

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE MONTE MOR
TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS**

ANNY CLARYSSA URBANO FERREIRA DE MACEDO
CAMILLY OLIVEIRA ANDRADE LIMA
ELIANE BARBOSA DE SOUSA
ISABELLA CRISTINA DE PAULA PENTEADO

**DESLIGAMENTO HUMANIZADO: UMA ALTERNATIVA INOVADORA
PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL**

**MONTE MOR
2021**

ANNY CLARYSSA URBANO FERREIRA DE MACEDO
CAMILLY OLIVEIRA ANDRADE LIMA
ELIANE BARBOSA DE SOUSA
ISABELLA CRISTINA DE PAULA PENTEADO

**DESLIGAMENTO HUMANIZADO: UMA ALTERNATIVA INOVADORA
PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso técnico em Recursos Humanos da Etec de Monte Mor, orientado pela Professora Helena Cibele de Souza Silva, como requisito para obtenção do título Técnico em Recursos Humanos.

MONTE MOR
2021

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Rotatividade (Turnover).....	7
2.2 A Satisfação Dos Que Vão E Dos Que Ficam	8
2.3 Processos Para Evidenciar Um Desligamento Humanizado.....	9
2.4 Consultoria Como Alternativa de Negócios.....	9
2.5 As Atribuições De Uma Startup.....	10
2.6 O Lado Pernicioso do Desligamento.....	10
2.7 O Que É Turnover E Seus Tipos.....	11
2.8 Impactos da Rotatividade.....	12
3 DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO	14
3.1 Como Aderir Ao Processo de Desligamento Humanizado	15
3.2 Benefícios da Inserção do Desligamento Humanizado no Âmbito Organizacional	16
3.3 A Inserção do Desligamento Humanizado Como Alternativa Para A Diminuição Dos Impactos Gerados Pela Rotatividade	16
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	18
3.4 Aplicação da Pesquisa de Campo E Seus Resultados	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

RESUMO

Com um mundo globalizado e severamente competitivo, tornaram-se perceptíveis os diferentes efeitos no mercado de trabalho atual, que afetam diretamente cada indivíduo e a organização como um todo. A partir disso, identificamos o que podemos chamar de desligamento, como sendo uma das questões mais complexas a serem realizadas dentro das empresas. A elevada taxa de desligamentos pelos mais diferentes motivos, bem como a perda da ocupação do trabalho, tem se tornado cada vez mais “comuns” no período em que vivemos, tanto por parte das empresas, como nos pedidos de demissão. Compreendendo, portanto, a existência dos diversos motivos ocasionadores dos desligamentos, entende-se que é um processo necessário que, em algum momento, deverá ser realizado. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo possibilitar o melhor preparo aos profissionais responsáveis por realizarem a demissão dos colaboradores nas empresas, apresentando a eles um novo modelo, conhecido por Desligamento Humanizado. Para tal, elaboramos uma alternativa viável que proporciona a inserção do mesmo de maneira eficaz por meio de uma consultoria, disponibilizando um guia explicativo dentro dos departamentos da gestão de pessoas, abordando técnicas e procedimentos para efetuar um Desligamento Humanizado, como um demonstrativo dos nossos serviços, que instruirão as organizações e os responsáveis pela gestão de forma clara, explicada e objetiva, sendo uma alternativa proposta como solução aos problemas decorrentes de uma demissão mal executada.

Palavras-Chave: Desligamento Humanizado, Organizações, Demissão, Gestão De Pessoas, Guia, Consultoria.

ABSTRACT

With a globalized and severely competitive world, the different effects on the current labor market have become noticeable, which directly affect each individual and the organization as a whole. Based on this, we identified what we can call dismissal as one of the most complex issues to be carried out within companies. The high rate of dismissals for different reasons, as well as the loss of employment, has become increasingly “common” in the period in which we live, both by companies and in resignations. Therefore, understanding the existence of the various reasons that lead to dismissals, it is understood that this is a necessary process that, at some point, must be carried out. Therefore, this work aims to provide better preparation for professionals responsible for carrying out the dismissal of employees in companies, introducing them to a new model, known as Humanized Termination. To this end, we have developed a viable alternative that provides for the insertion of the same effectively through a consultancy, providing an explanatory guide within the departments of people management, addressing techniques and procedures to carry out a Humanized Termination, as a demonstration of our services , which will instruct organizations and those responsible for management in a clear, explained and objective way, being an alternative proposed as a solution to problems arising from a poorly executed dismissal.

Keywords: Humanized Disengagement, Organizations, Dismissal, People Management, Guide, Consulting.

1. INTRODUÇÃO

A crise presente em nosso setor econômico ocasionou inúmeros cortes de recursos, despesas e diminuição dos salários no meio organizacional. No atual cenário em que vivemos, houve uma grande demanda de desligamentos sendo, muitas vezes, solicitados pela organização, por questões diretamente ligadas aos aspectos financeiros da empresa, enfrentando certa dificuldade ao estabelecer um equilíbrio econômico no que se refere aos colaboradores, na manutenção e seus respectivos gastos, como também durante os pedidos de demissão diante dos desafios pessoais impostos pela crise.

Entendemos que muitas empresas tiveram a necessidade de cortar os custos, o que gerou uma elevada taxa de desligamentos no setor empresarial, impactando diretamente na redução dos custos também dirigidos ao treinamento e desenvolvimento dos profissionais e, ao mesmo tempo, as empresas passaram a elevar as contratações na busca por indivíduos que acomodassem as novas habilidades necessárias, fatores que elevam os níveis de rotatividade.

Tendo consciência de que o desligamento é um processo que afeta diretamente a visão interna e externa da empresa, por ser uma situação de complexidade e sensibilidade, o mesmo deverá ser realizado de modo cuidadoso e com responsabilidade, pois a situação, possivelmente, poderá gerar um desconforto tanto ao receptor quanto ao emissor.

Diante da complexidade encontrada em tal situação, os gestores devem estar muito bem-preparados, pois uma demissão malconduzida pode ocasionar diversas problemáticas ao profissional, como baixa estima, sentimento de insuficiência, além de processos por danos morais na empresa.

Portanto, surge a necessidade no setor da gestão de pessoas executar uma condução que compreenda, de fato, o ex-colaborador, priorizando o bem-estar psicológico, emocional e físico (por muitas vezes) do indivíduo em questão, já que a satisfação do mesmo se relaciona à estrutura do ambiente empresarial como um todo, até mesmo na imagem organizacional que é transmitida ao mercado, já que boas condições trabalhistas em todos os processos são determinantes na visão construída sobre a própria instituição.

Partindo do princípio do desligamento, nosso trabalho trará como principal abordagem o *Outplacement*, expressão utilizada para designar ao desligamento

justificado, comunicado e explicado, de forma fornecer a visibilidade ao ex-colaborador, não apenas como número, mas também como humano, levando em consideração o respeito e a trajetória do mesmo dentro da organização.

Nos apoiamos numa alternativa eficaz à implantação do Desligamento Humanizado, pela elaboração de um guia, contendo algumas técnicas e procedimentos capazes de auxiliar o setor de Recursos Humanos, como meio de exposição dos elementos a serem abordados na prestação de serviços que fora idealizada para a nossa consultoria. O guia elaborado esteve disponível em nossa página do Instagram, denominada "*dslhuman*", proporcionando um maior alcance do mesmo, demonstrando alternativas a serem implementada pelas organizações.

Em síntese, tivemos como principal objetivo a capacidade de possibilitar um melhor preparo dos profissionais responsáveis por realizar a demissão de colaboradores nas empresas, por meio da disponibilização do guia desenvolvida, que abriga técnicas e procedimentos para efetuar um Desligamento Humanizado.

Para a confecção do material, de modo que o mesmo se tornasse fidedigno e abrangente, além das pesquisas por meio de blogs e artigos acadêmicos, também realizamos pesquisas de campo referentes aos diferentes tipos de estratégias já utilizadas dentro das organizações, realizando entrevistas com profissionais que executam as demissões em suas organizações.

O engajamento provocado pela disseminação do guia propõe na abertura de discussões que denotam a relevância do conhecimento e da possível implementação do Desligamento Humanizado nas organizações.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1. Rotatividade (Turnover)

De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009, p.16) a rotatividade não é uma causa, mas um efeito de fatores internos e externos. Como a demanda da procura e oferta no mercado na área de recursos humanos, conjuntura econômica, política salarial, condições tanto físicas, quanto psíquicas de trabalho, estilo gerencial, oportunidade de crescimento na empresa e relacionamento.

Partindo deste princípio, podemos abordar também que para Chiavenato (2009, p.42) existem dois tipos de rotatividade: 1) Rotatividade provocada por pessoas e 2) Rotatividade provocada pela organização.

No caso da Rotatividade provocada por pessoas, podemos levar em consideração os aspectos que portam o colaborador a solicitar o desligamento. Tais aspectos como a insatisfação com a empresa em si, podendo pressupor inúmeros fatores que corroborem com a não satisfação. Exemplos como o nível salarial, problemas no relacionamento interpessoal com colegas ou com a liderança, falta de plano de carreira dentro da organização, dentre outros.

Quanto à rotatividade provocada pela organização, podemos dizer que diversos aspectos são tidos como estímulos, como a substituição ou a dispensa de colaboradores no intuito da redução de custos ou até mesmo a dispensa de pessoas ou substituição por funcionários com habilidades e competências melhores desenvolvidas, mas vale ressaltar ainda que independente de ser provocada pelas pessoas ou pela organização, a rotatividade é ou deve ser igualmente levada em consideração.

É necessário compreender os processos e causas relacionadas à rotatividade em uma empresa, pois isto gera custos e desgastes, tornando então essencial conhecer estes respectivos aspectos e determinantes que levam a rotatividade pessoal, para pôr fim e evitar maiores problemas. Esse custo de rotatividade normalmente não é conhecido pela empresa, ocasionando no descontrole do mesmo. Desta forma podemos entender um pouco melhor sobre o custo da rotatividade, conforme diz Chiavenato (2009, p.54) relatando o envolvimento de custos primários, secundários e terciários. Os custos primários são os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada funcionário e sua substituição por outro, por exemplo, as despesas de desligamento e a seleção de um novo funcionário, despesas com

treinamento e integração, custo do tempo das pessoas envolvidas no RH, além dos custos legais referentes ao desligamento do colaborador.

Os custos secundários são razoavelmente difíceis de serem avaliados de forma numérica, são de características predominantemente qualitativas, estando diretamente ligados com o desligamento e com a conseqüente substituição do funcionário e seus efeitos colaterais imediatos da situação, como por exemplo, as perdas na produção, enquanto um empregado novo não substituir aquele desligado, produção menor até o novo empregado adequar-se e a influência perante aos outros funcionários e os custos terciários os quais podemos considerar como efeitos colaterais mediato da rotatividade, que surgem em médio ou longo prazo para a organização, que são aqueles que interferem os reflexos da imagem e dos negócios da empresa, a queda da qualidade dos produtos ou serviços prestados causados por empregados inexperientes ou em fase de adaptação.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014) a rotatividade de pessoal, também conhecida como turnover é um dos fatores que requer maior conscientização perante o âmbito organizacional. Por corresponder a entrada e saída de colaboradores na composição do quadro de funcionários de uma empresa, pode ser considerado um processo desgastante e dificultoso, já que se trata diretamente do desligamento, o que deve corresponder ao número de admissões, para reposição e compensação relacionadas ao fluxo de pessoas.

2.2. A Satisfação Dos Que Vão E Dos Que Ficam

Após algumas pesquisas no cenário a ser vivenciado por grande parte das empresas, notamos que a satisfação do colaborador possui influência direta não apenas em seu rendimento, mas também na imagem externa da empresa, já que boas condições trabalhistas em todos os processos são determinantes na visão organizacional que terão sobre a mesma.

Por isso, entendemos a necessidade de a gestão de pessoas executar uma condução que vá da admissão e demais etapas até o momento do desligamento dos funcionários.

Quando ela partir da empresa, deverá haver uma atenção principalmente a respeito da maneira com a qual irão comunicar tal decisão, alinhando os argumentos de maneira clara para que o colaborador a ser desligado compreenda a tomada de decisão e se sinta respeitado, evitando quaisquer desentendimentos e questões

futuras. Apesar de não ser uma conclusão evidente, é um processo que pode comprometer a autoestima de quem sai e desestabilizar os que ficam.

Muitas vezes, os desligamentos ocorrem de modo simultâneo, ou seja, em larga escala num curto período de tempo e, com isso, a tendência apresentada é que um clima de insegurança se instaure, bem como a ocorrência de uma sobrecarga de trabalho aos que ficaram, pelo acúmulo de funções.

2.3. Processos Para Evidenciar Um Desligamento Humanizado

De modo profissional, sereno e sensível, na concepção de um modelo ideal, a demissão deve ser tratada como a última opção, na qual indica-se o esgotamento das possibilidades, tais como o oferecimento de treinamentos para reter um talento favorável, diálogo para com o colaborador, sua avaliação de desempenho, dentre outros, devendo ser ponderada e decidida entre todos os gestores e gerentes envolvidos.

O tratamento entre a gestão e o colaborador deve ser cuidadoso, respeitoso e responsável, a fim de evitar o agravamento de possíveis questões complexas que o mesmo possa estar enfrentando.

A comunicação e o preparo são aspectos de extrema importância. Ao informar as razões que determinaram a demissão e que se buscou uma solução alternativa, são argumentos altamente recomendáveis num processo de desligamento. Faz-se necessário, também, disponibilizar um espaço que promova um feedback proveitoso à organização, agregando as considerações do demitido. Como aplicação prática de tal conceito, pode-se indicar o processo conhecido por Entrevista de Desligamento.

2.4. Consultoria Como Alternativa de Negócios

Uma consultoria é definida como a prática de fornecer a terceiros um especialista em um assunto em troca de uma taxa. O serviço disponibilizado pode envolver produtos de consultoria ou implementação. Para o consultor, assumir uma postura independente e imparcial sobre uma questão é central ao seu papel. Um consultor pode em princípio atender qualquer setor.

Nas últimas décadas, o termo tornou-se sinônimo de consultoria empresarial - que se concentra principalmente na estratégia de negócios, gestão, organização, processos operacionais e tecnologia.

A história da indústria de consultoria remonta-se ao final do século XIX, com a fundação das primeiras organizações de consultoria modernas do mundo, também conhecidas como empresas de consultoria de negócios. Nos primórdios da indústria de consultoria (começando nos EUA e depois cruzando para a Europa e o resto do mundo), as primeiras consultorias concentravam seus serviços principalmente na solução de problemas técnicos e financeiros.

2.5. As Atribuições De Uma Startup

O termo "*startup*" deriva-se da palavra *Start* (começar), cuja primeira utilização se deu em artigos publicados pela revista Forbes, na década de 70, se popularizando apenas nos anos 90, após o surgimento da internet, que ocasionou no surgimento de algumas startups no Vale do Silício, como as empresas Apple e Google.

Segundo a colunista Daniela Moreira (2018), uma *startup* abriga um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, que lida com situações de incerteza. Tal cenário é atribuído diante da não-afirmação da eficiência e capacidade de sustentabilidade de determinada ideia e projeto de empresa.

Esse modelo de negócios funciona como sendo um empreendedorismo por oportunidade, no qual são estruturadas visões estratégicas com o objetivo de criar opções inovadoras aos variados problemas enfrentados pelo mercado. A alternativa escolhida deve gerar valor monetário, até mesmo, por meio de franquias.

Uma de suas principais características é a capacidade de ser repetível, ou seja, a elevação da capacidade de entrega "potencialmente ilimitada" de um mesmo produto ou serviço, pois deve abrigar um caráter flexível, que consiga se adaptar às tendências do mercado, que têm sido cada vez mais dinâmico e competitivo.

Para o seu sucesso, a rede de networking deve ser bem desenvolvida, com o envolvimento de parceiros e fornecedores capazes de contribuir com a construção da *startup*, bem como a execução do marketing digital para a promoção facilitada de seus serviços.

2.6. O Lado Pernicioso do Desligamento

O processo de desligamento, em suma, apresenta diversos aspectos que geram impactos de formas negativas em diferentes contextos, sendo eles de noções mais voltadas ao financeiro de uma organização, por exemplo, quanto às noções

psicológicas geradas àqueles que são desligados dentro de uma organização. A decisão do desligamento pode partir tanto do colaborador, quanto da própria organização é motivado, por diferentes particularidades, como: A decisão para redução dos custos dirigidos diretamente aos funcionários, insatisfação tanto da organização, quanto do colaborador, entre muitos outros. Mas, independentemente da motivação (interna ou externa) do desligamento, é fato que a ação em si ocasiona inúmeros apontamentos negativos no mercado, ligados diretamente a imagem da organização perante o setor comercial.

2.7. O Que É *Turnover* E Seus Tipos

Apesar da etimologia da palavra: *Turnover*, no inglês, indica o movimento de substituição de um funcionário, mas para o setor de recursos humanos a palavra tem um sentido diferente, que se refere diretamente a taxa de rotatividade de colaboradores em uma organização. O *turnover*, é um meio de avaliar as taxas médias entre admissões e demissões em determinada empresa e é algo comum no âmbito organizacional, porém merece atenção dos gestores e do departamento de RH, pois pode sinalizar problemas mais profundos, já que se trata de um dos principais indicadores para o RH por meio do qual é possível perceber se há uma diferença anormal, entre o número de contratações e demissões.

Com os cortes de recursos, despesas e diminuição do salário em diversas empresas, bem como a redução dos custos dirigidos ao treinamento e desenvolvimento dos profissionais, as empresas passaram a elevar as contratações na busca por indivíduos que acomodem as novas habilidades necessárias, o que acaba elevando níveis de rotatividade, um estudo da Robert Half (empresa global de consultoria de recursos humanos)apontou que o turnover cresceu em 38% das empresas em todo o mundo. E no Brasil, é parte da realidade de 82% das empresas brasileiras.

Ainda, para compreender um pouco melhor o processo de *Turnover* é ideal ter em mente que existem tipos de turnover, que servem para facilitar a prospecção do entendimento de suas características e diferentes variações. Sendo eles, segundo Veronica Oliveira, redatora de consultoria educacional do blog Woli:

- *Turnover* voluntário - É o que ocorre quando um número de colaboradores se desliga voluntariamente da empresa. Aqui, algumas das causas podem ser

más condições de trabalho, falta de oportunidades para os trabalhadores ou questões externas.

- Turnover involuntário - É quando a própria empresa faz o desligamento do colaborador.
- Turnover disfuncional - É quando um funcionário de alta performance ou desempenho sai da empresa, trazendo ainda mais prejuízos.

2.8. Impactos da Rotatividade

São diversos os fatores que podem influenciar na elevada taxa de rotatividade de uma organização. E esses fatores são marcados por situações desmotivadoras do cotidiano vivenciado pelo colaborador dentro do âmbito empresarial, ocasionando em consequências diretas nos resultados e no clima organizacional.

A cultura estabelecida no ambiente de trabalho é um exemplo disso e está diretamente relacionada com a satisfação dos colaboradores, pois quando os profissionais se identificam com ela, tornam-se mais produtivos. Em contrapartida, havendo o desalinhamento da cultura, podem ficar infelizes e desmotivados, tornando menor a probabilidade de permanecerem na empresa atual à longo prazo.

O *turnover* gera impactos amplamente variáveis, como por exemplo, a diminuição do networking, pois quando ocorre o desligamento de um colaborador de uma empresa, muitas vezes ele acaba levando consigo contatos adquiridos durante o período de trabalho, possibilitando haver a perda de parceiros ou clientes, além dos envolvimento de custos excessivos em questões como rescisões contratuais, novas contratações, treinamentos de novos funcionários, entre outros fatores.

O que podemos concluir, é que certamente, o RH de uma organização tem uma grande preocupação com os processos de admissão, e investem em maior proporção em profissionais especializados em recrutamento, checando todas as informações e aplicando testes psicológicos, integridade, entre tantas outras coisas. Mas e o processo demissional, como está? O RH também se preocupa em conduzir uma demissão de forma correta?

Ao avaliar a gestão de Recursos Humanos de uma organização, identifica-se que o Desligamento é um dos maiores problemas dentro de uma empresa, e pode ocorrer por motivos pessoais, podendo ser: Insatisfação salarial, descontentamento com o ambiente de trabalho ou chefia, melhor oportunidade fora da empresa em que é empregado, e por parte da empresa a insatisfação com a produtividade,

desempenho, falta de comprometimento ou comportamento do empregado, absenteísmo; substituição de um colaborador por outra mais qualificada e redução nos custos voltados aos colaboradores.

Assim surge a necessidade de um processo demissional equilibrado e diretamente ligado ao gerenciamento de riscos. Na prática, além do efeito direto sobre a pessoa que foi desligada, o desligamento repercute nas equipes, nos departamentos e no âmbito geral da organização, sendo algo que não deve ser feito de maneira aleatória e deve obedecer a um pensamento estratégico. Um processo de demissão malconduzido provoca no mínimo, constrangimentos e ressentimentos, mas ainda pode ter consequências graves: afetar a imagem e os negócios da empresa, aumentar os riscos de reclamações trabalhistas, protestos, vinganças e retaliações comerciais e gerar mal-estar e insegurança em quem permanece. Sendo assim, surge a necessidade de uma alternativa como proposta de solução e melhoria no processo de demissão visando a priorização do colaborador de acordo com o a imagem da empresa.

3. DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO

Compreendemos que o desligamento é um processo inevitável dentro da empresa e podemos destacar que a imagem organizacional, seja ela interna ou externa, deva ser priorizada durante todo o processo. Quando a decisão é abordada pela empresa, deve haver uma atenção ainda maior, principalmente à respeito da maneira com a qual irão comunicar a solicitação do desligamento, abordando com clareza e objetividade para que o colaborador a ser desligado compreenda a tomada de decisão e se sinta respeitado. O respeito e a consideração neste procedimento são cruciais, pois a demissão pode ser algo muito doloroso a um profissional e, até mesmo, trazer uma série de consequências psicológicas. Portanto, para amenizar esse conflito, é primordial que o trabalhador veja que a organização entende o momento que este vivenciará.

3.1. Como Aderir Ao Processo do Desligamento Humanizado

O Desligamento Humanizado é também conhecido como *outplacement*. A demissão humanizada surgiu na década de 60, nos Estados Unidos, época em que o desligamento em massa ocorreu nas áreas de ciência e engenharia. No entanto, esse conceito só chegou ao Brasil nos anos 80. Somente no século XXI é que ele tem ganhado força.

A demissão humanizada é uma estratégia alternativa de um tipo de desligamento justificado, comunicado e explicado de forma bastante cuidadosa, que conta com atitudes eficazes para deixar essa etapa mais amena, diminuindo os danos emocionais para o colaborador, de maneira que a organização preste todos os serviços como meio de auxílio neste processo burocrático e execrado pois, mesmo sendo um processo legal, o desligamento de um colaborador deve ter aspectos mais humanos. Portanto, amenizar os efeitos negativos dessa tarefa é o principal objetivo do *outplacement*.

O profissional responsável portador da notícia, de antemão, deve estar muito bem-preparado. Assim que for tomada a decisão de desligar um colaborador, o gestor e os profissionais do RH deverão reunir os documentos necessários ao processo. Nesse momento, somente o gestor, o profissional do RH e o colaborador que será desligado devem ter acesso às informações. Por isso, é importante ter cuidado com os respectivos documentos. Outra característica crucial para o desligamento

humanizado ser feito de forma coerente, é o tratamento com o colaborador em questão.

Esse é um processo delicado e que pode atribuir valor emocional. Portanto, é necessário que haja compreensão e paciência para fornecer o suporte necessário, referente às dúvidas e demais informações relativas. Ainda que o processo tenha sido feito de forma bastante cuidadosa, alguns procedimentos adicionais devem ser considerados, como a elaboração da carta de demissão, enumerando todas as razões que levaram a essa decisão, de forma bastante clara e humana.

É importante dar o devido reconhecimento ao colaborador, apontando suas qualidades e elevando a sua autoestima, e ainda fazer com que o colaborador sinta que tem o apoio da empresa. Uma das formas é ajudá-lo a se recolocar profissionalmente, por meio de uma carta de recomendação ou, até mesmo, indicando-o para outra organização.

3.2. Benefícios da inserção do Desligamento Humanizado No Âmbito Organizacional

Executar um processo de desligamento não é uma tarefa fácil por possibilitar diversos impactos internos e externos. Afinal, é de enorme responsabilidade comunicar a alguém, que não prestará mais serviços àquela organização. Logo, a condução dessa ação deve ser formalizada da melhor e mais humanizada maneira possível. O gestor deve considerar, durante todo o processo de demissão, o estado emocional do seu colaborador, expressando a relevância da utilização das palavras mais adequadas.

A Demissão Humanizada tem um impacto positivo não somente para quem está sendo desligado, como também para todos os participantes do processo, especialmente, na vida dos profissionais que continuam na empresa. É capaz de promover a melhoria no clima organizacional, a elevação da confiança, o fortalecimento do *employer branding*, os valores, o fortalecimento da responsabilidade social da organização e a redução de riscos de processos trabalhistas. Por fim, essa é uma estratégia que precisa fazer parte da cultura organizacional de uma empresa, pois certamente o processo de demissão humanizada gera benefícios para todos os envolvidos, além de que processos cuidadosos e humanizados na hora de demitir um colaborador fazem toda a diferença.

3.3. A Inserção do Desligamento Humanizado Como Alternativa Para A Diminuição dos Impactos Gerados Pela Rotatividade

De acordo com as pesquisas teóricas realizadas durante o estudo, é notável a eficácia da implementação do Desligamento Humanizado nas empresas, como proposta de solução e diminuição dos impactos negativos gerados no que se refere às altas taxas de rotatividade. Por isso, o objeto de estudo do trabalho em questão está centralizado na divulgação sobre o aprimoramento deste método. Todavia, mais do que uma divulgação por meio de um guia, buscamos o oferecimento do mesmo de modo a agregar valor monetário, como sendo parte dos serviços oferecidos por uma empresa.

Para tal, nosso projeto teve a iniciativa de funcionar como um *startup*, diante da característica de ser uma aposta ousada e inovadora, na tentativa de reconfigurar a forma de se realizar um procedimento primitivo e, mais do que isso, indicando uma alternativa viável na transposição de tais conhecimentos a serem aplicados, com praticidade e rentabilidade, por meio da internet, e pelos nossos serviços propriamente ditos, com a capitalização de um serviço ausente no mercado.

A *startup* chamada de “DSL Human” se caracterizaria como sendo uma consultoria, capaz de minimizar os problemas ao propor alternativas que conduzissem uma atmosfera positiva e menos desgastante à ocorrência do desligamento de um colaborador.

Sua divulgação ocorreu, principalmente, na plataforma do Instagram, escolhida diante de sua capacidade de promoção e propagação do marketing digital, viabilizando a divulgação dos serviços prestados na teoria, conduzindo os empresários e empreendedores ao nosso guia sobre o processo de Outplacement.

A consultoria, teoricamente, oferece técnicas e métodos adequados de modo que o afastamento definitivo de um funcionário possa ser realizado com maior assertividade e segurança, sem riscos de possíveis processos trabalhistas e com a diminuição drástica dos danos causados ao ex-colaborador, influenciando-o, até mesmo, a um processo de recolocação.

Apesar da devida estruturação dada tanto à consultoria quanto ao guia desenvolvido, entendemos a necessidade, quando aplicado efetivamente, do nosso produto e serviço serem validados, uma etapa que poderia solidificar a nossa atual concepção teórica ao ser solidificado ativamente na prática.

Partindo disso, surgiu-se a necessidade de pesquisas específicas ao levantamento de dados como meio principal, com participação do público, sendo eles voltados à área de RH e público geral.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. A Aplicação da Pesquisa de Campo E Seus Resultados

Diante dos recursos para a captação das informações relevantes ao desenvolvimento da proposta central do trabalho técnico científico, adotamos um questionário como metodologia de pesquisa de campo, principalmente destinado, ao diagnóstico referente as percepções externas de conhecimentos individuais sobre o Desligamento Humanizado e suas experiências pessoais, a fim de obtermos dados pertinentes para confirmação da notoriedade da alternativa proposta. Introduzimos neste artigo o prefácio da análise fundamentada pelas pesquisas realizadas, de forma que deixe explícito o detalhamento dos dados coletados transversalmente dos questionários e entrevistas.

A pesquisa consistiu na utilização, de questionários e entrevistas introduzidos de forma individualista, com a finalidade de avaliar as experiências vivenciadas que foram destinadas a diferentes públicos. O questionário possui 10 questões, sendo elas, dissertativas e de alternativas. Este foi desenvolvido e publicado através da plataforma Google Forms, o qual obteve 79 respostas, incluindo alunos, profissionais da área e ademais. As respostas obtidas serão apresentadas por meio de uma avaliação final, visando à utilização de gráficos que representem suas respectivas conclusões de forma a transmitir o seu conteúdo de modo simples, rápida e concisa

Diante dos dados obtidos, foi possível compreender algumas informações de extrema relevância para o trabalho, que nos permitiu ter uma visão mais ampla sobre a necessidade da abordagem do tema. A princípio, notamos que, grande parte dos indivíduos que responderam os questionários, estão entre 16 a 20 anos, representando 46,8%.

Qual é a sua idade?

79 respostas

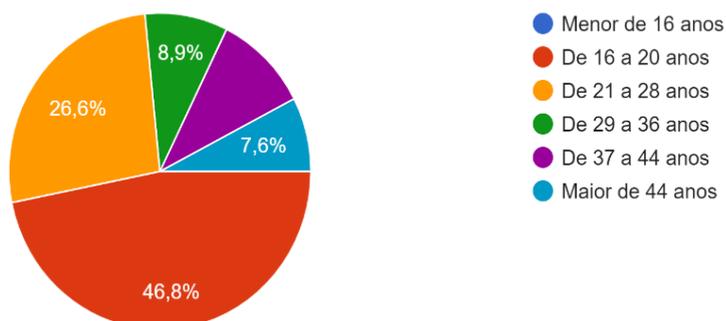


GRÁFICO 1 – IDADE DOS PARTICIPANTES DO QUESTIONÁRIO. Fonte: Autores.

Compreendemos que esta fase é caracterizada pela introdução dos mesmos no mercado de trabalho, os quais podemos classificar como sendo os profissionais do futuro. Por isso, prega-se a importância de uma abordagem alternativa que proponha conhecimento aos mesmos sobre o respectivo assunto. Posteriormente, o tipo de informação à ser coletada através do questionário, se deu pela abordagem direta das experiências vividas pelos participantes, de modo que pudéssemos entender de forma profunda os aspectos que levam tal situação ser negativa ou positiva. Dentre as informações, é compreendido que 70,9% (mais da metade) dos participantes passaram pela situação do desligamento, o que podemos concluir que, mesmo sendo um processo dificultoso e de extrema sensibilidade, será realizado de alguma forma.

Você, já passou por um processo de desligamento? Ou conhece alguém que já passou?

79 respostas

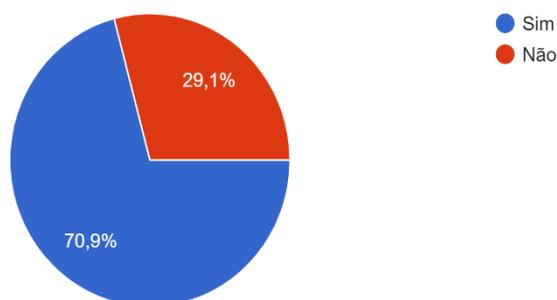


GRÁFICO 2 – EXPERIÊNCIA COM O DESLIGAMENTO. Fonte: Autores

É importante ressaltar que o modo no qual o colaborador recebe a notícia sobre a sua demissão deve ser com respeito e descrição. Com base nesta afirmação, introduzimos com a aplicação do questionário algumas perguntas que visavam promover a autorreflexão referente a importância do respeito ao colaborador, principalmente no processo de desligamento.

De acordo com as respostas obtidas, pudemos concluir que grande parte dos que participaram da mesma (79 pessoas) consideram realmente primordial o respeito e cuidado com o colaborador, representando 89,9%, o que equivale a 71 pessoas. Em contrapartida, percebemos também por meio de uma breve explicação do tema abordado (Desligamento Humanizado) que 65,8% das pessoas não conheciam esta alternativa de demissão.

Você considera importante o respeito e cuidado com os ex-colaboradores durante todo o processo de desligamento?

79 respostas

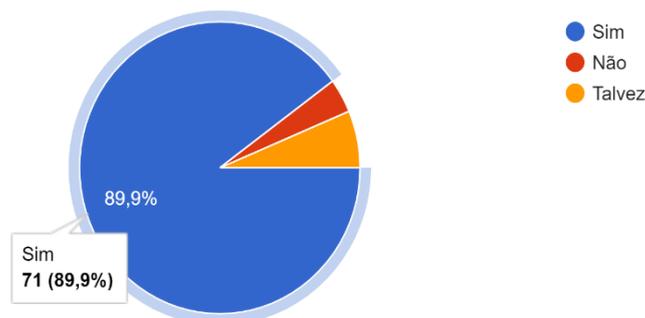


GRÁFICO 3 – A RELEVÂNCIA DO RESPEITO COM O COLABORADOR NO PROCESSO DE DESLIGAMENTO. Fonte: Autores

O Desligamento Humanizado funciona como uma demissão justificada, comunicada e explicada de forma bastante cuidadosa, levando-se em con...nhencia o processo de Desligamento Humanizado?

79 respostas

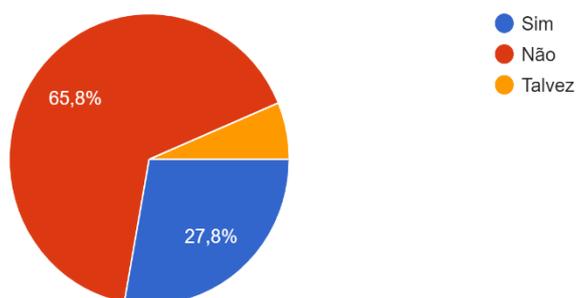


GRÁFICO 4 – A ALTERNATIVA PROPOSTA PARA UM DESLIGAMENTO COM RESPEITO. VOCÊ CONHECE?. Fonte: Autores.

Após a compreensão obtida em referência à importância que se tem sobre a abordagem do assunto, demos continuidade ao questionário, priorizando coletar a opinião pessoal de cada um a respeito da crença de que uma demissão humanizada proporcionaria favorecer, tanto ao colaborador e à organização com melhores alternativas de rescindir um contrato, onde 67,1% das pessoas responderam que sim, consideram o favorecimento, 26,6% não sabem dizer e 6,3% negaram.

Você acredita que uma demissão capaz de favorecer tanto os colaboradores quanto as empresas, com melhores formas de rescindir um contrato, tende a trazer mais benefícios?

79 respostas

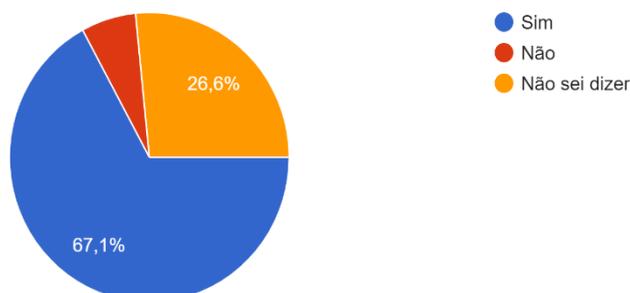


GRÁFICO 5 – VOCÊ CONSIDERA UMA ALTERNATIVA VIÁVEL, CAPAZ DE FAVORECER OS COLABORADORES E A PRÓPRIA EMPRESA?. Fonte: Autores.

Em decorrência da análise realizada, concluímos que, inicialmente, a abordagem do tema sobre o Desligamento Humanizado seja primordial para o atual cenário no mercado de trabalho. O tema desligamento se mostra muito presente no cotidiano das empresas, todavia, alternativas de melhorias para este processo ainda são muito pouco exploradas, muitas vezes, porque as empresas não têm a percepção da importância de um desligamento bem sucedido e dos danos que esse processo mal executado pode trazer à organização e ao colaborador desligado, até mesmo, pela falta de conhecimento sobre a alternativa proposta.

A partir disso, obtemos a compreensão de que o processo de desligamento, em algum momento será vivenciado por alguém, e entendemos também que este processo deve ser executado de forma bastante cuidadosa e com muito respeito, visando garantir a saúde emocional do desligado e a imagem da empresa.

Tendo em vista os dados coletados sobre o conhecimento que as pessoas têm referente ao processo (ainda muito limitado), é necessário propor discussões para que possamos introduzir esta alternativa inovadora, em forma de consultoria para auxílio das empresas, visando apresentar as consequências causadas pelo excesso da rotatividade, os danos e gastos causados por uma má condução de desligamentos, e o perigo para a imagem externa e interna da organização.

Dentre a nossa pesquisa de campo, também executamos entrevistas com profissionais que atuam nas áreas administrativas e já tiveram de executar a demissão, tanto no papel de emissor como também de receptor.

Por meio da entrevista, realizada no dia 30 de outubro com o profissional Wesley Henrique Gonçalves, atualmente professor da Etec de Monte Mor, foram realizadas algumas perguntas relevantes sobre o projeto.

Primeiramente, o entrevistado, pontuou o quanto é importante um processo de Desligamento, sendo um profissional de RH, esse processo se torna ainda mais necessário. Perguntado se havia tido contato com o processo de Desligamento Humanizado, o professor Wesley, informou que já passou por algumas experiências de desligamento ao longo de sua carreira. Assim, por meio de seu entendimento se dá uma grande importância da pessoa ter pelo menos um mínimo de preparo para fazer esse processo. Ainda, durante a entrevista, o professor Wesley, relatou um pouco de como foi seu primeiro contato com um processo de Desligamento Humanizado. Comentou de suas experiências vividas ao longo de sua vida.

Em relação ao nosso projeto, foi perguntada sobre a criação de uma cartilha que possa instruir as organizações a implantação do Desligamento Humanizado como forma de satisfazer os colaboradores de forma a melhorar a imagem da empresa, seria benéfico, o professor, aprovou nosso empreendimento e ainda deu algumas dicas como: seria como um seminário, um mini curso online, onde dependeria da versatilidade do colaborador ou funcionário do RH. Em síntese, a entrevista com o professor Wesley, foi bastante positiva para o nosso grupo, pois pudemos agregar muitas informações relevantes ao nosso projeto.

Além disso, no dia um de outubro de 2021, foi realizada a entrevista com a profissional, Juliana G. Monteferrante, atualmente, professora das Etecs de Monte Mor e Hortolândia. Estabelecemos algumas perguntas relevantes sobre nosso projeto. Em primeiro lugar, foi perguntado à entrevistada, sobre o seu ponto de vista de um processo de demissão dentro da empresa. Ela ressaltou fatores que a empresa precisa atribuir no ato da demissão. Diante disso, deixou claro que um funcionário tem uma história dentro da empresa e que é importante ter um cuidado e respeito quando se está sendo desligado.

A professora, Juliana, destacou alguns cuidados que poderia ser introduzido no ato de um processo de desligamento: criar perguntas que dão abertura para o funcionário falar; dá feedback dos pontos positivos e que esse funcionário precisa melhorar. Questionada se já havia passado por um processo de desligamento, a professora Juliana, informou que nunca passou por essa situação, sempre pediu demissão, mas que sabe como funciona, pois já fez alguns desligamentos. E

setorna muito difícil pedir um desligamento.

A entrevistada, em questão, explicou como teve seu primeiro contato com um processo de Desligamento Humanizado e como foi esse processo.

Comentado se era benéfico, a criação de uma alternativa, que possa instruir as organizações a implementação do Desligamento Humanizado, como forma de alternativa para seus colaboradores e melhorar a imagem da empresa, a professora Juliana, considerou muito importante esse novo empreendimento, pois muitas empresas não praticam e não conhecem esse processo. Sendo assim, através dessa entrevista podemos utilizar informações pertinentes e muito esclarecedoras sobre o processo de Desligamento Humanizado para o nosso projeto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos então, que a proposta inicial do trabalho visa estabelecer uma estruturação qualificada em referência aos processos de desligamentos nas organizações. Isso por que, a problemática em questão (os desligamentos em excesso e maus executados) ocasiona na degradação da imagem da empresa, além de desmotivar os colaboradores. Este tipo de processo nos possibilitou ter um entendimento do quão prejudicial pode ser aos envolvidos, no quesito psicoemocional. Diante dessa afirmação o desligamento humanizado chega para contrapor o processo errôneo de demissão, onde prega-se a caracterização do colaborador apenas como número e não como parte agregadora da empresa.

Compreendemos que por meio do desligamento humanizado são aprimorados inúmeros processos na hora da execução de um desligamento, bem como a burocratização contratual, aspectos psíquicos e emocionais do colaborador e até mesmo dos custos que envolvem a organização. Ainda, de acordo com as pesquisas realizadas, verificamos que algumas empresas (que atualmente são poucas) utilizam o desligamento humanizado, comprovando que as mesmas, em relação ao mercado de trabalho, se mostram avante no quesito competitivo quanto à imagem externa e interna da empresa.

Em suma, a consultoria apesar de não ter sido efetivamente aplicada, demonstra um meio de promoção viável ao conhecimento e possível aplicação do processo humanizado de demissões, o qual busca integrar no ambiente empresarial a colocação do aprimoramento do processo, através principalmente de um guia, que se apresentado, promove não somente o debate sobre a situação e, sim sobre a alternativa definitiva aplicada. Por este motivo, o trabalho inicia a perspectiva de contribuição por meio de embasamento teórico para futuras relações práticas envolvendo o desligamento humanizado e sua introdução nas empresas.

REFERÊNCIAS

BARROS, Leonardo. Demissão humanizada. Disponível em: <<https://blog.tangerino.com.br/demissao-humanizada/>>. Acesso em: 10 de Junho de 2021

BLOG, Xerpay. “Você realiza o processo de desligamento corretamente? ”. Site Xerpay Blog. Disponível em: <<https://xerpay.com.br/blog/como-fazer-processo-de-desligamento/>>. Acesso em: 10 de agosto de 2021

CARNEVALI, Marlene. Minha experiência com a demissão humanizada. Disponível em: <<https://www.lensminarelli.com.br/blog/minha-experiencia-com-demissao-humanizada-outplacement/>>. Acesso em: 10 de setembro de 2021

COALIZE, Redação. 7 dicas para realizar uma demissão humanizada. Coalize Blog. Disponível em: <<https://www.coalize.com.br/demissao-humanizada>>. Acesso em: 24 de junho de 2021.

FIGUEIREDO, José Augusto. Processo de desligamento de pessoal. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/8664/desligamento-um-processo-delicado-e-que-gera-emocao.html/>. Acesso em: 04 de setembro de 2021.

HENRIQUE, Pedro. Demissão humanizada o que é e como realizar sem dor de cabeça. Disponível em: <<https://bluke.com.br/demissao-humanizada-o-que-e-e-como-realizar-sem-dor-de-cabeca/>>. Acesso em: 16 de agosto de 2021

JOBCONVO. Offboarding: o que é e como fazer? 4 passos infalíveis publicado em: Blog JobConvo. Disponível em: <<https://articles.jobconvo.com/offboarding/>>. Acesso em: 20 de maio de 2021.

LUGARH. Demissão humanizada: como amenizar os efeitos negativos da demissão? Disponível em: <<https://blog.lugarh.com.br/demissao-humanizada-como-amenizar-os-efeitos-negativos-da-demissao/>>. Acesso em: 25 de agosto de 2021

LULIO, Melissa. Demissão humanizada: o que é esse método e por que investir nele? Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2017/11/27/demissao-humanizada-metodo/>>. Acesso em: 20 de julho de 2021

MARIANO, Mateus. A importância do desenvolvimento de colaboradores na pandemia. Disponível em: <<https://www.consultrain.com.br/artigo/a-importancia-do-desenvolvimento-de-colaboradores-na-pandemia>>. Acesso em: 19 de março de 2021.

OFFBOARDING: 6 dicas para um processo de desligamento seguro. WOLI blog. Disponível em: <<https://blog.woli.com.br/>>. Acesso em: 02 de junho de 2021.

PANTALEÃO, Sergio Ferreira. Entrevista de desligamento - oportunidade de "enxergar" a empresa. Disponível em: <http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/entrevista_desligamento.htm/>. Acesso em: 20 de agosto de 2021

PONTOTEL, Redator. Demissão: Quais são as regras da legislação trabalhista. Site PontoTel. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/demissao/>>. Acesso em: 12 de julho de 2021.

ROQUE, Diego Fernandes. O impacto do processo demissional nos funcionários remanescentes. Disponível em: <<Http://Revista.Fafijan.br/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2021.

SAIGH, Eduardo. Demissão virtual: como desligar um colaborador remotamente de forma humanizada. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/demiss%C3%A3o-virtual-como-desligar-um-colaborador-de-forma-eduardo-saigh>>. Acesso em: 17 de julho de 2021.

SALES, Giuliano. Publicado em: Sólides. Demissão Humanizada: Como Diminuir O Impacto De Um Desligamento. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/demissao-humanizada/>>. Acesso em: 19 de maio de 2021.

SILVA, Neyla Maria do Nascimento. Demissão responsável: um comparativo entre teoria e realidade prática. 2017. 58 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas e Coaching) - Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/12175>. Acesso em: 04 de setembro de 2021.

TORIKACHVILI, Silvia. Cuidar dos que vão e dos que ficam. Revista Melhor Gestão de Pessoas. Disponível em: <<https://revistamelhor.com.br/cuidar-dos-que-vao-e-dos-que-ficam/>>. Acesso em: 28 de maio de 2021

TORIKACHVILI, Silvia. Publicado em: Revista Melhor Gestão de Pessoas.
Disponível em: <<https://revistamelhor.com.br/cuidar-dos-que-vaio-e-dos-que- ficam/>>.
Acesso em: 28 de maio de 2021.