandro Quadros; MATOS, Raquel Dorigan. Capitalismo consciente e construção de relações humanizadas: um estudo em uma cooperativa de crédito sob a perspectiva do sensemaking. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 27, N. 2, p. 1-16, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/y8VN5S8VxjCxbnzhFqWq6rH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27 maio 2024.

GALLELI, Bárbara; HOURNEAUX JR, Flavio; MUNCK, Luciano. Sustainability and human competences: a systematic literature review. **Benchmarking: An International Journal**, New York, v. 27, n. 7, p. 1981-2004, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-12-2018-0433/full/html>. Acesso em: 27 maio 2024.

GEPHART JR., Robert P. Qualitative research and the academy of management journal. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 47, n. 4, p. 454–462, 2004.

DOI 10.5465/AMJ.2004.14438580. Disponível em:
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2004.14438580>. Acesso em: 16 maio 2023.

GOMES, Yámine Lopes de Vasconcelos. 2021. **A humanização nos processos de recrutamento e seleção e nas organizações de trabalho nos dias de hoje**. 2021. 23 f. Artigo final de curso (Bacharelado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2021. Disponível em:
<https://www.repositorio.ufal.br/bitstream/123456789/10063/1/A%20humaniza%C3%A7%C3%A3o%20nos%20processos%20de%20recrutamento%20e%20sele%C3%A7%C3%A3o%20e%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20de%20trabalho%20nos%20dias%20de%20hoje.pdf>. Acesso em: 27 maio 2024.

GRUNBERG, Leon; MOORE, Sarah Y.; GREENBERG, Edward S. Managers' reactions to implementing layoffs: Relationship to health problems and withdrawal behaviors. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 159-178, 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20102>. Acesso em: 28 maio 2024.

GRUNBERG, Leon; MOORE, Sarah Y.; GREENBERG, Edward S. Differences in psychological and physical health among layoff survivors: the effect of layoff contact. **Journal of Occupational Health Psychology**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 15-25, 2001. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2000-16892-002>. Acesso em: 27 maio 2024.

HANS, Swati. Strategic human resource management and employee relationship management: an approach for realizing sustainable competitive advantage. **IUP Journal of Organizational Behavior**; Hyderabad, v. 20, n. 4, p. 380-392, 2021. Disponível em:
<https://www.proquest.com/openview/0609b0c6d4451944111c2c3f67a63bac/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029985>. Acesso em: 27 maio 2024.

HOFFMAN, Lynn. The art of 'withness': A new bright edge. *In*: ANDERSON, Harlene, GEHART, Diane (Orgs.). **Collaborative therapy: Relationships and conversations that make a difference** New York: Routledge/Taylor & Francis Group, 2007, p. 63-79.

JAMALI, Nor Najdwa; SAGIRANI, Tri. Testes de garantia de qualidade para melhorar a qualidade do sistema de gestão de recursos humanos. **Journal of Physics: Conference Series**, [S. l.], v. 1918, n. 4, p. 042139, jun. 2021. Disponível em:
<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1918/4/042139/meta>. Acesso em: 31 out. 2022.

KAPOOR, Bhavya. Leadership - Dignity Framework: The Role of Individualized Human Resource Management (HRM) Practices. **Indian Journal of Industrial Relations**, [S. l.], v. 57, n. 4, p. 557-571, 2022. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/359938900_Leadership_-_Dignity_Framework_The_Role_of_Individualized_Human_Resource_Management_HRM_Practices. Acesso em: 27 maio 2024.

KARNELI, Okta. Application of the concept of strategic human resources management in improving organizational performance in the Vuca Era. **Journal of Universal Studies**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 704-709, 2022. Disponível em:

<https://eduvest.greenvest.co.id/index.php/edv/article/view/381>. Acesso em: 28 maio 2024.

KATZ, Harriet. The role of executive coaching in managing organization-of. **Human Service Organizations: management, leadership & governance**, [S. l.], v. 45, n. 3, p. 17-183, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23303131.2021.1915439>. Acesso em: 1 maio 2023.

KIM, Sunghoon, VAIMAN, Vlad; SANDERS, Karin. Strategic human resource management in the era of environmental disruptions. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 61, n. 3, p., 283-293, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/hrm.22107>. Acesso em: 27 maio 2024.

LEE, Jaesub; VARON, Amy L. Employee exit, voice, loyalty, and neglect in response to dissatisfying organizational situations: it depends on supervisory relationship quality. **International Journal of Business Communication**, [S. l.], v. 57, n. 1, p. 30-51, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2329488416675839>. Acesso em: 6 maio 2023.

LEE, Soo-Hoon. An attention-based view of strategic human resource management. **Academy of Management Perspectives**, [S. l.], v. 35, n. 2, p. 237-247, 2021. Disponível em: https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=management_fac_pubs. Acesso em: 27 maio 2024.

LEGGE, Karen. **Human resource management: rhetorics and realities**. London: Macmillan, 1995.

LEME, Rogerio. **Feedback para resultados na gestão por competências pela Avaliação 360º**. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2009.

LONDON, Sylvia; GEORGE, Sally St.; WULFF, Dan. Guides for Collaborating. **International Journal of Collaborative Practices**, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2009. Disponível em: <https://ijcp.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/06/london-english.pdf>. Acesso em: 27 maio 2024.

LOPES, Antonia Borque. **Processo de demissão responsável levando em consideração os indicadores ethos de responsabilidade social empresarial**. 2017. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas e Coaching) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12182/1/51600018.pdf>. Acesso em: 27 maio 2024.

LUCENA FILHO, Gentil José de; VILLEGAS, Margarita Maria Morales; OLIVEIRA, Sheila da Costa. Histórias de aprendizagem e gestão organizacional: uma abordagem ontológica e hermenêutica. **Ciência da Informação**, v. 37, p. 43-57, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/3cqwbX4WZxG9g36mhTjmNQr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 maio 2024.

LUTHANS, Brett C.; SOMMER, Steven M. The impact of downsizing on workplace attitudes: Differing reactions of managers and staff in a health care organization. **Group & Organization Management**, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 46-70, 1999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601199241004>. Acesso em: 28 maio 2024.

MACKEY, John; SISODIA, Rajendra S. **Conscious capitalism, with a new preface by the authors**: liberating the heroic spirit of business. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2014.

MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro M.; SÁNCHEZ-GARDEY, Gonzalo. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005. Disponível em: https://web.archive.org/web/20170517104832id_/http://molar.crb.ucp.pt:80/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2007-09/DGRH/Papers/Alcaz%C3%A1r_revis%C3%A3o%20de%20literatura%20sobre%20GERH.pdf. Acesso em: 27 maio 2024.

MARTINS, João Augusto Neugebauer. **A humanização**: características de liderança no ambiente corporativo. 2021. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Tapes, 2021. Disponível em: https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/2211/_joaao_augusto_neugebauer_martins.pdf?sequence=-1&isAllowed=y. Acesso em: 27 maio, 2024.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MATHIS, Robert L.; JACKSON, John Harold. **Human resource management** 10. ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2003.

McKEE-RYAN, Frances M. *et al.* Life after the layoff: getting a job worth keeping. *Journal of Organizational Behavior*, [S. l.], v. 30, n. 4, p. 561-580, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/211390959_Life_after_the_Layoff_Getting_a_Job_Worth_Keeping. Acesso em: 27 maio 2024.

McKINSEY BRASIL. **McKinsey Insights**. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/all-insights>. Acesso em: 14 jun. 2023.

MELO, Aline Avelino de *et al.* **A era da humanização do trabalho**. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes (Cidade Tiradentes – São Paulo), São Paulo, 2021. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6426?locale=pt_BR. Acesso em: 27 maio 2024.

MENESES, Karolaine Silva de. Para além do lucro: a humanização na gestão de recursos humanos. **Revista Innovare**, [S. l.], v. 31, jan.-jul. 2021. Disponível em:

<https://phantomstudio.com.br/index.php/Innovare/article/view/1666>. Acesso em: 27 maio 2024.

MÜLLER, Ralf; KLEIN, Gary. Qualitative research submissions to project management journal®. **Project Management Journal**, [S. l.], v. 50, n. 1, p. 3-5, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/8756972818817625>. Acesso em: 24 maio 2024.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de feedback**. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2010.

MUNBY, Hugh; RUSSELL, Tom. Educating the reflective teacher: An essay review of two books by Donald Schon. **Journal of Curriculum Studies**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 71-80, 1989. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0022027890210106>. Acesso em: 28 maio 2024.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 16**: paz, justiça e instituições eficazes. Brasília, DF: ONUBrasil, 2013. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 16 maio 2023.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil**. Brasília, DF: ONUBrasil, 2023. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 10 maio 2023.

NAYAK, Prisoomit; PARK, Phil. What are the Best Practices for Offboarding Trends in Global Companies? **ILR Student Works**, n. 6640, dez. 2020. Disponível em: <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/43f6ba33-5acf-410f-8e93-58f88c552eb2/content>. Acesso em: 27 maio 2024.

OLIARI Terezinha Bernadete Pinto; STEFANO, Silvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara de. Alinhamento entre modelos de gestão de pessoas e os níveis de sustentabilidade organizacional. **Race**: Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba, v. 19, n. 3, p. 593-618, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8043591.pdf>. Acesso em: 27 maio 2024.

OLIVEIRA, Cristiano Lessa. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Travessias**, [S. l.], v. 2, n. 3, 2008. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/3122>. Acesso em: 28 maio 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). A desaceleração econômica poderá forçar os trabalhadores a aceitar empregos de menor qualidade. Perspectivas sociais e do emprego no mundo: Tendências 2023. **Notícias**, Genebra, 16 jan. 2023. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/desaceleracao-economica-podera-forcar-os-trabalhadores-aceitar-empregos-de-0>. Acesso em: 27 maio 2024.

PAIXÃO, Claudiane Reis da; SILVEIRA, Amélia; NASCIMENTO, Sabrina do. A estratégia em organizações e o processo estratégico de gestão de pessoas. **Revista Alcance**, Londrina, v. 26, n. 2, p. 168-182, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477760555005/html/>. Acesso em: 27 maio 2024.

PAUL, Karsten I.; MOSER, Klaus. Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. **Journal of Vocational Behavior**, [S. l.], v. 74, n. 3, p. 264-282, 2009. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879109000037?via%3Di> hub. Acesso em: 28 maio 2024.

PERGENTINO, Camila. Post sobre "demissão saudável" com cesta de presente viraliza no LinkedIn; para especialista, termo é ilusório. **Época Negócios**, São Paulo, 12 maio 2023. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/futuro-do-trabalho/noticia/2023/05/post-sobre-demissao-saudavel-com-cesta-de-presente-viraliza-no-linkedin-para-especialista-termo-e-ilusorio.ghtml>. Acesso em: 27 maio 2024.

PIRROLAS, Olga Alexandra Chinita; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. O modelo teórico-conceitual do *churning* em recursos humanos: a importância da sua operacionalização. **Sustentabilidade**, [S. l.], v. 13, n. 9, p. 450-465, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Correia-41/publication/350671441_Modelo_Teorico-Concetual_do_Churning_de_Recursos_Humanos_A_Importancia_da_sua_Operacionalizacao/links/606cd78792851c4f268665be/Modelo-Teorico-Concetual-do-Churning-de-Recursos-Humanos-A-Importancia-da-sua-Operacionalizacao.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uliwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19. Acesso em: 27 maio 2024.

QUAQUEBEKE, Niels van; ECKLOFF, Tilman. Defining respectful leadership: what it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 91, p. 343, 358, 2009. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-009-0087-z>. Acesso em: 28 maio 2024.

QUAQUEBEKE, Niels van; ZENKER, Sebastian; ECKLOFF, Tilman. Find out how much it means to me! The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 89, p. 423-431, 2009. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-0008-6>. Acesso em: 24 maio 2024.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e; CORREIA, Anabela Gomes. Contribuição para a compreensão dos modelos agente-sistema e dois-interacional: fatores na justiça organizacional. **Conferência – Investigação e Intervenção em Recursos Humanos**, São Mamede de Infesta, n. 2, 2010. Disponível em: <https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/1991>. Acesso em: 28 maio 2024.

REIS, Laura Fanzini Viana. **Rotatividade de pessoal e seus efeitos nas organizações**: um estudo bibliométrico. 2021. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo – Campus Guarapari, Guarapari, 2021. Disponível em: https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/892/TCC_Rotatividade_de_pessoal_e_seus_efeitos.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Acesso em: 27 maio 2024.

RICHTER, Manuela *et al.* “Just a little respect”: Effects of a layoff agent’s actions on employees’ reactions to a dismissal notification meeting. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 153, n. 3, p. 741-761, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3372-7>. Acesso em: 27 maio 2024.

RIMANOCZY, Isabel; PEARSON, Tony. Role of HR in the new world of sustainability. **Industrial and Commercial Training**, New York, v. 42, n. 1, p. 11-17, 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197851011013661/full/html>. Acesso em: 27 maio 2024.

ROCHA, Osvaldo de Matos Ferreira. **A humanização da gestão de recursos humanos nas organizações**: um estudo de caso. 2017. 117 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Lusófona do Porto, Porto, 2017. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/153361473.pdf>. Acesso em: 27 maio 2024.

ROSENBERG, Eli S. *et al.* Covid-19 vaccine effectiveness in New York state. **The New England Journal of Medicine**, [S. l.], v. 386, n. 2, p. 116-127, 2022. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34942067/>. Acesso em: 27 maio 2024.

SAFONOV, Kirill B. *et al.* La humanización de la relación organizacional en el contexto de la responsabilidad social de la gestión moderna. **Revista Dilemas Contemporáneos**, [S. l.], ano 7, nov. 2019. (Edição especial). Disponível em: <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1021>. Acesso em: 27 maio 2024.

SANTOS, António José Robalo. **Gestão Estratégica – Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Lisboa: Escolar, 2008.

SCHEIN, Edgard H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEARLE, John Rogers. **Actos de habla**. Madrid: Cátedra, 1980.

SHEPHERD, Jay. **Firing at Will: A Manager's Guide**. Nova Iorque: Apress, 2011.

SIMON, Herbert A. **The Sciences of the Artificial**. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SOBIERALSKI, Jayme; NORDSTROM, Cynthia R. An examination of employee layoffs and organizational justice perceptions. **Journal of Organizational Psychology**, [S. l.], v. 12, n. 3/4, p. 11-20, 2012. Disponível em: http://www.na-businesspress.com/jop/nordstromcr_web12_3__4_.pdf. Acesso em: 28 maio 2024.

SOUSA, José Raul; SANTOS, Simone Cabral Marinho. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31559>. Acesso em: 28 maio 2024.

SKARLICKI, D. P. *et al.* How can training be used to promote organizational justice? In: GREENBERG, Jerald; COLQUITT, Jason A. (Orgs.). **Organizational Justice Handbook**. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005. p. 499- 522.

STOCKER, Fabricio *et al.* Demissão: critérios importantes na tomada de decisão dos gestores. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 58, p. 116-129, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C5q6DgMvgT94x5XrTFyD9gp/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 27 maio 2024.

TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luísa Villares da Silva Vieira; FONSECA, Priscila da Costa. **Doces práticas para matar**: o papel de recursos humanos em downsizing e demissão. Relatório 13/2008. São Paulo: FGV-EAESP/ GVPESQUISA, 2008. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/928c4f3c-14d7-45e3-acd3-15ebe7111d26/content>. Acesso em: 28 maio 2024.

VACLAVIK, Marcia Cristiane *et al.* Demissão: significados, possibilidades e reflexões a partir de uma meta-análise das publicações dos últimos vinte anos. **Encontro da ANPAD**, v. 41, 2017. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54725989/admin-pdf-2017_EnANPAD_GPR2574-libre.pdf?1508118668=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEnANPAD_2017.pdf&Expires=1716857838&Signature=D6ZfTVOkpf5h9YaYr5R-xuaQu-249TQCdOGzsfwbWnKntIERzxNWYd-M1LnrUe9YWGIXOzTkhBM-kYC-mySXvBt~apYiUaXOe6k5fVMnaeN0DP9HYyJ8JXH19x~gnQMpkewHmxIC25EXqFIy3fFb4tz76d4msa3d2Y1oyK~EFDNSU1y-C2W9RgJsJODYJKhE-6l6pdrL5NrjhA59Fe2CWKjXi1VRV87iivRzBs7k7s48MZHsxy9CltF5SGA4WFYbGkYL852X9TQLhb26D~7BSR6aBKDoQBYcvWIL2McBu8E2TMPD0YiuD5EAKHkTL-8zQTMc8hKd6iXZ5fp1U4HHtA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 27 maio 2024.

VAN DE KLUNDERT, Myrte; VAN BOESCHOTEN, Robert. **Organisations and Humanisation**: perspectives on organising humanisation and humanising organisations. New York: Routledge, 2016.

VAN-MANEN, Max. **Phenomenology of practice**: meaning-giving methods in phenomenological research and writing. New York: Left Coast Press, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Organizações**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37708>. Acesso em: 27 maio 2024.

VIEIRA, Carlos A. A comparison of mentoring and coaching: what's the difference? **Performance Improvement**, [S. l.], v. 60, n. 7, p. 13–20, 2021. DOI 10.1002/pfi.21993. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bth&AN=152793398&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 1 maio 2023.

VRIES, Manfredo F. R. Kets de; BALAZS, Katharina. The downside of downsizing. **Human Relations**, [S. l.], v. 50, n. 1, p. 11-50, 1997. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679705000102>. Acesso em: 24 maio 2024.

WRIGHT, Patrick M.; NYBERG, Anthony J.; PLOYHART, Robert E. A research revolution in SHRM: New challenges and new research directions. In: BUCKLEY, Ronald M.; HALBESLEBEN, Jonathon; WHEELER, Anthony R. (ed.). **Research in personnel and human resources management**. New York: Emerald Publishing Limited, 2018. p. 141-161. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S0742-730120180000036004/full/html>. Acesso em: 27 maio 2024.

WRIGHT, Patrick M.; ULRICH, Michael D. A road well-traveled: the past, present, and future journey of strategic human resource management. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [S. l.], v. 4, p. 45-65, 2017. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/docserver/fulltext/orgpsych/4/1/annurev-orgpsych-032516-113052.pdf?expires=1716834158&id=id&accname=guest&checksum=D94DA4D92D6469FC9E10F47AF565576C>. Acesso em: 27 maio 2024.

YU, Jingjing *et al.* A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. **Behavioral Sciences**, Basel, Switzerland, v. 12, n. 508, p. 1-18, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-328X/12/12/508>. Acesso em: 27 maio 2024.

ZAIAS, Luciane Jose da Luz. **Contribuições da Gestão Estratégica de Pessoas para sustentabilidade Organizacional em uma indústria de papel do Estado do Paraná**. 2019. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, Guarapuava/PR, 2019. Disponível em: <http://tede.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/jspui/1171/2/LUCIANE%20JOSE%20DA%20LUZ%20ZAIAS.pdf>. Acesso em: 27 maio 2024.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com Empregados em geral

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM EMPREGADOS E/OU REPRESENTANTES SINDICAIS

Apresentação: Meu nome é Sandra Teresinha Lissot, sou mestrande no programa de Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral, que tem como objetivo aprimorar processos de desligamento e torná-los mais humanizados.

A entrevista que farei é semiestruturada, ou seja, tenho um roteiro com algumas perguntas que remetem ao tema que pretendo abordar, porém essas perguntas são abertas e flexíveis, podendo ser ajustadas para complementar alguma resposta.

Você recebeu um termo de consentimento livre e esclarecido que especifica as demais condições desta entrevista, ela será gravada em áudio e/ou vídeo e eu farei algumas anotações durante o processo.

Dados demográficos:

- a) Idade:
- b) Estado Civil:
- c) Possui dependentes:
- d) Grau de Escolaridade:
- e) Estimativa de renda familiar, até 3 salários-mínimos, até 5 salários-mínimos ou mais de 10 salários-mínimos:
- e) Área de atuação da empresa/organização em que trabalha:
- f) Cargo ocupado atualmente:
- g) Tempo total no cargo atual incluindo experiências profissionais anteriores (incluir período na empresa atual):

Questão 1 - Você poderia relatar sua experiência ou conhecimento de como ocorre ou é realizado, em geral, um processo de desligamento?

Questão 2 - Você poderia relatar como foi realizado o processo de desligamento por você vivenciado?

Questão 3 - Desta situação, o que chamou mais sua atenção positivamente e negativamente?

Questão 4 - Como você lidou com a situação? O que fez para superar? Explique.

Questão 5 - Esta situação afetou ou afeta suas relações de trabalho atuais?

Questão 6 - Você manteve vínculos com ex-colegas ou gestores da organização?

Questão 7 - O que você considera uma prática não humanizada? O que seria essencial?

Questão 8 - Quais seriam suas recomendações ao seu ex-gestor ou ex-organização?

Questão 9 - Quais seriam suas recomendações ao seu gestor?

Questão 10 - Você identifica alguma prática humanizada para ser aplicada em um processo de desligamento?

Encerramento: Você gostaria de contar, explicar ou acrescentar alguma coisa além do que tratamos?

Você gostaria de indicar alguém para participar desta pesquisa?

Agradeço o tempo e a disponibilidade de participar da pesquisa, estarei à disposição para esclarecer qualquer dúvida ou fornecer informações sobre a pesquisa a qualquer momento.

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com Gestores

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES

Apresentação: Meu nome é Sandra Teresinha Lissot, sou mestrande no programa de Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral, que tem como objetivo descrever as estratégias, técnicas e ferramentas para os aprimorar processos de desligamento e torná-los mais humanizados.

A entrevista que farei com você é semiestruturada, ou seja, tenho um roteiro com algumas perguntas que tocam alguns temas que pretendo abordar, porém essas perguntas são abertas, flexíveis podendo ser ajustadas para complementar alguma resposta.

Você recebeu um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que especifica as demais condições desta entrevista, ela será gravada em áudio e/ou vídeo e eu farei algumas anotações durante o processo.

Dados demográficos:

- a) Idade:
- b) Estado Civil:
- c) Possui dependentes:
- d) Grau de Escolaridade:
- e) Estimativa de renda familiar, até 3 salários-mínimos, até 5 salários-mínimos ou mais de 10 salários-mínimos:
- f) Área de atuação da empresa/organização em que trabalha:
- g) Cargo ocupado atualmente:
- h) Há quanto tempo ocupa uma posição de liderança? Ou quanto tempo atua na área de GP?
- i) Tempo total no cargo atual:

Questão 1 - Você poderia relatar como são realizados os processos de desligamento em sua organização?

Questão 2 - A organização em que trabalha possui políticas ou práticas humanizadas para desligamento de pessoas?

Questão 3 - Você poderia relatar como apoia ou conduz um processo de desligamento?

Questão 4 - Desta forma, o que chamou mais sua atenção positivamente e negativamente?

Questão 5 - Como você lidou com a situação? Explique.

Questão 6 - Esta situação afetou ou afeta sua atual posição na organização?

Questão 7 - O que você considera uma prática não humanizada?

Questão 8 - Se esta fosse a sua empresa, o que você faria?

Questão 9 - Você identifica alguma prática humanizada para ser aplicada no atual processo de desligamento?

Questão 10 - Você teria interesse em contribuir na cocriação de um *book* de boas práticas para o processo de desligamento?

Encerramento: Você gostaria de contar, explicar ou acrescentar alguma coisa além do que tratamos?

Você gostaria de indicar alguém para participar desta pesquisa?

Agradeço o tempo e a disponibilidade de participar da pesquisa, estarei à disposição para esclarecer qualquer dúvida ou fornecer informações sobre a pesquisa a qualquer momento.

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado participante,

Meu nome é Sandra Teresinha Lissot, sou mestranda no programa de Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Estou realizando uma pesquisa, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral, que visa analisar como as organizações podem aprimorar seus processos de desligamento e torná-los mais humanizados.

Sua participação se dará por meio de uma entrevista, com duração aproximada de 1 hora, em que serão abordadas questões que buscam esclarecer os atuais processos de desligamento praticados nas organizações, passando por perguntas, dados gerais e sobre suas experiências como profissional.

A entrevista será realizada em um momento previamente combinado, de acordo com seu interesse e disponibilidade. De modo a preservar todos os elementos de sua fala, o áudio e/ou vídeo da entrevista será (ão) gravado (s) e, posteriormente, transcritos para análise de dados, que ficarão sob os cuidados e responsabilidade da pesquisadora, com o compromisso de utilização deles apenas para fins acadêmicos.

Sua participação neste estudo é voluntária e os riscos são mínimos e dizem respeito a eventual constrangimento ou ansiedade mobilizada por alguma pergunta. Neste sentido, você tem o direito de não participar ou desistir de ser entrevistado a qualquer momento do processo, e a pesquisadora está disposta a conversar sobre suas eventuais ansiedades, a fim de mitigá-las.

O absoluto sigilo de seus dados, bem como de qualquer informação que possa identificá-lo/identificá-la, será garantido na publicação dos resultados da pesquisa. Mesmo que não tenha benefícios diretos em participar, você contribuirá com a discussão acadêmica sobre a temática do desligamento e com a produção de conhecimento científico. Você pode, a qualquer momento, solicitar informações sobre procedimentos do estudo e esclarecer quaisquer dúvidas acerca da pesquisa diretamente com a pesquisadora por meio do e-mail sandratl@edu.unisinos.br ou do telefone +55 51 99848-4328.

Atenciosamente,

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Workshop

Prezado participante,

Meu nome é Sandra Teresinha Lissot, sou mestranda no programa de Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral, que visa analisar como as organizações podem aprimorar seus processos de desligamento e torná-los mais humanizados.

Sua participação se dará por meio de participação em um workshop, com duração aproximada de uma hora, com objetivo de, através de cocriação, propor diretrizes para práticas de que possam aprimorar os processos de desligamentos e torná-los mais humanizados. O workshop será realizado em um momento previamente combinado. De modo a preservar todos os elementos da atividade, o áudio e/ou vídeo do workshop será(ão) gravado(s) e posteriormente transcritos para análise de dados e consolidação das propostas, que ficarão sob os cuidados e responsabilidade da pesquisadora, com o compromisso de utilizá-los apenas para fins acadêmicos.

Sua participação neste estudo é voluntária e os riscos de sua participação são mínimos e dizem respeito a eventual constrangimento ou ansiedade mobilizada por alguma pergunta.

Neste sentido, você tem o direito de não participar ou desistir de participar do workshop em qualquer momento do processo, e o pesquisador está disposto a conversar sobre suas eventuais ansiedades, a fim de mitigá-las. O absoluto sigilo de seus dados, bem como de qualquer informação que possa identificá-lo/identificá-la, será garantido na publicação dos resultados da pesquisa. Mesmo que não tenha benefícios diretos em participar, você contribuirá com a discussão acadêmica sobre profissionais trans e com a produção de conhecimento científico.

Você pode, a qualquer momento, solicitar informações sobre procedimentos do estudo e esclarecer quaisquer dúvidas acerca da pesquisa diretamente com a pesquisadora através do e-mail sandratl@edu.unisinos.br ou pelo telefone (51) 998484328

Atenciosamente,

Sandra T. Lissot (Mestranda)

Orientadora Prof.^a. Dra. Patrícia M. Fagundes Cabral

APÊNDICE E – Roteiro de Condução do Workshop de Construção e Validação do Guia Prático para Processo de Desligamento Humanizado

O presente formulário tem como objetivo apresentar o GUIA PRÁTICO intitulado “**Desligamento Humanizado – Um guia prático para organizações e líderes de pessoas**” e apresentar algumas perguntas orientativas que deverão ser respondidas durante o workshop. Este guia é fruto da Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios dupla titulação internacional, via Universidade Unisinos no Brasil e Université Poitiers na França, formatado pela Sandra Teresinha Lissot. A seguir, encontra-se o guia na versão 1, bem como algumas perguntas para sua reflexão prévia à reunião que contará com sua presença e demais participantes. Etapas para a realização da reunião de avaliação do guia versão 1:

1. Abertura da reunião.
2. Contextualização do trabalho aos participantes pela pesquisadora.
3. Apresentação do guia versão 1 pela pesquisadora.
4. Espaço para posicionamento de cada um dos participantes colaborarem, a partir das reflexões realizadas, para o aperfeiçoamento do guia.
5. Finalização e encerramento da reunião.

Questões para reflexão antecipada:

1. O guia está suficientemente claro para o entendimento de profissionais que não possuem familiaridade com o tema? Se não, quais sugestões para melhorar?
2. O guia responde ao seu objetivo de ser um guia prático para que o profissional de gestão de pessoas/RH e líderes de pessoas possa apoiar na estruturação de um desligamento humanizado?
3. Você teria algo a acrescentar ou retificar no entendimento de boas práticas em processos de desligamento?
4. Algum outro ponto que gostaria de mencionar?

Atenção: As respostas não precisam ser enviadas, elas foram elaboradas para guiar as contribuições no dia da reunião.

APÊNDICE F – Desligamento Humanizado – Guia Prático Para Organizações e Líderes de Pessoas



APRESENTAÇÃO

Seja bem-vindo!

Este guia prático é resultado de uma pesquisa acadêmica com profissionais de RH, líderes de pessoas e trabalhadores do segmento de serviços impactados em processos de desligamento, onde avaliou-se práticas de gestão que resultam em práticas e ações percebidas como humanizadas em processos de desligamento.

O processo de desligamento humanizado ou como atualmente abordando nas organizações pelo termo offboarding, sem uma tradução literal, mas entendido como a forma que acontece o "desembarque" da organização, neste matéria será tratado como Processo de Humanizado.

Organizações com modelos sólidos de gestão são organizações reconhecidas por promover avanços para qualificar o ambiente de trabalho, um trabalho decente, digno e inclusivos atendendo não somente aos seus objetivos ESG, quanto aos objetivos de desenvolvimento sustentável estabelecidos pela ONU em 2015, sendo percebidas a frente das demais através de práticas e processos não somente para quem esta sendo impactado diretamente, mas os demais que assistem o desdobramento do processo.

Esta publicação não é exaustiva. Assim, os leitores são incentivados a consultar os recursos citados para melhorar seus conhecimentos em áreas de particular importância ou relevância e adaptar a informação fornecida de acordo com as necessidades e exigências de sua Organização e com a estrutura legal do país em que a organização opera. Neste material adotou-se a legislação brasileira.

Seu conteúdo foi avaliado e validado por um grupo de especialistas em gestão de pessoas. Todas as informações e conteúdos presentes neste material são propriedade dos seus realizadores. É permitida a sua utilização desde que a fonte seja propriamente citada, exceto para fins comerciais e publicitários.

O conteúdo deste guia é fruto da dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios de Sandra Teresinha Lissot, orientada pela Professora Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral na Unisinos.

Aproveitem o conteúdo!

Como usar esta material

Este guia de gestão de recursos humanos para processos de desligamento propõe-se apresentar duas abordagens ao processo de desligamento humanizado:

- (a) Em azul, pela perspectiva das organizações apresentando pontos relevantes na imagem e na melhoria da gestão.
- (b) Em laranja, oferecer orientação clara aos líderes sob a perspectiva de uma capacitação para apoiá-los na condução de processos de desligamentos e seus potenciais impactos.



Sinal que destaca
conselhos, orientações
ou exemplos



Esta lupa leva a
orientações adicionais

Introdução

A humanização nas empresas é um conceito ainda em construção, pois existem variáveis a serem consideradas para cada contexto organizacional, contudo é inquestionável que as organizações têm potencial para fazer o bem para a sociedade, além de gerar lucros e empregos, e podem assumir um propósito mais elevado na criação de valor para todos os stakeholders, proporcionando espaços para criar culturas que aprimorem o ser humano.

O modelo de gestão adotado pelas organizações inclui aspectos estratégicos e abordagens abrangentes à gestão de pessoas, à cultura organizacional e ao ambiente de trabalho mais digno e inclusivo.

Nesta trajetória em que esta inserido o processo de desligamento humanizado em um modelo de Governança formado por princípios, regras, estruturas e processos que são dirigidos e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização para dentro e para fora. Assim todos os envolvidos poderão contribuir de forma mais eficiente e produtiva, garantindo que a Organização atinja suas metas e objetivos com ética e zelo, cumprindo seu papel social e econômico com a sociedade.

O pressuposto que adotou-se para construção deste guia prático é que os trabalhadores receberam uma gestão eficaz e humanizada durante sua jornada na organização incluindo nesta o processo de desligamento.

Cabe destacar que, estruturar um modelo de gestão de pessoas, abrange uma ampla atuação da gestão para atrair, selecionar, gerenciar e cultivar o relacionamento entre líder-liderado e como consequência a implementação do processo de desligamento humanizado é relevante.

Na prática, cabe à área de gestão de pessoas apoiar e fortalecer o papel dos líderes de pessoas nas Organizações para que gerenciem seu ativo mais importante, as pessoas para que estas promovam um ambiente de trabalho positivo através de relações eficazes.

Segue...

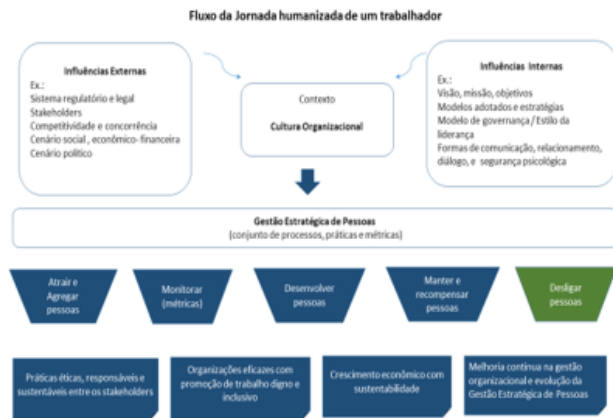
Este guia de gestão de pessoas serve para capacitar e orientar equipes de gestão de pessoas e líderes de pessoas em geral para atuarem sob a perspectiva de melhores práticas no momento de encerramento do contrato de trabalho.

O guia prático produz ou atualiza, informações relevantes e procedimentos, como uma ferramenta para facilitar a melhor compreensão de um processo de desligamento e suas das obrigações legais relacionadas à gestão estratégica de pessoas da sua organização.

O conteúdo deste material baseia-se nas melhores práticas identificadas no segmento de serviços e percebidas como relevantes no momento da sua preparação e foi desenvolvida com a contribuição de profissionais de gestão de pessoas, líderes de pessoas e por trabalhadores impactados em processos de desligamentos.

Os processos de gestão de pessoas não são revolucionários e sim evolucionários,

Para tanto, podemos começar embrionariamente pelo conhecimento do assunto, a autorreflexão sobre como fazemos, conhecer outras formas de fazer, mas acima de tudo pelo compromisso pessoal em acreditar que podemos influenciar a mudança.



Fonte: Adaptado pela autora do Diagnóstico de RH do Chiavenato, com o objetivo de demonstrar a inclusão do Processo de Desligamento Humanizado na jornada do trabalhador e suas contribuições para a organização e a sociedade.



Humanizar processos de desligamento pressupõe pensar na cultura e em como estão estruturadas as relações interpessoais dentro da organização.

Desta forma, o desligamento humanizado é uma consequência de um conjunto de práticas alinhadas à estratégia organizacional, e não, um fim em si mesmo.

Sandra Lissot



Desligamento humanizado

NÃO É

Desligamento feliz

Mesmo sendo um processo legal, o desligamento pode ter aspectos mais humanos, amenizando os efeitos negativos dessa tarefa e deste momento sob o trabalhador, equipe e organização.

O desligamento humanizado é um processo conduzido de maneira ética e respeitosa que inicia muito antes do momento de desligamento.

“trate como gostaria de ser tratado”

Aqui você encontra....
Como por em prática um processo
de desligamento humanizado?

Material de apoio às organizações, lideranças e equipes de gestão de pessoas para condução de um processo de desligamento humanizado.

1 Planeje a execução

2 Execute

3 Erros podem ser evitados

4 Como proceder com a equipe

5 Benefícios de aderir à demissão humanizada

1

Planeje a execução

Você que atua na área de Gestão de Pessoas ou como liderança de pessoas:

Entenda suas obrigações e implicações legais antes de prosseguir com o desligamento de um trabalhador da organização.

Um processo de desligamento pode permitir novos aprendizados aos envolvidos e minimizar a interrupção da produtividade da organização.

Processos de desligamentos inadequados ou mal conduzidos podem impactar outros membros da equipe e causar danos a reputação da organização. Pode aumentar o risco de ações judiciais relacionados à rescisão.

Importante ter clareza do contexto, dos motivos e dos momentos que antecederam o desligamento.

Ocorreram mudanças no Negócio

Por performance do trabalhador

Por questões comportamentais

Ou devido a uma falta grave



Dúvidas sobre tipos de rescisão, acesse a [CLT](#)

Desligar não deve ser uma ação de impulso, importante conhecer processo e os envolvidos.

Planejar é necessário.

Conhecer como a organização esta estruturada para realizar este processo;

Impactos na rotina organização e nas atividades da equipe

Analisar os diálogos, feedbacks e as medidas que foram adotadas ou aplicadas previamente ao ato.

Pela sua perspectiva de atuação, capacitar-se para conduzir e comunicar de forma adequada.

**ANTES DO DESLIGAMENTO -
PLANEJE A EXECUÇÃO,
CABE A AREA DE GESTÃO DE
PESSOAS**

Consultar se existe impedimentos legais.

Apoiar o gestor na reflexão da decisão e os fatos que antecederam a tomada de decisão;

Oferecer e proporcionar aos líderes de pessoas um momento de esclarecimento de dúvidas sobre o processo ;

Apoiar na preparação do gestor para conduzir um desligamento humanizado;

Preparar a documentação necessária para as formalizações do desligamento.



NÃO é um impedimento legal, mas não orienta-se a desligar no dia do aniversário, na véspera do natal ou na sexta-feira ao final de um dia de trabalho.

IMPEDIMENTOS LEGAIS
Estabilidades legais: CIPA, Dirigente sindical; Impeditivos médicos Férias



FIQUE ATENTO

Conheça as Clausulas especificas de acordos coletivos de trabalho e convenções vinculados ao seu Negócio.

As especificidade de sua organização...

Materiais ou Projetos

Equipamentos / ferramentas /cartões corporativos

Restrição de acesso a instalações ou aos sistemas ou informações internas.

**ANTES DO
DESLIGAMENTO -
PLANEJE A EXECUÇÃO,
CABE A LIDERANÇA**



Poderá existir fatores específicos para sua realidade – por isso planeje-se, o imprevisto somente causará problemas profissionais, éticos, gerenciais e legais.

Faça um planejamento prévio de como conduzir o momento do comunicado do desligamento:

Geralmente, é um momento negativo, com uma forte dose de emoção;
A preparação é o melhor caminho para reduzir o estresse do processo;
Deve ser realizado, pelo líder direto, evite muitas pessoas envolvidas sob risco da exposição coletiva caracterizar assédio moral.

Forneça feedbacks e registre evidências e ações anteriores;
Caso o motivo da demissão seja referente ao desempenho, é primordial que o trabalhador tenha clareza sobre as expectativas da empresa e sobre a realidade da sua atuação. Isso evita o surgimento de aborrecimentos e conflitos.

CONHEÇA OS DETALHES DA SITUAÇÃO:

Por ser o líder direto, espera-se que você conheça a pessoa.

Resgate os feedbacks e conversas anteriores;
Que conheça a situação pessoal que possa estar sendo vivida no momento;
Que consulte junto área de GP sobre possíveis impeditivos legais
Que analise os impactos nas atividades que a pessoa está envolvida;
E avalie previamente, se há necessidade de alguma assistência ao trabalhador após desligamento.

CUIDADO COM SEU EXCESSO DE CONFIANÇA: você pode achar que conhece a pessoa muito bem e que não precisa tomar todos os cuidados no processo de desligamento, mas na realidade não sabemos como as pessoas reagem sob estresse ou tensão.

NÃO DEIXE A INFORMAÇÃO VAZAR: somente devem saber do desligamento as pessoas estritamente necessárias.

A organização deve ter processos que garantam a confidencialidade deste tipo de informação.

PROTEJA A INFORMAÇÃO: faça um back-up de todos os arquivos do empregado antes de comunicar a demissão.
Isto não é desconfiança, é segurança do patrimônio intelectual da organização.

FIQUE ATENTO
lembre-se da pressão e estresse que o trabalhador estará submetido ao receber a notícia, isso pode alterar seu comportamento no momento do desligamento.



Resumo de fatores que impulsionam o Processo de Desligamento

Processual	Relacional	Informacional
Atendimento às normas e às legislações	Comunicação entre as partes envolvidas	Informações clara ao desligado de como proceder após o ato de comunicação
Cumprimento de prazos e orientações legais aos envolvidos	Confiança (percepção de justiça na relação com a organização até condução do desligamento)	Os motivos são claros, compreendidos por todos
Entrevista pós-saída (de desligamento)	Cooperação e divisão de riscos e recompensas	
Cumprimento dos processos internos de gestão de pessoas / realização de avaliações e condução de feedbacks	Discurso coerente e presente sendo percebido na prática pelos colaboradores, internalizado na cultura.	
Responsabilidade na condução do desligamento com colaborador	Engajamento da liderança com a gestão estratégica da organização aplicada à pessoas.	
Apoio da área de gestão de pessoas ao processo de desligamento	Diálogos claros e transparentes entre os envolvidos.	
Programas estruturados de desenvolvimento de liderança		

2

Execução

PROCESSO PLANEJADO -
MOMENTO DE EXECUTÁ-LO

Procedimentos internamente estruturados devem orientar no momento da condução pelo gestor:

- Ter em mãos, as vias do aviso prévio que deverá ser assinado pelo empregado.
- Após desligamento, enviar de imediato o Termo de Aviso Prévio a área de Gestão de pessoas para andamento do processo de encerramento de vínculo contratual.

Cada organização apresenta suas singularidades nas informações contidas no comunicado do aviso prévio, busque orientação com a equipe de gestão de pessoas sobre os trâmites internos da sua organização.



Diferenças do aviso prévio indenizado ou aviso prévio trabalhado artigos 487 a 491, que tratam dos direitos e das obrigações do empregado e do empregador



O exame médico de desligamento é um direito e um dever que preserva as condições físicas do trabalhador para nova inserção no mercado de trabalho.

É um dever das organizações e ato de cuidado com as pessoas.

DURANTE A
EXECUÇÃO,
CABE A LIDERANÇA

APOIO DE ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS:

caso necessite, alinhe previamente a presença da área de gestão de pessoas para responder qualquer dúvida sua ou do desligado quanto aos procedimentos após a comunicado do desligamento.

ASSUMA A CONDUÇÃO DO PROCESSO: A demissão deve ser feita pelo líder direto, esteja disponível para o momento. Se o contexto do desligamento é muito complexo, opte por fazer a comunicação com outra pessoa presente.

ESCOLHA O DIA, LOCAL E AMBIENTE CORRETOS: escolha um lugar reservado, que a pessoa não necessite atravessar e/ou circular após o comunicado no meio de muitas pessoas. Preserve e respeite os envolvidos!



O momento de desligamento sempre é delicado, tanto para o trabalhador quanto para a liderança.

É importante que o processo seja conduzido com profissionalismo e respeito, mesmo que a decisão seja difícil.

Lembre-se se é difícil para a quem conduz é mais difícil para a pessoa desligada.

DURANTE O DESLIGAMENTO – COMO EXECUTÁ-LO

Vá direto ao ponto com segurança, e com as suas palavras, com uma linguagem de claro entendimento para o trabalhador que está sendo desligado.

Explique tudo, mas de forma breve. Você deve explicar de forma muito clara a causa da demissão, mas evite longas explicações ou discussões;

A decisão já foi tomada, e quanto mais os dois falarem sobre a causa, maior será o estresse envolvido;

A exceção, é quando a pessoa assume uma postura muito aberta, compreende e aceita a causa da demissão e lhe pede recomendações para melhorar no futuro ou quer fazer alguma contribuição específica;

Seja qual for o motivo da demissão, mostre ao trabalhador que ele foi importante durante sua trajetória, mas deixe claro o porquê dele não fazer mais parte do quadro a partir deste momento.

Saber usar as palavras certas nesse momento faz a diferença.



IMPORTANTE: a pessoa desligada não deve ficar em dúvida se é uma reunião ou uma demissão.

Fique prevenido!

Em alguns casos o demitido pode “perder a cabeça” e manifestar-se de forma agressiva, e em algumas situações extremas pode até ser violento.

Neste caso, mantenha a calma e nunca responda às agressões, verbais ou físicas.

ESCUÇA ATIVA:

o trabalhador pode querer se expressar e ser ouvido no momento da demissão. Escute!

Por isso é importante que seja um ato pessoal, individual e de olho no olho, situações previamente mapeadas como complexas sugere-se a participação de duas pessoas no momento do desligamento.

Fica a dica para a equipe de Gestão de Pessoas:

Oferecer um momento pós-saída, uma entrevista de desligamento é uma boa prática para as organizações.

Nesse momento o trabalhador terá a oportunidade de expressar sua opinião a respeito da organização, liderança ou processos.

Cuidado com a informação recebida, mantenha sigilo, mas trate as informações com os responsáveis, pois pode ser de grande valia para qualificar os processos e as relações interpessoais.

3

DURANTE O DESLIGAMENTO – ERROS QUE PODEM SER EVITADOS



Abrir espaço para negociação:

importante ser direto ao informar ao trabalhador que ele esta sendo desligado. Não há espaço para negociar uma mudança comportamental ou uma extensão do prazo. Essa fala de esperança pode ser devastadora para indivíduo e pode gerar danos além da sala de reuniões.

Evite comentários sentimentais:

Comentários como " entendo que essa situação difícil" " é difícil para mim estar nesta posição" "olhe pelo lado positivo", podem ser interpretados como falta de empatia ou como uma tentativa minimizar a situação.

Esteja preparado para repetir e seja paciente.

O momento é difícil para você, mas para a pessoa é muito pior.

Sob emoção, as pessoas podem não prestar atenção ao que esta sendo dito.

Não se comprometa com o que não pode cumprir:

Por exemplo, o empregado pode pedir uma carta de recomendação. Se você não sabe se vai dar a carta depois, não diga que sim somente para evitar o conflito naquele momento, isto vai contra a ética profissional e demonstra fraqueza em sua gestão.

Nunca peça desculpas ou elogie em excesso:

Frases como "Desculpe ter que fazer isto...", "sei que é injusto, mas..." e "não queria tomar esta decisão..." somente alimentarão os questionamentos e incômodo do demitido.

Não aceitou o desligamento, recusou-se a assinar:

Importante formalizar que ocorreu o comunicado.

Sugestão, chame 2 pessoas, relate o ocorrido para que possam testemunhar o momento em que ocorreu a recusa, faça uma anotação do próprio documento do aviso prévio.



Registre o momento de comunicação formal (DEVE SER datado e assinado)

"O Sr/Sra.xx foi comunicado do encerramento do seu contrato de trabalho, porém recusou a assinar, estavam presentes e testemunharam o fato, _____ e _____"

(Nome, Assinaturas, local e data)



Trate com respeito e informe que o desligamento esta mantido.

**APÓS O DESLIGAMENTO,
PROCESSOS DEVEM SER
CONDUZIDOS PELA AREA DE
GESTÃO DE PESSOAS**

- Verificar pagamentos a ser acrescidos ou descontados no cálculo da rescisão.
- Exemplos: comissões, pagamento de horas extras, multas de trânsito, prestação de contas, etc..) = > adequado ao contexto de cada organização
- O Pagamento das verbas rescisórias ocorrem em 10 dias corridos.
 - Conhecer detalhadamente o que prevê a convenção ou o acordo do coletivo firmado pela sua organização com a categoria profissional;
 - Entregar e orientar o trabalhador sobre documentos rescisórios.



Lembre-se que os envolvidos estão impactado por diversas emoções , sua interação deve ser clara, respeitosa e paciente.

Nas interações não emita opiniões pessoais sobre nenhuma das partes envolvidas.

4

COMO PROCEDER COM A EQUIPE

APÓS O DESLIGAMENTO, PROCESSOS QUE DEVEM SER CONDUZIDOS PELA LIDERANÇA.

- É esperado da liderança uma comunicação ágil, respeitosa e assertiva.
- A liderança deve refletir e compreender qual a mensagem que este desligamento "deixa" para a equipe e para a organização

- Comunique a equipe antes que os rumores se espalhe.
- Reúna sua equipe e explique de forma breve e objetiva a causa da demissão, sem entrar em detalhes que exponham o demitido.
- Se for mais de um desligamento, previamente estruture a melhor estratégia de comunicação para equipe.
- Importante que todos os desligamentos ocorram num curto espaço de tempo, para assim comunicar a equipe e tranquilizar os demais da equipe.

A demissão tem um impacto não somente para quem está sendo desligado, mas para todos que estão envolvidos neste processo.

Especialmente, na vida dos profissionais que continuam na empresa.

Fique atento...
Gravações, postagens e impactos nas redes sociais

5

BENEFÍCIOS DA HUMANIZAÇÃO

Para as empresas	Para as pessoas trabalhadoras
Maior engajamento e produtividade (ARMSTRONG-STASSEN, 2005; LUTHANS; SOMMER, 1998).	Promove maior engajamento e produtividade (ARMSTRONG-STASSEN, 2005; LUTHANS; SOMMER, 1998).
Reforço da imagem da empresa como marca empregadora e um bom local para se trabalhar. (BERNARDI; BEUREN, 2021; ZIEGLER, 2005; CROPACIANO; FREITAS; CHEN, 2002; REGO; CUNHA; CORREIA, 2010).	Gera confiança na organização e na gestão Maior compreensão da motivação para o trabalho Oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (COSTA, 2002; SOBENIAK; NORDSTROM, 2012); (ALLVANDERT; DESCHOTEN, 2016).
Ampliar a atração e retenção de pessoas Redução do turnover (Richter, 2010)	Amplia o bem estar físico e emocional (MUTZ-RYAN, 2005; PAUL; MOSEY, 2009)
Alinhamento às grandes pautas ESG e dos ODS 8 e 16 (ONU, 2022)	Oportuniza o trabalho digno e inclusivo (ODS 8 e 16, ONU, 2022)
Incorporação de novos pressupostos na gestão organizacional, evolução da Gestão Estratégica de Pessoas (Wright; Nyberg e Playhart, 2018)	

Fonte: Dissertação Desligamento Humanizado: Utopia ou Realidade? Autora Sandra T. Lissot

Porquê um desligamento humanizado?

- Promove melhorias no clima organizacional e na elevação da confiança dos colaboradores na organização pois reconhecem que serão respeitados durante sua jornada e no final do contrato de trabalho;
- Fortalece a atuação da liderança e promove seu engajamento com uma gestão estratégica de pessoas;
- Fortalece a marca organizacional como um bom local de trabalho e como uma organização que contribuir com a sociedade de maneira ética e sustentável;
- Amplia a clareza da sociedade sobre o propósito e os valores da organização, ampliando sua contribuição na responsabilidade social;
- Redução de custos e mitigação de riscos trabalhistas por erros de processo e condução inadequada.

O processo de desligamento humanizado é uma das práticas de gestão que precisa fazer parte da gestão estratégica de pessoas e da cultura da organização.

Por fim, um esquemático para que você possa sempre lembrar das mensagens chave deste guia.

- 1 A humanização nas empresas é um conceito ainda em construção, pois existem variáveis a serem consideradas para cada contexto organizacional. Contudo é inquestionável que as organizações têm potencial para fazer o bem para a sociedade, além de gerar lucros e empregos, aprimorando as pessoas e o mundo do trabalho tornando-o mais decente, digno e inclusivo.
- 2 Falar em humanização pressupõe pensar na cultura e como se dá as relações interpessoais e os diálogos, o processo de desligamento humanizado é somente uma consequência desta cultura e não um fim.
- 3 Ampliar o desenvolvimento organizacional e formas de comunicação entre líder e liderado, para que os líderes como guardiões das boas práticas, possam ser capacitados e fortalecidos, para que acreditem na capacidade de desenvolvimento do trabalhador, e no seu próprio potencial como liderança é fundamental para desenvolver uma cultura mais humanizada.
- 4 Desligar não deve ser uma ação de impulso, importante conhecer impactos do processo para todos os envolvidos – organização – liderança – pessoa desligada e equipe.
- 5 Mesmo sendo um processo legal, o desligamento pode ter aspectos mais humanos, amenizando os efeitos negativos dessa tarefa e deste momento para o trabalhador, equipe e organização.
- 6 Processo de desligamentos inadequados ou mal conduzidos podem impactar outros membros da equipe e causar danos a reputação da organização. Pode aumentar o risco de ações judiciais relacionados à rescisão.

É permitida a sua utilização e compartilhamento do material desde que a fonte seja citada, exceto para fins comerciais e publicitários.

Sobre as autoras...



Mestranda
Sandra T. Lissot

Mestranda em Gestão e Negócios (UNISINOS), pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV, bacharel em administração de empresas. Formação em Relações trabalhistas pela FDC. Executiva da área de RH, com atuação em segmentos como petroquímico, mineração e educação.

Atua há mais de 25 anos na área de gestão de pessoas em Desenvolvimento de Lideranças, Carreira, Desempenho, Remuneração, Recrutamento e Seleção, Clima, Cultura, e Desenvolvimento Humano e Organizacional. Integrante do grupo de pesquisa de Liderança Gestão de Pessoas (UNISINOS), Comitê Estratégico de RH (Amcham-RS) e do Comitê de Gestão de Pessoas (CRERH-ACI-NH).

Interesses de Pesquisa: projetos e processos de Gestão de Pessoas e projetos de estruturação de RH

<https://www.linkedin.com/in/sandra-lissot-b02874b9>

<https://lattes.cnpq.br/3135797661826815>

Instagram: sandralissot



Prof. Dra. Patricia
Fagundes Cabral

Doutora em Psicologia (PUCRS), Mestre em Administração (PUC-Rio) Psicóloga (UNISINOS), com Especialização em Coaching Ontológico Empresarial (Universidad San Sebastian) formação em Dinâmica de Grupo – SBDG e formação em Mentoria. Professora Titular na Unisinos, vinculada ao PPG em Gestão e Negócios (PPGN) e ao Mestrado Profissional em Gestão Educacional (MPGE).

Professora visitante no WOP-P Erasmus Mundus (Universidade de Coimbra-PT). Coordena o Grupo de Pesquisa em Liderança e Gestão de Pessoas.

Atuou durante 11 anos junto à área de RH da UNISINOS.

Possui 30 anos de experiência profissional e acadêmica em Desenvolvimento de Lideranças, Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, realizando projetos de consultorias e de pesquisas em instituições e organizações de distintos portes e segmentos.

<http://orcid.org/0000-0003-2936-568X>

<http://lattes.cnpq.br/7731529054849431>

Estimados leitores,

Gostaríamos de agradecer por ter lido todo o guia prático “Desligamento Humanizado - **Guia prático para organizações e para líderes de pessoas**”. Esperamos que este guia tenha sido útil para você e que tenha ajudado a entender melhor os impactos da sua atuação tanto pela perspectiva da área de GP que apoia um processo de desligamento, quanto aos líderes de pessoas que durante toda a trajetória do trabalhador na organização tem um papel fundamental que resulta consequentemente num processo de desligamento humanizado, sua forma de interagir e dialogar, promovem as bases para uma cultura que sustenta uma gestão humanizada.

É necessário que os diálogos ocorram e as relações e formas de comunicação sejam objetivas e que os interlocutores se respeitem mutuamente. A clareza e objetividade devem ser a essência do feedback, de modo a se evitar interpretações errôneas durante sua jornada até o encerramento do vínculo com a organização.

A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original’. (Albert Einstein)

Sabemos que os processos de gestão de pessoas não são revolucionários e sim evolucionários, e para tanto é necessário autorreflexão e desenvolvimento para promover mudanças culturais e por fim processuais. Para tanto, podemos começar embrionariamente pelo conhecimento do assunto, a autorreflexão sobre como fazemos, conhecer outras formas de fazer, mas acima de tudo pelo compromisso pessoal em acreditar que podemos influenciar a mudança.

Acreditando que esta publicação não é conclusiva e que mudanças vêm ocorrendo em nível exponencial no mundo do trabalho e que o futuro cada vez mais é construído através da colaboração, você pode contribuir com este guia enviando sua sugestão através do e-mail lissotsandra@gmail.com ou pelo <https://www.linkedin.com/in/sandra-lissot-b02874b9>. Assim que uma nova versão do guia for lançada, serão avaliadas as sugestões, além de novos insights oriundos da teoria e prática sobre o tema.

Esperamos que você possa aplicar os conhecimentos adquiridos e que continue a se desenvolver como um profissional de gestão de pessoas e como liderança.

Atenciosamente,

APÊNDICE G – E-book Desligamento Humanizado



DESLIGAMENTO HUMANIZADO

Guia prático para organizações
e para líderes de pessoas

Sandra Teresinha Lissot

L772d Lissot, Sandra Teresinha
Desligamento humanizado : guia prático para
organizações e para líderes de pessoas / Sandra
Teresinha Lissot, Patrícia Martins Fagundes Cabral – São
Leopoldo, RS : UNISINOS, 2024.
1 e-book.

1. Desligamento humanizado. 2. Gestão de pessoas.
3. Processo de desligamento. 4. Processo de demissão.
I. Título. II. Cabral, Patrícia Martins Fagundes Cabral.

CDU 331.56

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556)

Sumário

Apresentação	03
Introdução	05
Como usar este material	07
Como pôr em prática um processo de desligamento humanizado?	12
<i>Planeje a execução</i>	13
<i>Execução</i>	22
<i>Durante o desligamento</i>	27
<i>Como proceder com a equipe</i>	31
<i>Benefícios da humanização</i>	33
Sobre as autoras	37
Agradecimentos	39

Seja bem-vindo!

Este guia prático é o resultado de uma pesquisa acadêmica com profissionais de RH, líderes de pessoas e trabalhadores do segmento de serviços impactados em processos de desligamento. Para tanto, avaliaram-se práticas de gestão que resultam em práticas e ações percebidas como humanizadas em processos de desligamento.

O processo de desligamento humanizado ou como atualmente abordado nas organizações pelo termo *offboarding*, sem uma tradução literal, é entendido como a forma que ocorre o “desembarque” da organização, que neste material será tratado como Processo de Desligamento Humanizado.

Organizações com modelos sólidos de gestão são aquelas reconhecidas por promover avanços para qualificar um ambiente de trabalho decente, digno e inclusivo, atendendo não somente aos seus objetivos ESG, quanto aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, estabelecidos pela ONU em 2015. Essas organizações estão à frente das demais por meio de práticas e processos não somente para quem é impactado diretamente, mas para os demais que assistem o desdobramento do processo.

Esta publicação não é imperativa. Os leitores são convidados a consultar os recursos oferecidos para aprimorar seus conhecimentos em áreas de particular importância ou relevância e adaptar a informação fornecida de acordo com as necessidades e exigências de sua Organização. Mesmo adotando como padrão a legislação brasileira, este material traz informações que independem da estrutura legal do país em que a organização opera.

Seu conteúdo foi avaliado e validado por um grupo de especialistas em gestão de pessoas. Todas as informações e conteúdos presentes neste material são propriedade dos seus

realizadores. É permitida a sua utilização desde que a fonte seja propriamente citada, ainda que para fins comerciais e publicitários.

O conteúdo deste guia é fruto da dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios de Sandra Teresinha Lissot, orientada pela Professora Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral na Unisinos.

Aproveitem o conteúdo!

Introdução

A humanização nas empresas é um conceito ainda em construção, pois existem variáveis a serem consideradas para cada contexto organizacional, contudo, é inquestionável que as organizações têm potencial para fazer o bem para a sociedade, além de gerar lucros e empregos, e podem assumir um propósito mais elevado na criação de valor para todos os stakeholder, proporcionando espaços para criar culturas que aprimorem o ser humano.

O modelo de gestão adotado pelas organizações inclui aspectos estratégicos e abordagens abrangentes à gestão de pessoas, à cultura organizacional a um ambiente de trabalho mais digno e inclusivo.

Nessa trajetória está inserido o processo de desligamento humanizado em um modelo de Governança formado por princípios, regras, estruturas e processos que são dirigidos e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização para dentro e para fora.

Assim, todos os envolvidos poderão contribuir de forma mais eficiente e produtiva, garantindo que a Organização atinja suas metas e objetivos com ética e zelo, cumprindo seu papel social e econômico com a sociedade.

O pressuposto que se adotou para a construção deste guia prático, é que os trabalhadores receberam uma gestão eficaz e humanizada durante sua jornada na organização, incluindo, assim, o processo de desligamento.

Cabe destacar que estruturar um modelo de gestão de pessoas abrange uma ampla atuação da gestão para atrair, selecionar, gerenciar e cultivar o relacionamento entre líder-liderado e como consequência a implementação do processo de desligamento humanizado é relevante.

Na prática, cabe à área de gestão de pessoas apoiar e fortalecer o papel dos líderes de pessoas nas Organizações para gerenciarem seu ativo mais importante, as pessoas, para que estas promovam um ambiente de trabalho positivo por meio de relações eficazes.

Este guia de gestão de pessoas serve para capacitar e orientar equipes de gestão de pessoas e líderes de pessoas em geral para atuarem sob a perspectiva de melhores práticas no momento de encerramento do contrato de trabalho.

O guia prático produz ou atualiza informações relevantes e procedimentos, como uma ferramenta para facilitar a melhor compreensão de um processo de desligamento e suas obrigações legais relacionadas à gestão estratégica de pessoas da sua organização.

O conteúdo deste material se baseia nas melhores práticas identificadas no segmento de serviços e percebidas como relevantes no momento da sua preparação, e foi desenvolvido com a contribuição de profissionais de gestão de pessoas, líderes de pessoas e por trabalhadores impactados em processos de desligamentos.

Como usar este material

Este guia de gestão de recursos humanos para processos de desligamento se propõe a apresentar duas abordagens ao processo de desligamento humanizado:

Em azul, pela perspectiva das organizações, apresentando pontos relevantes na imagem e na melhoria da gestão.

Em laranja, oferecer orientação clara aos líderes, sob a perspectiva de uma capacitação para apoiá-los na condução de processos de desligamentos e seus potenciais impactos.



Sinal que destaca conselhos, orientações ou exemplos



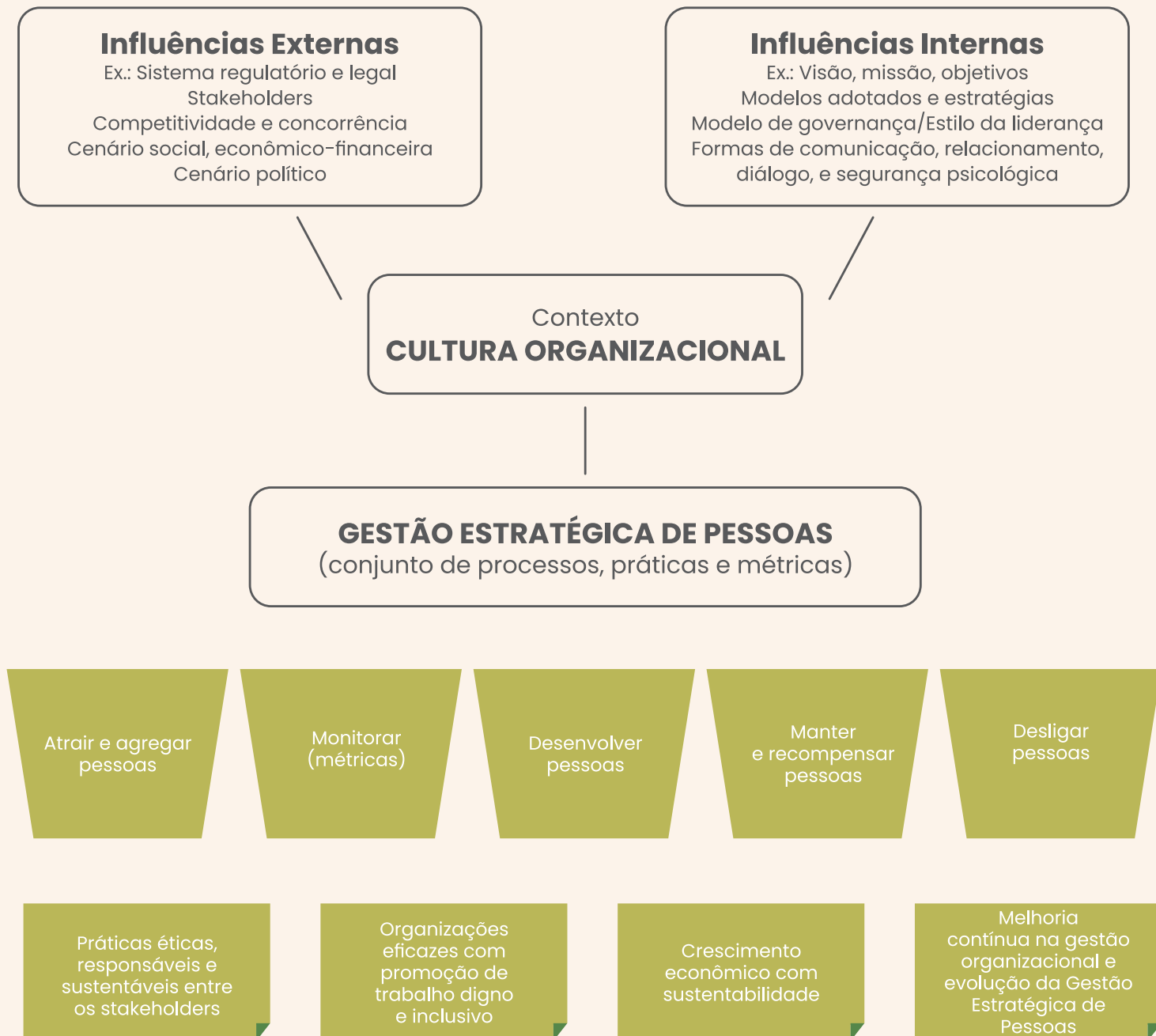
Esta lupa leva à orientações adicionais

É permitida a utilização e compartilhamento do material desde que a fonte seja citada, exceto para fins comerciais e publicitários.

Os processos de gestão de pessoas não são revolucionários e, sim, evolucionários.

Para tanto, podemos começar embrionariamente pelo conhecimento do assunto, a autorreflexão, sobre como fazemos, conhecer outras formas de fazer, mas, acima de tudo, pelo compromisso pessoal em acreditar que podemos influenciar a mudança.

FLUXO DA JORNADA HUMANIZADA DE UM TRABALHADOR



Fonte: Adaptado pela autora do Diagnóstico de RH de Chiavenato (2008), com o objetivo de demonstrar a inclusão do Processo de Desligamento Humanizado na jornada do trabalhador e suas contribuições para a organização e a sociedade.



Humanizar processos de desligamento pressupõe pensar na cultura e em como estão estruturadas as relações interpessoais dentro da organização. Desta forma, **o desligamento humanizado é uma consequência de um conjunto de práticas alinhadas à estratégia organizacional**, e não um fim em si mesmo.



– Sandra Lissot

Desligamento humanizado não é desligamento feliz.

Mesmo sendo um processo legal, o desligamento pode ter aspectos mais humanos, amenizando os efeitos negativos dessa tarefa e momento no trabalhador, equipe e organização.

O desligamento humanizado é um processo conduzido de maneira ética e respeitosa, que inicia muito antes do momento de desligamento.

“Trate como gostaria de ser tratado”

**Como pôr em
prática um
processo de
desligamento
humanizado?**

PLANEJE A EXECUÇÃO

Você que atua na área de Gestão de Pessoas ou como liderança de pessoas:



Entenda suas obrigações e implicações legais antes de prosseguir com o desligamento de um trabalhador da organização.



Um processo de desligamento pode permitir novos aprendizados aos envolvidos e minimizar a interrupção da produtividade da organização.



Processos de desligamentos inadequados ou mal conduzidos podem impactar outros membros da equipe e causar danos à reputação da organização. Isso pode aumentar o risco de ações judiciais relacionados à rescisão.

É importante ter clareza do contexto, dos motivos e dos momentos que antecederam o desligamento.

- »» Ocorreram mudanças no negócio.
- »» Por performance do trabalhador.
- »» Por questões comportamentais.
- »» Ou devido a uma falta grave.

Desligar não deve ser uma ação de impulso, é importante conhecer processo e os envolvidos.

- »» Planejar é necessário.
- »» Conhecer como a organização está estruturada para realizar esse processo.
- »» Verificar os impactos na rotina organização e nas atividades da equipe.
- »» Analisar os diálogos, feedbacks e as medidas que foram adotadas ou aplicadas previamente ao ato.
- »» Observar pela sua perspectiva de atuação, capacitar-se para conduzir e comunicar de forma adequada.

Antes do desligamento - planeje a execução, cabe à área de gestão de pessoas:

- »» Consultar se existem impedimentos legais.
- »» Apoiar o gestor na reflexão da decisão e os fatos que antecederam a tomada de decisão.
- »» Oferecer e proporcionar aos líderes de pessoas um momento de esclarecimento para as dúvidas sobre o processo.
- »» Apoiar na preparação do gestor para conduzir a um desligamento humanizado.
- »» Preparar a documentação necessária para as formalizações do desligamento.



IMPEDIMENTOS LEGAIS

- Estabilidades legais: CIPA, Dirigente sindical
 - Impeditivos médicos
 - Férias

Não é um impedimento legal, mas não se orienta a desligar no dia do aniversário, na véspera do Natal ou na sexta-feira ao final de um dia de trabalho.



FIQUE ATENTO

Conheça as cláusulas específicas de acordos coletivos de trabalho e convenções vinculados ao seu negócio.

As especificidade do sua organização:

- Materiais ou Projetos
- Equipamentos / ferramentas / cartões corporativos
- Restrição de acesso a instalações ou aos sistemas ou informações internas

Antes do desligamento – planeje a execução, cabe à liderança:

Poderão existir fatores específicos para sua realidade – por isso planeje, o imprevisto pode causar problemas profissionais, éticos, gerenciais e legais.

➤➤ **FAÇA UM PLANEJAMENTO PRÉVIO SOBRE COMO CONDUZIR O MOMENTO DO COMUNICADO DO DESLIGAMENTO:**

- Geralmente, é um momento negativo, com uma forte dose de emoção.
- A preparação é o melhor caminho para reduzir o estresse do processo.
- Deve ser realizado pelo líder direto, evite muitas pessoas envolvidas sob risco da exposição coletiva caracterizar assédio moral.

➤➤ **FORNEÇA FEEDBACKS E REGISTRE EVIDÊNCIAS E AÇÕES ANTERIORES:**

Caso o motivo da demissão seja referente ao desempenho, é primordial que o trabalhador tenha clareza sobre as expectativas da empresa e a realidade da sua atuação. Isso evita o surgimento de aborrecimentos e conflitos.

Conhecer os detalhes da situação:

Por ser um líder direto, espera-se que você conheça a pessoa.

- »» Resgate os feedbacks e conversas anteriores.
- »» Conheça a situação pessoal que possa estar sendo vivida no momento.
- »» Consulte junto à área de GP sobre possíveis impeditivos legais.
- »» Que analise os impactos nas atividades que a pessoa está envolvida.
- »» E avalie previamente, se há a necessidade de alguma assistência ao trabalhador após o desligamento.



CUIDADO COM SEU EXCESSO DE CONFIANÇA:

you can think you know a person very well and that you don't need to take all the precautions in the dismissal process, but, in reality, we don't know how they react under stress or tension.



NÃO DEIXE A INFORMAÇÃO VAZAR:

only those who must know about the dismissal should know it.

A organização deve ter processos que garantam a confidencialidade deste tipo de informação.



PROTEJA A INFORMAÇÃO:

make a back-up of all the files of the employee before communicating the dismissal. This is not distrust, it is security of the organization's intellectual property.



FIQUE ATENTO

Remember that the pressure and stress that the worker will be subjected to when receiving the news, this can change his behavior at the moment of dismissal.

RESUMO DE FATORES QUE IMPULSIONAM O PROCESSO DE DESLIGAMENTO

Processual	Relacional	Informacional
Atendimento às normas e às legislações	Comunicação entre as partes envolvidas	Informações claras ao desligado de sobre como proceder após o ato de comunicação
Cumprimento de prazos e orientações legais aos envolvidos	Confiança (percepção de justiça na relação com a organização até a condução do desligamento)	Os motivos são claros e compreendidos por todos
Entrevista pós-saída (de desligamento)	Cooperação e divisão de riscos e recompensas	
Cumprimento dos processos internos de gestão de pessoas/ realização de avaliações e condução de feedbacks	Discurso coerente e presente sendo percebido na prática pelos colaboradores, internalizado na cultura	
Responsabilidade na condução do desligamento com colaborador	Engajamento da liderança com a gestão estratégica da organização aplicada à pessoas	
Apoio da área de gestão de pessoas ao processo de desligamento	Diálogos claros e transparentes entre os envolvidos	
Programas estruturados de desenvolvimento de liderança		

EXECUÇÃO

Processo planejado – momento de executá-lo

Procedimentos internamente estruturados devem orientar no momento da condução pelo gestor:

- Ter em mãos as vias do aviso prévio que deverão ser assinadas pelo empregado.
- Após desligamento, enviar de imediato o Termo de Aviso Prévio à área de Gestão de pessoas para o andamento do processo de encerramento de vínculo contratual.

Cada organização apresenta suas singularidades nas informações contidas no comunicado do aviso prévio, portanto, busque orientação com a equipe de gestão de pessoas sobre os trâmites internos da sua organização.



Observar as diferenças do aviso prévio indenizado ou aviso prévio trabalhado Artigos 487 a 491, que tratam dos direitos e das obrigações do empregado e do empregador.

O exame médico de desligamento é um direito e um dever que preserva as condições físicas do trabalhador para nova inserção no mercado de trabalho. É um dever das organizações e ato de cuidado com as pessoas.

Durante a execução, cabe à liderança:



APOIO DE ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS:

caso necessite, alinhe previamente a presença da área de gestão de pessoas para responder qualquer dúvida sua ou do desligado quanto aos procedimentos após a comunicação do desligamento.



ASSUMA A CONDUÇÃO DO PROCESSO:

a demissão deve ser feita pelo líder direto, seja e esteja disponível para o momento. Se o contexto do desligamento for muito complexo, opte por fazer a comunicação com outra pessoa presente.



ESCOLHA O DIA, LOCAL E AMBIENTE CORRETOS:

escolha um lugar reservado, que a pessoa não necessite atravessar e/ou circular após o comunicado no meio de muitas pessoas. Preserve e respeite os envolvidos!



O momento de desligamento sempre é delicado, tanto para o trabalhador quanto para a liderança. É importante que o processo seja conduzido com profissionalismo e respeito, mesmo que a decisão seja difícil. Lembre-se: se é difícil para a quem conduz é mais difícil para a pessoa desligada.

Durante o desligamento – como executá-lo:

- Vá direto ao ponto com segurança e, com suas palavras, com uma linguagem de claro entendimento para o trabalhador, que ele está sendo desligado.
- Explique tudo, porém de forma breve. Você deve explicar de forma muito clara a causa da demissão, mas evite longas explicações ou discussões.
- A decisão já foi tomada e, quanto mais os dois falarem sobre a causa, maior será o estresse envolvido.
- A exceção é quando a pessoa assume uma postura muito aberta, compreende e aceita a causa da demissão, e solicita recomendações para melhorar no futuro ou quer fazer alguma contribuição específica.

Seja qual for o motivo da demissão, mostre ao trabalhador que ele foi importante durante sua trajetória, mas deixe claro o porquê dele não fazer mais parte do quadro a partir daquele momento.

Saber usar as palavras certas nesse momento faz a diferença.



A pessoa desligada não deve ficar em dúvida se é uma reunião ou uma demissão.

FIQUE PREVENIDO!

Em alguns casos, o demitido pode “perder a cabeça” e se manifestar de maneira agressiva e, em algumas situações extremas, pode ser violento.

Nesse caso, mantenha a calma e nunca responda às agressões, verbais ou físicas.

ESCU TA ATIVA

O trabalhador pode querer se expressar e ser ouvido no momento da demissão. Escute! Por isso é importante que seja um ato pessoal, individual e de olho no olho.

Para situações previamente mapeadas como complexas, sugere-se a participação de duas pessoas no momento do desligamento.

FICA A DICA PARA A EQUIPE DE GESTÃO DE PESSOAS:

Oferecer um momento pós-saída, uma entrevista de desligamento, é uma boa prática para as organizações.

Nesse momento, o trabalhador terá a oportunidade de expressar sua opinião a respeito da organização, liderança ou processos. Cuidado com a informação recebida, mantenha sigilo, mas trate as informações com os responsáveis, pois pode ser de grande valia para qualificar os processos e as relações interpessoais.

DURANTE O DESLIGAMENTO

ERROS QUE PODEM
SER EVITADOS

ABRIR ESPAÇO PARA NEGOCIAÇÃO

É importante ser direto ao informar ao trabalhador que ele está sendo desligado. Não há espaço para negociar uma mudança comportamental ou uma extensão do prazo. Essa fala de esperança pode ser devastadora para o indivíduo e gerar danos além da sala de reuniões.

EVITE COMENTÁRIOS SENTIMENTAIS

Comentários como “entendo que essa situação seja difícil”, “é difícil para mim estar nesta posição”, “olhe pelo lado positivo”, podem ser interpretados como falta de empatia ou como uma tentativa minimizar a situação.

NÃO SE COMPROMETA COM O QUE NÃO PODE CUMPRIR

Por exemplo, o empregado pode pedir uma carta de recomendação. Se você não sabe se vai dar a carta depois, não diga que sim, somente para evitar o conflito naquele momento, isto vai contra a ética profissional e demonstra fraqueza em sua gestão.

NUNCA PEÇA DESCULPAS OU ELOGIE EM EXCESSO

Frases como “desculpe ter que fazer isto...”, “sei que é injusto, mas...”, e “não queria tomar esta decisão...”, somente alimentarão os questionamentos e incômodos ao demitido.

ESTEJA PREPARADO PARA REPETIR E SEJA PACIENTE

O momento é difícil para você, mas para a pessoa é muito pior.
Sob emoção, as pessoas podem não prestar atenção ao que está sendo dito.

Não aceitou o desligamento, recusou-se a assinar:

- » É importante formalizar que ocorreu o comunicado.
- » Sugestão: chame 2 pessoas, relate o ocorrido para que possam testemunhar o momento em que ocorreu a recusa, e faça uma anotação no próprio documento do aviso prévio.



Registre o momento de comunicação formal (**deve ser** datado e assinado)

“O Sr/Sra. xx foi comunicado do encerramento do seu contrato de trabalho, porém recusou-se a assinar, estavam presentes e testemunharam o fato, _____ e _____.”
(Nome, Assinaturas, local e data)



Trate com respeito e informe que o desligamento está mantido.

Após o desligamento, processos que devem ser conduzidos pela área de gestão de pessoas.

»» O pagamento das verbas rescisórias ocorrem em 10 dias corridos.

»» Entregar e orientar o trabalhador sobre documentos rescisórios.

»» Verificar pagamentos a serem acrescidos ou descontados no cálculo da rescisão.

»» Conhecer detalhadamente o que prevê a convenção ou o acordo do coletivo firmado pela sua organização com a categoria profissional.

Exemplos: comissões, pagamento de horas extras, multas de trânsito, prestação de contas etc. (adequado ao contexto de cada organização)



Lembre-se de que os envolvidos estão impactados por diversas emoções, sua interação deve ser clara, respeitosa e paciente.

Nas interações, não emita opiniões pessoais sobre nenhuma das partes envolvidas.

COMO PROCEDER COM A EQUIPE

Após o desligamento, processos que devem ser conduzidos pela liderança.

- **Comunique a equipe** antes que os rumores se espalhem.
- **Se for mais de um desligamento, previamente estruture a melhor estratégia de comunicação para a equipe.**
- **Reúna sua equipe** e explique de forma breve e objetiva a causa da demissão, sem entrar em detalhes que exponham o demitido.
- **É importante que todos os desligamentos ocorram num curto espaço de tempo, para, assim, comunicar e tranquilizar a equipe.**

A demissão tem um impacto não somente para quem esta sendo desligado, mas para todos que estão envolvidos nesse processo. Especialmente, na vida dos profissionais que continuam na empresa.

A liderança deve refletir e compreender qual a mensagem que esse desligamento “deixa” para a equipe e para a organização.

É esperado da liderança uma comunicação ágil, respeitosa e assertiva.

Fique atento... Gravações, postagens e impactos nas redes sociais.

BENEFÍCIOS DA HUMANIZAÇÃO

Para as empresas

Para as pessoas trabalhadoras

Maior engajamento e produtividade

ARMSTRONG-STASSEN, 2005; LUTHANS; SOMMER, 1999

Reforço da imagem da empresa
como marca empregadora
e um bom local para se trabalhar

*BERND; BEUREN, 2021; BIES, 2005; CROPANZANO; PREHAR;
CHEN, 2002; REGO; CUNHA; CORREIA, 2010*

Gera confiança na organização
e na gestão, maior compreensão
da motivação para o trabalho,
e oportunidades de desenvolvimento
pessoal e profissional

*COSTA, 2022; SOBIERALSKI; NORDSTROM, 2012
KLUNDERT; BOESCHOTEN, 2016*

Ampliar a atração e a retenção
de pessoas, e redução do turnover

RICHTER, 2018

Amplia o bem-estar
físico e emocional

McKEE-RYAN, 2005; PAUL, MOSER, 2009

Alinhamento às grandes
pautas ESG e dos ODS 8 e 16

ONU, 2023

Oportuniza o trabalho
digno e inclusivo

ODS 8 E 16, ONU, 2023

Incorporação de novos pressupostos
na gestão organizacional, evolução
da Gestão Estratégica de Pessoas

WRIGHT, NYBERG E PLOYHART, 2018

Fonte: Dissertação Desligamento Humanizado: Utopia ou Realidade? Sandra T. Lissot (2024).

Por que um desligamento humanizado?

Promove melhorias no clima organizacional e na elevação da confiança dos colaboradores na organização, pois eles reconhecem que serão respeitados durante sua jornada e no final do contrato de trabalho

Fortalece a atuação da liderança e promove seu engajamento com uma gestão estratégica de pessoas

Fortalece a marca organizacional como um bom local de trabalho e como uma organização que contribui com a sociedade de maneira ética e sustentável

Amplia a clareza da sociedade sobre o propósito e os valores da organização, ampliando sua contribuição na responsabilidade social

Redução de custos e mitigação de riscos trabalhistas por erros de processo e condução inadequada

O processo de desligamento humanizado é uma das práticas de gestão que precisa fazer parte da gestão estratégica de pessoas e da cultura da organização

Por fim, um esquema para que você possa sempre lembrar das mensagens-chave deste guia.

- 1 A HUMANIZAÇÃO NAS EMPRESAS É UM CONCEITO**
ainda em construção, pois existem variáveis a serem consideradas para cada contexto organizacional. Contudo, é inquestionável que as organizações têm potencial para fazer o bem para a sociedade, além de gerar lucros e empregos, aprimorando as pessoas e o mundo do trabalho tornando-o mais decente, digno e inclusivo.
- 2 FALAR EM HUMANIZAÇÃO PRESSUPÕE**
pensar na cultura e como se dão as relações interpessoais e os diálogos, o processo de desligamento humanizado é somente uma consequência dessa cultura, e não um fim.
- 3 AMPLIAR O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**
e formas de comunicação entre líder e liderado, para que os líderes como guardiões das boas práticas, possam sair capacitados e fortalecidos, para que acreditem na capacidade de desenvolvimento do trabalhador e no seu próprio potencial como liderança, é fundamental para desenvolver uma cultura mais humanizada.
- 4 DESLIGAR NÃO DEVE SER UMA AÇÃO DE IMPULSO,**
é importante conhecer os impactos do processo para todos os envolvidos – organização – liderança – pessoa desligada e equipe.
- 5 MESMO SENDO UM PROCESSO LEGAL,**
o desligamento pode ter aspectos mais humanos, amenizando os efeitos negativos dessa tarefa e desse momento para o trabalhador, equipe e organização.
- 6 PROCESSO DE DESLIGAMENTOS INADEQUADOS**
ou mal conduzidos podem impactar outros membros da equipe e causar danos à reputação da organização. Eles podem aumentar o risco de ações judiciais relacionados à rescisão.

Sobre as autoras



Sandra Lissot

Mestranda em Gestão e Negócios (UNISINOS), pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV, bacharel em administração de empresas. Tem formação em Relações trabalhistas pela FDC.

É executiva da área de RH, com atuação em segmentos como petroquímico, mineração e educação.

Atua há mais de 25 anos na área de gestão de pessoas em Desenvolvimento de Lideranças, Carreira, Desempenho, Remuneração, Recrutamento e Seleção, Clima, Cultura, e Desenvolvimento Humano e Organizacional.

É integrante do grupo de pesquisa de Liderança Gestão de Pessoas (UNISINOS), Comitê Estratégico de RH (Amcham-RS) e do Comitê de Gestão de Pessoas (CRERH-ACI-NH).

Seus interesses de pesquisa são: projetos e processos de Gestão de Pessoas e projetos de estruturação de RH.





Patrícia Fagundes Cabral

Doutora em Psicologia (PUCRS), Mestre em Administração (PUC-Rio), Psicóloga (UNISINOS), especialista em Coaching Ontológico Empresarial (Universidad San Sebastian) formação em Dinâmica de Grupo – SBDG e formação em Mentoria. Professora Titular na Unisinos, vinculada ao PPG em Gestão e Negócios (PPGN), e ao Mestrado Profissional em Gestão Educacional (MPGE).

É professora visitante no WOP-P Erasmus Mundus (Universidade de Coimbra – PT). Coordena o Grupo de Pesquisa em Liderança e Gestão de Pessoas.

Atuou por 11 anos junto à área de RH da UNISINOS, e possui 30 anos de experiência profissional e acadêmica em Desenvolvimento de Lideranças, Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, realizando projetos de consultoria e de pesquisas em instituições e organizações de distintos portes e segmentos.



Estimados leitores

Gostaríamos de agradecer por você ter lido todo o guia prático **“Desligamento Humanizado – Guia prático para organizações e para líderes de pessoas”**. Esperamos que este guia tenha sido útil para você e que o tenha ajudado a entender melhor os impactos da sua atuação, tanto pela perspectiva da área de GP, que apoia um processo de desligamento, quanto aos líderes de pessoas, que durante toda a trajetória do trabalhador na organização, têm um papel fundamental, que resulta consequentemente em um processo de desligamento humanizado, sua forma de interagir e dialogar, promove as bases para uma cultura que sustenta uma gestão humanizada.

É necessário que os diálogos ocorram e as relações e formas de comunicação sejam objetivas e que os interlocutores se respeitem mutuamente. A clareza e a objetividade devem ser a essência do feedback, de modo a se evitar interpretações errôneas durante sua jornada até o encerramento do vínculo com a organização.

*“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original.”
– Albert Einstein*

Sabemos que os processos de gestão de pessoas não são revolucionários e, sim, evolucionários e, para tanto, é necessário autorreflexão e desenvolvimento para promover mudanças culturais e, por fim, processuais. Para tanto, podemos começar embrionariamente pelo conhecimento do assunto, a autorreflexão sobre como fazemos, conhecer outras formas de fazer, mas, acima de tudo, pelo compromisso pessoal em acreditar que podemos influenciar a mudança.

Acreditando que esta publicação não é conclusiva e que mudanças vêm ocorrendo em nível exponencial no mundo do trabalho e que o futuro cada vez mais é construído por meio da colaboração, você pode contribuir com este guia enviando sua sugestão para o e-mail **lissotsandra@gmail.com**. Assim que uma nova versão do guia for lançada, serão avaliadas as sugestões, além de novos insights oriundos da teoria e prática sobre o tema.

Esperamos que você possa aplicar os conhecimentos adquiridos e que continue a se desenvolver como um profissional de gestão de pessoas e como liderança.

Atenciosamente,

DESLIGAMENTO HUMANIZADO

Sandra Teresinha Lissot