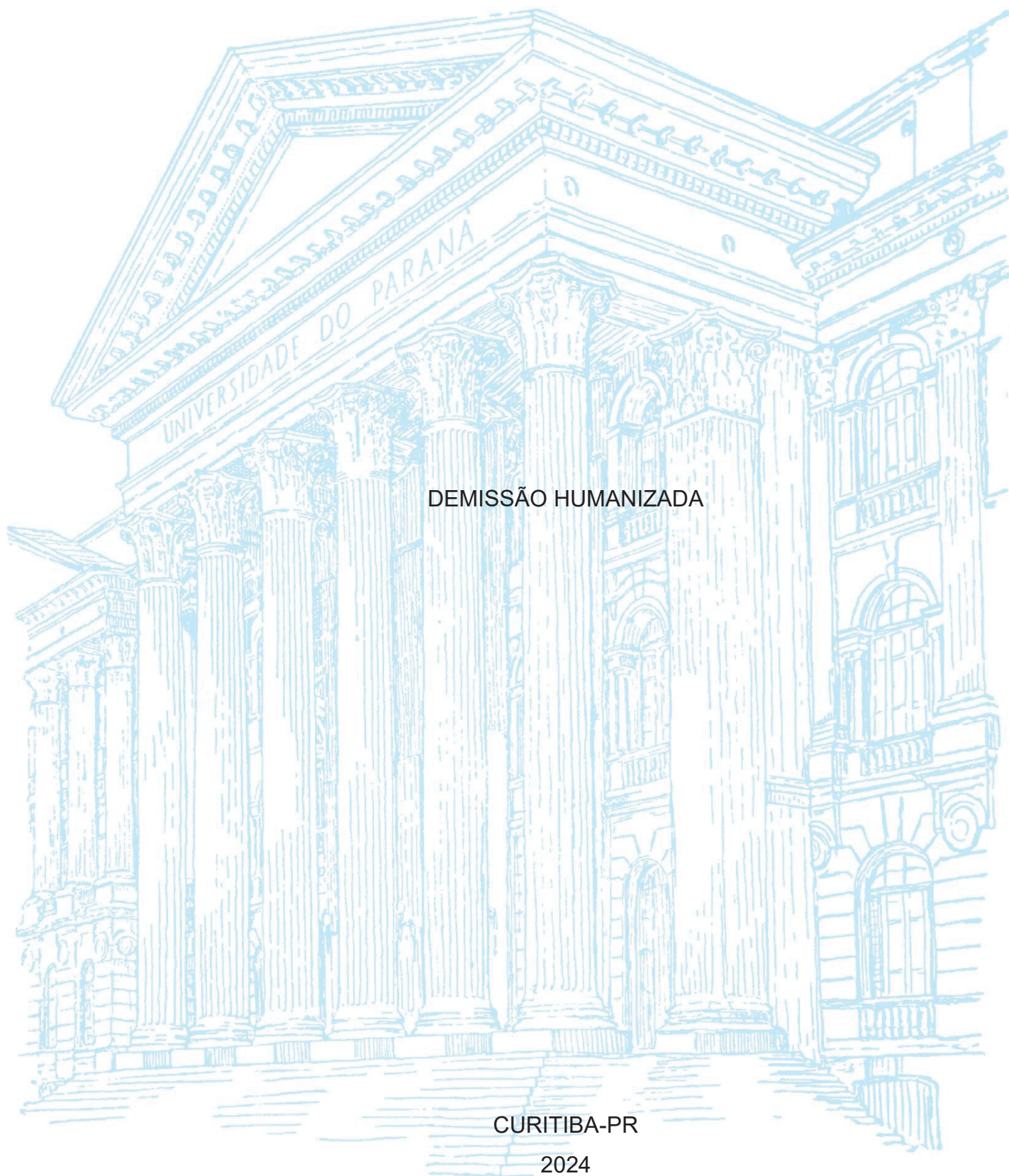


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ROSANGELA MARTINS FERREIRA



DEMISSÃO HUMANIZADA

CURITIBA-PR

2024

ROSANGELA MARTINS FERREIRA

DEMISSÃO HUMANIZADA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista no MBA Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca.

CURITIBA-PR

2024

## RESUMO

O presente trabalho se propõe a apresentar um projeto de implantação de um Programa completo de desligamento – Offboarding, dentro de uma proposta humanizada. O projeto teve como base a experiência em uma Cooperativa de Trabalho Médico e buscou abordar, por meio das dificuldades vivenciadas na prática, no que tange a desligamento, como um Programa estruturado pode contribuir com a atuação da área de Gestão de pessoas e lideranças, além de proporcionar benefícios para os colaboradores e para a própria marca empregadora. O trabalho menciona também as etapas detalhadas de um Programa de Offboarding e determina qual a atuação dos diversos atores envolvidos, delimitando as responsabilidades e a condução de todas as ações. Para tanto, estabelece também formulários que devem ser utilizados e a maneira como as informações coletadas devem ser mensuradas e analisadas, mencionando a periodicidade e a criação de indicadores de desempenho do programa. Este projeto visou ainda estabelecer critérios claros que busquem contribuir com a humanização dos processos de desligamento e estabelecer a maneira como todos os envolvidos devem ser inseridos no Programa e efetivamente capacitados.

Palavras-chave: desligamento; humanizado; offboarding.

## **ABSTRACT**

The present work proposes to present a project for the implementation of a complete Offboarding Program, within a humanized proposal. The project was based on the experience of a Medical Work Cooperative and sought to address, through the difficulties experienced in practice, regarding layoffs, how a structured Program can contribute to the performance of the People Management and leadership areas, in addition to providing benefits for employees and the employer brand itself. The work also mentions the detailed steps of an Offboarding Program and determines the role of the various actors involved, delimiting responsibilities and the conduct of all actions. To this end, it also establishes forms that should be used and the way in which the information collected should be measured and analyzed, mentioning the frequency and the creation of program performance indicators. This project also aimed to establish clear criteria that seek to contribute to the humanization of the layoff process and establish how all those involved should be included in the Program and effectively trained.

**Keywords:** offboarding; humanized.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>8</b>
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
2.2 JUSTIFICATIVA .....	8
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
<b>4 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO</b> .....	<b>13</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA .....	13
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	15
<b>5 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> <b>18</b>	
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA .....	18
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO .....	19
5.2.1 Etapas e Critérios de Desligamento .....	19
5.2.1.1 Etapas do Desligamento Involuntário (solicitado pelo gestor) .....	19
5.2.1.2 Etapas do Desligamento Voluntário (solicitado pelo colaborador) ..	22
5.2.2 Capacitação dos <i>Stakeholders</i> Envolvidos no Processo .....	24
5.2.2.1 O Papel Essencial do Líder .....	24
5.2.3 Estruturação da Entrevista de Desligamento .....	28
5.2.5 Tratativa dos Indicadores .....	31
5.3 RECURSOS .....	35
5.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	36
5.5 RESULTADOS ESPERADOS .....	38
5.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS .....	41
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>44</b>
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>46</b>
<b>APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO</b> ...	<b>47</b>
<b>APÊNDICE 2 – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO</b> .....	<b>49</b>

<b>APÊNDICE 3 – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO INVOLUNTÁRIO .....</b>	<b>52</b>
--	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos tornou-se um componente essencial das estratégias empresariais contemporâneas, à medida que as organizações reconhecem a importância do capital humano em seu sucesso. Dentro desse contexto, o processo de desligamento de funcionários ganhou destaque, pois desempenha um papel crítico na manutenção da moral da equipe, na reputação da empresa e na experiência do funcionário.

Nota-se que na maioria das organizações a entrevista de desligamento se torna uma prática que ainda tem muito espaço para crescer. Pode ser uma ferramenta bastante eficaz na verificação do motivo do desligamento, tanto por parte do funcionário quanto por parte da organização. Além disso, uma entrevista de desligamento bem estruturada possibilita esclarecer a percepção dos funcionários sobre o próprio emprego, sobre as condições de trabalho e clima organizacional (SILVA et al, 2017).

Para que a coleta de dados realizada nas entrevistas traga as vantagens citadas, Peres (2008) levanta algumas informações essenciais. Dentre elas estão: ouvir o conceito do funcionário sobre a empresa, em relação à forma de interação, comunicação, direção, estrutura hierárquica; atendimento das áreas que trabalham em receptionar e cuidar do bem estar do funcionário; sugestões de melhorias e organização; salário; benefícios oferecidos e questionar sobre sugestões de melhorias para a organização.

Diante do exposto e do atual cenário do processo de desligamento da Unimed Ponta Grossa fez necessário discutir sobre o tema para que assim fosse possível estruturar um processo de desligamento adequado para os colaboradores e também para a cooperativa.

## 2 OBJETIVO GERAL

Garantir que os processos de desligamento aconteçam de forma humanizada, respeitosa, transparente e seguindo critérios e princípios estabelecidos.

### 2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Oferecer critérios claros para a tomada de decisão dos gestores em relação a possíveis desligamentos;
- Estabelecer fluxo processual para todos os desligamentos a fim de garantir que todas as etapas sejam cumpridas;
- Capacitar todos os *stakeholders* envolvidos no processo para assegurar a padronização na condução dos desligamentos;
- Assegurar que os processos de desligamento aconteçam de forma ética e transparente;
- Contribuir com o desenvolvimento dos líderes para a condução dos processos de desligamento de maneira mais segura e consciente.

### 2.2 JUSTIFICATIVA

Garantir que a jornada do colaborador seja significativa e norteada por respeito e humanização é um dos objetivos principais da área de Gestão de Pessoas. Dessa forma, a experiência de desligamento, assim como qualquer outra, deve ser positiva, ética e cordial.

A forma como o processo de *offboarding* é conduzido e o gerenciamento de todas as etapas podem favorecer, direta ou indiretamente, a organização e sua reputação.

Como principais pontos de alcance que embasam a importância da construção de um Programa de *Offboarding*, pode-se elencar:

- Preservação da imagem da empresa – A condução dos processos de desligamento pode ter impacto muito relevante na reputação da empresa. A forma como o colaborador rompe o vínculo de trabalho favorece a forma como ele fala da empresa, contribuindo ou não, com a marca empregadora.

- Retenção de conhecimento – A adequada estruturação dos processos de desligamento contribui com que os conhecimentos mais relevantes e críticos detidos pelo ex-colaborador sejam compartilhados com outros membros da equipe, garantindo a não descontinuidade dos processos e a retenção de informações essenciais para a não interrupção das operações.

- Ambiente de segurança psicológica – A saída de um colega de equipe pode gerar insegurança nos colaboradores que ficam além de ser totalmente compreensível que alguns fiquem ansiosos pela expectativa de saber quem ocupará o cargo. Dessa forma, prestar os devidos esclarecimentos ao time pode ser essencial para a manutenção de um ambiente seguro e transparente.

- Experiência positiva – Por mais que o processo de desligamento seja algo, por vezes, doloroso, um processo humanizado e respeitoso pode favorecer a experiência do colaborador e contribuir para que sua saída não seja traumática e tomada por uma má condução.

- Diminuição de processos trabalhistas – A forma como o colaborador vivencia o processo de desligamento determina por vezes, o sentimento que ele levará logo após o rompimento do vínculo. Tomado por uma má experiência ou o fato de não se sentir respeitado pode aumentar as chances do mesmo judicializar a relação de trabalho vivida.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

É comum que as empresas se preocupem com a atração de novos funcionários, buscando mostrar o melhor que a empresa tem a oferecer ao profissional que almeja para compor seu time de talentos. Quando o profissional é admitido, a tendência é continuar com esforços para que ele reconheça motivos para querer permanecer motivado na organização, com entregas de alta qualidade.

Quando chega a fase em que a relação já não é positiva para alguma das partes, vem o momento temido por muitos, o desligamento. A experiência do funcionário não termina até essa tomada de decisão, ela continua até o vínculo ser totalmente encerrado, então alguns cuidados devem ser tomados para que o colaborador continue com uma experiência positiva mesmo depois da decisão do desligamento.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 261), “as demissões são o término do emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado”.

Segundo Chiavenato (2009), demissionário é o funcionário que decide se desligar do cargo que ocupa em uma empresa. Isto ocorre por motivos pessoais, podendo ser: insatisfação salarial, descontentamento com o ambiente de trabalho ou chefia, melhores oportunidades fora da empresa em que é empregado, entre outros motivos. Ainda, conforme o autor, o demitido é o funcionário que foi desligado por decisão da empresa. Entre os inúmeros motivos para uma demissão, pode-se citar: insatisfação com a produtividade, desempenho, falta de comprometimento ou comportamento do empregado, absenteísmo, substituição de um colaborador por outro mais qualificado, redução de mão de obra.

O movimento de saída e entrada de funcionários em uma empresa é denominado rotatividade. Rotatividade, conhecida também como turnover, “é a permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária.” (ROBBINS, 2009, p.22). A rotatividade impacta negativamente em

muitos processos internos de uma organização, por isso é sempre necessário um olhar contínuo para esse movimento.

Considerando as consequências da rotatividade, Vasconcelos et al. (2016) ainda discutem as repercussões negativas para a organização provocadas pelos desligamentos voluntários de trabalhadores, sinalizando custos tangíveis e intangíveis, tais como a perda de conhecimento e experiências profissionais, mudanças e interrupções no fluxo de trabalho, quebra de vínculos com público estratégico externo, dentre outros efeitos.

Segundo Turino et al. (2021) os impactos negativos da alta rotatividade para os processos de trabalho e para a imagem institucional levam as organizações contemporâneas, cada vez mais, a buscarem, mediante estratégias de pesquisa e diagnóstico organizacional, identificar as principais razões que desencadeiam a intenção de rotatividade entre seus trabalhadores, passando a atuar de maneira preventiva, por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas que equilibrem as expectativas organizacionais com as expectativas dos trabalhadores, a fim de assegurar a retenção de trabalhadores por períodos mais longos de contrato.

Considerando a realidade das organizações da área da saúde, a situação não é diferente: a alta rotatividade traz sérios prejuízos, uma vez que profissionais inseridos nesses contextos necessitam, sobretudo, de um alto nível de conhecimento e domínio técnico referente às atividades laborais exercidas, visto que qualquer simples falha ou equívoco será capaz de ocasionar grandes problemas, tanto para a instituição como para aqueles que usufruem de seus serviços; os pacientes, em especial (TURINO et al., 2021).

Entender os motivos que fizeram o colaborador ser desligado ou solicitar desligamento é muito importante para controlar a rotatividade de uma empresa. Uma das ferramentas que pode ser utilizada para isso é a entrevista de desligamento.

Entrevista de desligamento é um questionário aplicado pela equipe de gestão de pessoas de uma empresa, no último contato com o funcionário que está sendo desligado. É um momento para uma conversa franca onde se investiga as principais causas que levaram aquele desligamento e que posteriormente seja possível a partir de tais informações propor planos de melhoria, a fim de melhorar a satisfação dos colaboradores e conseqüentemente diminuir a rotatividade da empresa.

O uso da entrevista de desligamento constitui um dos meios de controlar e medir os resultados das políticas de gestão de pessoas da organização a partir do diagnóstico das causas da rotatividade de pessoal. Em geral, o uso deste instrumento é efetuado no último momento da permanência do funcionário quando “ele deve passar por: uma entrevista de desligamento com um funcionário do departamento de gestão de pessoas ou com o seu gerente de linha” (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009, p.215).

Nesta entrevista, busca-se fazer o levantamento dos seguintes principais fatores (adaptado de VILAS BOAS e ANDRADE, 2009, p. 215 e de CHIAVENATO, 2009, p.49): 1) principal motivo do desligamento (no caso de pedido de demissão por parte do funcionário); 2) motivos secundários que não podem ser considerados como o desencadeador direto do pedido de dispensa; e 3) opinião do funcionário a respeito dos seguintes elementos: a empresa como um todo, o cargo ocupado, o chefe direto, o horário de trabalho, as condições físicas e ambientais do trabalho, os benefícios oferecidos, o salário, o relacionamento interpessoal na empresa, as oportunidades percebidas de progresso dentre outras.

Corroborando com isso, Vicentin e Camargo (2019) *apud* Turino et al. (2021) afirmam que as entrevistas de desligamento, quando bem planejadas e adequadamente conduzidas, podem ser importantes ferramentas de diagnóstico organizacional, explicitando situações funcionais e disfuncionais de gestão organizacional e, assim sendo, possibilitando a adoção de estratégias na direção da busca de melhorias.

A liderança sempre tem grande impacto na satisfação e conseqüentemente permanência do funcionário na empresa. Assim como é relevante em toda jornada do colaborador, no momento da demissão não seria diferente. Uma conduta adequada na comunicação do desligamento do colaborador é primordial para formar umas das últimas impressões que ele terá da empresa em que trabalhou até aquele momento. Ter líderes bem preparados para este momento contribui para o clima e satisfação, seja do atual ou ex-colaborador da empresa.

Durante a entrevista de desligamento também é o momento de investigar este aspecto de grande relevância no que tange a satisfação dos funcionários de uma empresa, sua relação com a liderança.

## **4 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO**

### **4.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA**

A história da Unimed começou em 1967 com a união de médicos que, preocupados com a saúde da população local, decidiram criar uma cooperativa médica para oferecer serviços de saúde de excelência. Inicialmente, contando com um número reduzido de cooperados, a cooperativa foi expandindo gradualmente ao longo dos anos, consolidando-se como uma referência no setor.

A organização da Cooperativa Unimed é baseada em princípios democráticos e participativos, onde todos os médicos cooperados têm a oportunidade de participar das decisões importantes, como a eleição de diretores e definição de estratégias institucionais. Essa estrutura horizontal permite que cada profissional tenha voz ativa e contribua para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa.

A Cooperativa Unimed Ponta Grossa, localizada no estado do Paraná, é uma das maiores e mais importantes cooperativas médicas da região. Fundada em 1978, sua trajetória é marcada pelo compromisso com a qualidade assistencial e o bem-estar dos seus beneficiários, colaboradores e prestadores.

Fundada por um grupo de vinte e oito médicos, foi a terceira filial da Unimed no estado do Paraná, que gradualmente foi conquistando espaço e se consolidando como a maior operadora de saúde na região de Ponta Grossa e nos Campos Gerais.

A inauguração do Hospital Geral Unimed, em 2007, foi uma das conquistas mais significativas alcançada pela Unimed Ponta Grossa, representando o primeiro passo na verticalização dos Recursos Próprios da Cooperativa. Em seguida, foi a vez de fundar o Centro de Diagnóstico Unimed (CDU) e a Unidade de Terapia

Intensiva para adultos. Já em 2016, a implantação da unidade de Hemodinâmica permitiu ao HGU se tornar um hospital de alta complexidade cirúrgica. Os investimentos em serviços próprios continuaram avançando, e em 2017, a cooperativa ponta-grossense abriu o seu primeiro laboratório próprio de análises clínicas, que atualmente conta com oito unidades. Em 2018, os serviços próprios foram expandidos com a inauguração da UTI neo-pediátrica, e em 2019, o HGU adicionou a Torre II, um passo importante para expandir fisicamente a unidade hospitalar.

Com todos esses serviços, a cooperativa conta com uma vasta rede de atendimento, que engloba hospitais, clínicas e laboratórios, sendo responsável por disponibilizar uma ampla gama de serviços médicos aos seus beneficiários. Além disso, a Unimed Ponta Grossa busca constantemente a inovação e aprimoramento dos seus serviços, investindo em tecnologia e capacitação dos seus colaboradores.

Falando em colaboradores, a Unimed Ponta Grossa é uma das maiores empregadoras da região, proporcionando oportunidades de trabalho para diversos profissionais da área administrativa e da saúde, como médicos, enfermeiros, farmacêuticos, entre outros. A cooperativa valoriza o talento e o comprometimento de seus funcionários, proporcionando um ambiente de trabalho acolhedor e estimulante. Além disso, desenvolve diversas ações sociais em prol da comunidade local, através de programas de responsabilidade social que visam contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população. Essas ações incluem campanhas educativas, eventos de prevenção à saúde, projetos de incentivo à prática esportiva e outras atividades de cunho social.

Em suma, a Cooperativa é uma importante instituição de saúde do Paraná, que ao longo de sua trajetória tem priorizado a qualidade assistencial, a valorização dos profissionais e o bem-estar da comunidade. Com um olhar voltado para o futuro da saúde, a Unimed Ponta Grossa continua cumprindo sua missão com a convicção de que continuará fornecendo serviços econômicos e sociais valiosos à região.

Quando se trata de prática de governança, A Unimed Ponta Grossa busca, constantemente, zelar pela sustentabilidade da cooperativa, promovendo ações, estratégias e políticas que atendam cooperados, beneficiários, colaboradores e comunidade.

Com 45 anos, a Cooperativa atravessa um processo de amadurecimento nas mais diversas frentes de atuação, inclusive em suas práticas de Gestão. A amplitude dos focos de negócio, operação de planos e assistência médico-hospitalar no complexo de recursos próprios, contribui para o pensamento sistêmico da estrutura organizacional, incluindo grupos estratégicos com firme atuação também dentro do hospital. Tal aprimoramento significa a criação de processos transversais para atender e integrar operadora e hospital com mais eficiência e sinergia.

A solidez do trabalho se deve aos princípios de boas práticas de governança corporativa e à atuação ética, transparente, responsável e profissional, norteada pelos princípios cooperativos e pelo propósito de cuidar das pessoas. Dessa forma, a estrutura de governança tem a gestão baseada nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A área de Gestão de Pessoas vem conquistando importantes progressos ao longo dos anos e, sobretudo, buscando se manter atualizada e em movimento constante para acompanhar as rápidas tendências de mercado.

Junto a uma era marcada pela tecnologia, pela sistematização e pela imensa quantidade de informações circulantes, um novo perfil de profissionais se firmou. Mais exigentes, mais questionares e que vão à busca de, não somente um ofício, mas de uma ocupação que esteja ligada a um propósito, que faça sentido e que lhes ofereça condições favoráveis. Para além de um trabalho que garanta o sustento, os novos profissionais contestam, argumentam, provocam e reivindicam boas condições de trabalho e, caso não encontrem, partem em busca de novas oportunidades.

Nesse contexto, está também a Unimed Ponta Grossa. Uma Cooperativa de 40 anos de mercado que conquistou o crescimento contínuo ao longo dos últimos anos se sustentando em pilares de uma cultura tradicional e que preza por princípios um tanto quanto conservadores. Em meio a esses traços mais regressistas, Gestores seguiram estruturando as equipes com base em padrões mais rígidos, burocráticos e que enfatizam e ressaltam a hierarquia como determinantes para as relações.

Seguindo esse princípio, líderes que trazem consigo características de maior imposição, menos diálogo e que ainda fazem a gestão voltada para o comando e controle, seguiram se firmando e mantendo-se em posições decisórias e em frente a equipes.

Em contraponto a esses traços de gestão e a uma cultura de maior rigor, novos colaboradores foram sendo admitidos e integrados à Cooperativa, porém, sem apresentar, necessariamente, o *fit* cultural necessário, tendo em vista que o mercado vem oferecendo como mão de obra um perfil de profissionais que vem de encontro, muito vezes, com esses pontos mais inflexíveis e conservadores. Com isso, como era de se esperar, novos desafios foram sendo estabelecidos e se firmaram como determinantes para a área de Gestão Pessoas, baseados na função prioritária que se estabelece com o foco no capital humano organizacional.

Ao passo que trabalhos vêm sendo realizado junto aos gestores através de treinamentos e processos educativos, um aumento considerável foi sendo percebido no *turnover* organizacional, envolvendo todas as Unidades de Negócio da Cooperativa.

Como ação interna, a área de Gestão de Pessoas se debruçou sobre os números na tentativa de buscar melhor compreensão em relação aos desligamentos, objetivando uma análise ampliada e que oferecesse embasamento para a tomada de decisão.

Aproximando-se então da análise desse indicador, a busca foi direcionada para uma das ferramentas diagnósticas utilizadas na Cooperativa: a entrevista de desligamento. O processo foi intensificado, destinando profissionais específicos para se dedicarem a ferramenta a fim de realizarem uma análise técnica desses desligamentos.

Para além dos motivos identificados como principais que embasam as solicitações de desligamento, verificou-se também que os desligamentos involuntários, ou seja, àqueles que ocorrem por determinação do gestor, não estavam seguindo critérios sólidos. Para além dessa análise sobre o processo decisório do gestor frente ao desligamento, foi possível constatar também que, no momento em que eles ocorriam, não havia uma condução adequada no que tange a posicionamento, postura, comunicação e embasamento. Tais dificuldades estavam gerando grandes insatisfações, além de serem impulsionadoras, muitas vezes, para

a decisão do colaborador em judicializar a relação de trabalho vivida, tamanho era o descontentamento que esses profissionais ficavam com a condução do seu desligamento.

Somado ainda a fragilidade dos desligamentos e a administração inadequada dos processos, notou-se também que a própria condução das entrevistas de desligamento precisava de melhoria, tendo em vista a necessidade de apresentarem dados mais concretos e de oferecessem informações qualitativas mais robustas e consistentes frente aos apontamentos trazidos pelos colaboradores no momento das entrevistas.

Acrescentando a lista de fragilidades detectadas, observou-se ainda que as tratativas dos dados colhidos durante as entrevistas de desligamento e as ações cabíveis que deveriam ser desdobradas como plano de intervenção estavam se perdendo, ou eram realizadas sem o direcionamento adequado, ficando refém do bom senso e decisão dos próprios gestores.

Com base na ampla análise realizada frente a todo o processo de desligamento, desde a decisão tomada até a demissão propriamente dita, viu-se a extrema necessidade de reestruturação e de revisão do formato do processo de desligamento, visando proporcionar menos impactos negativos para os colaboradores desligados, para os próprios gestores e, de forma geral, para a Organização como um todo.

Mesmo que, ao se falar de desligamento, o rompimento de uma relação esteja prestes a acontecer, é possível planejar e organizar um Programa que abarque todas as etapas que envolvem o processo de maneira a construir critérios, definir ações e orientar uma condução humanizada, proporcionando a finalização do vínculo de trabalho sem deixar de garantir a ética e o respeito pelos profissionais envolvidos.

## 5 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Inicialmente foi identificado como problema a ausência de um processo estruturado de desligamento dentro da Cooperativa, o que causa diversos impactos negativos, tanto para a instituição como para os colaboradores.

Para o problema acima relatado, desenvolveu-se uma proposta de estruturação de um Programa de *Offboarding*, o qual contempla e define orientações para todas as etapas que fazem parte de um desligamento, desde sua solicitação, por parte do gestor ou colaborador, até sua realização propriamente dita.

Como desenvolvimento dessa solução, levou -se em consideração a formatação de uma proposta que contemple o processo como um todo, preparando e conduzindo todos os envolvidos a agirem com responsabilidade e, acima de tudo, humanização.

O detalhamento do Programa é composto por diversas etapas, tendo em vista a importância de finalizar a jornada do colaborador com respeito e em consonância com os valores da Instituição.

É importante ressaltar que, além dessas etapas, critérios também foram definidos, buscando oportunizar um desligamento saudável. O foco em um processo humanizado permite que a saída do colaborador seja gradual, contribuindo para uma dinâmica normatizada, mas também individualizada, entendendo que o encerramento do vínculo é único e repleto de significado particular, mas que é possível manter uma boa relação até o último dia de atuação na Organização. Dessa forma, a experiência do desligamento, embora difícil em muitos momentos, pode ser capaz

de deixar, no ex-colaborador, uma boa imagem da Cooperativa, reforçando toda a contribuição realizada pelo tempo de atuação e cordialidade no desfecho do desligamento.

Tendo em vista a importância da estruturação de um processo amplo e completo, considerou-se todos os *stakeholders* envolvidos no processo de desligamento, além da consideração de alguns riscos de implementação e os recursos que a Cooperativa dispõe ou precisa desenvolver.

## 5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. O objetivo central é estruturar um Programa em que haja o acompanhamento total do processo de desligamento para que o mesmo seja realizado de forma responsável, oferecendo suporte a todos os envolvidos.

Nesse sentido, a solução desenvolvida estruturou-se em fases que orientam a forma como o Programa deve ser conduzido, bem como a maneira como se pretende realizar o acompanhamento e avaliação do mesmo, conforme mencionado abaixo:

### 5.2.1 Etapas e Critérios de Desligamento

Com o intuito de garantir que o desligamento aconteça de maneira adequada, diminuindo as possibilidades de as decisões serem tomadas de maneira pessoal e subjetiva, foram estabelecidos etapas e critérios para contribuir com a clareza e transparência do processo, os quais estão descritos a seguir, detalhando o desligamento voluntário e involuntário:

#### 5.2.1.1 Etapas do Desligamento Involuntário (solicitado pelo gestor)

a) A solicitação do desligamento deve ser realizada, obrigatoriamente, pelo gestor direto do colaborador através de formulário padronizado (APÊNDICE 1), preenchendo todos os itens descritos;

b) Posterior a solicitação, haverá a avaliação do pedido por parte dos integrantes do subsistema de Desenvolvimento Organizacional ou Consultoria Interna. Para essa análise, serão levadas em consideração os seguintes critérios:

- Detalhamento do pedido de desligamento, apontando questões relacionadas ao desempenho do colaborador, especificando dificuldades técnicas, comportamentais ou ambas que justifiquem o pedido;

- Formalização de feedback realizado pelo gestor direto do colaborador. Recomenda-se que sejam considerados pelo menos três feedbacks no período anterior de seis meses ao pedido;

- Identificação de aplicação de medidas disciplinares, caso seja entendido a necessidade;

- Análise da última avaliação de desempenho do colaborador para identificar possíveis discrepâncias entre o pedido e o último acompanhamento formal realizado pelo gestor junto ao colaborador em questão;

- Estabelecimento de ações previstas no PDI - Plano de Desenvolvimento Individual do colaborador que corroborem com as dificuldades apresentadas;

- Verificação junto a área de Compliance para análise de possíveis denúncias e/ou situações que possam sugerir algum caráter pessoal na solicitação de desligamento.

c) Sendo a solicitação avaliada e identificada alguma incoerência relacionada às premissas estabelecidas, a área de Gestão de Pessoas (Desenvolvimento Organizacional e/ou Consultoria Interna) poderá recomendar que novas ações sejam realizadas por parte do gestor na tentativa de recuperação do colaborador.

d) Havendo o entendimento de que todas as tentativas de desenvolvimento foram realizadas, haverá a pré-aprovação da solicitação de desligamento por parte dos responsáveis do subsistema de Desenvolvimento Organizacional ou Consultoria Interna;

e) Com a solicitação de desligamento pré-aprovada, haverá o encaminhamento ao setor de administração de pessoal para análise de situações de

estabilidade empregatícia que possam impedir o desligamento (Membro da CIPA, licença médica, etc.);

f) Realizada a análise, o setor de administração de pessoal fará a aprovação ou reprovação formal do pedido com base na aptidão legal e efetuará a devolutiva ao gestor solicitante;

g) O setor de administração de pessoal providenciará o aviso prévio na data estipulada e direcionará para o gestor solicitante realizar o desligamento;

h) O gestor realizará o desligamento do colaborador, informando sobre os motivos elencados e orientando-o sobre a realização do processo de homologação;

i) O setor de administração de pessoal realiza a homologação conforme legislação trabalhista e informa sobre a realização do exame demissional. Nessa etapa, o colaborador deverá fazer a devolução dos itens pertencentes à Unimed Ponta Grossa, como uniformes, máquinas, aparelhos celulares, chaves etc.;

j) O SESMT ficará responsável, através da atuação do médico do trabalho, pela realização do exame demissional e comunicará o setor de Administração de pessoal mediante qualquer situação que possa impedir ou interferir no desligamento;

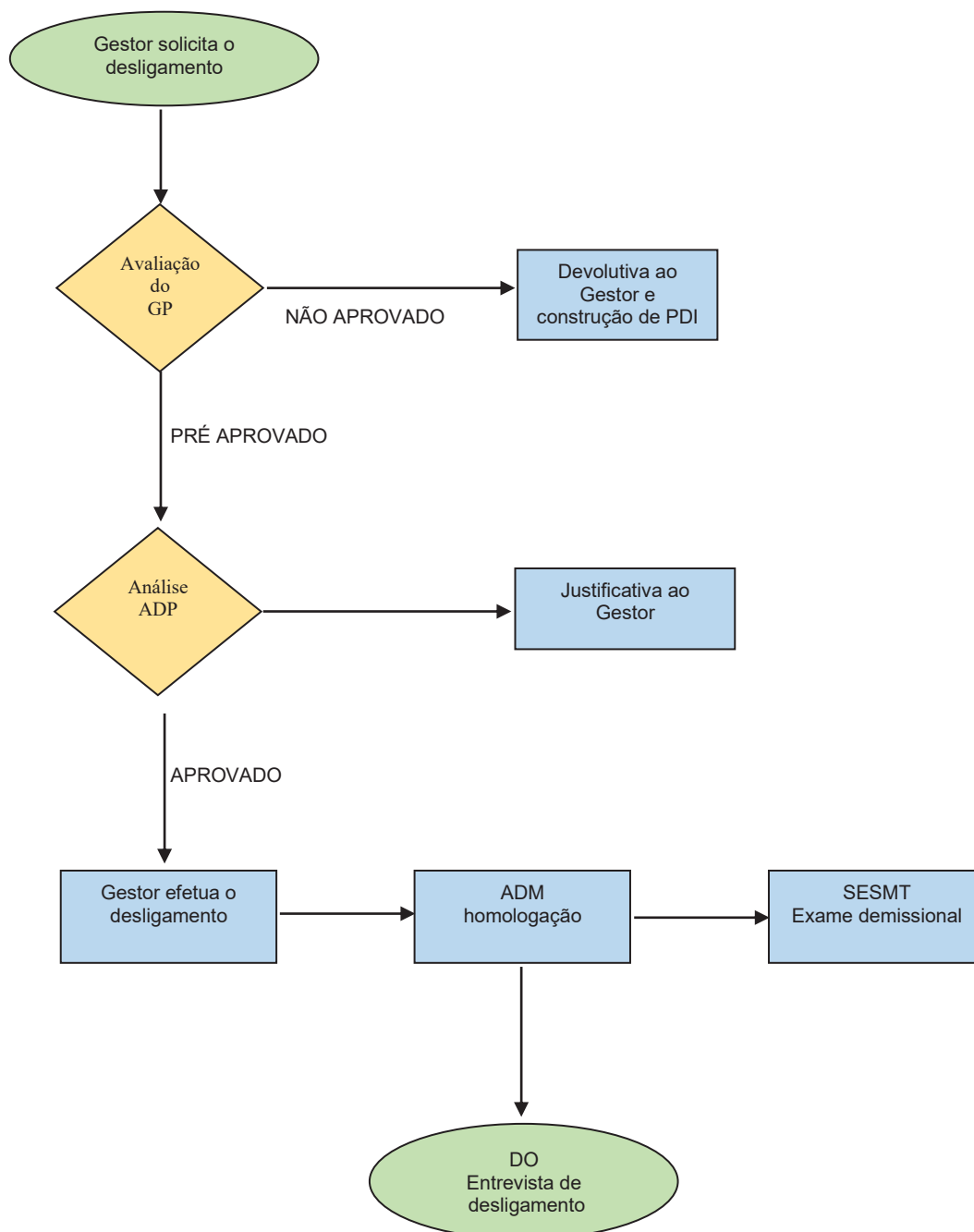
k) No momento da homologação, o setor de Administração de pessoal também ficará responsável por direcionar o colaborador que está se desligando ao time de Desenvolvimento Organizacional para realização da entrevista de desligamento;

l) Os analistas de Desenvolvimento Organizacional realizam a entrevista de desligamento junto ao colaborador e fazem a compilação posterior mensal das informações recebidas;

m) Trimestralmente, os dados coletados nas entrevistas de desligamento são compilados e apresentados aos gestores das diversas áreas de atuação para análise das informações e realização de plano de ação, caso necessário, com acompanhamento da consultoria interna;

n) Semestralmente, os dados coletados, assim como as ações de intervenção que, porventura, forem planejados, são apresentadas para os integrantes da Diretoria Executiva para conhecimento, acompanhamento e novos direcionamentos que se façam necessários.

Abaixo o fluxograma com a representação das etapas do processo de desligamento involuntário:



### 5.2.1.2 Etapas do Desligamento Voluntário (solicitado pelo colaborador)

Quando a Cooperativa for acionada mediante a solicitação de desligamento por parte de um colaborador, as etapas e critérios se mantêm, objetivando garantir o processo adequado e humanizado. No entanto, havendo o pedido por parte do colaborador ao seu gestor, será realizada a seguinte análise:



## 5.2.2 Capacitação dos *Stakeholders* Envolvidos no Processo

O desligamento de um colaborador de uma organização é um evento que envolve uma série de desafios e implicações, tanto para o indivíduo que está saindo quanto para a empresa. Nesse contexto, a prática do desligamento humanizado ganha destaque como um elemento crucial na gestão de recursos humanos.

O desligamento humanizado refere-se a uma abordagem que prioriza o respeito, a empatia e o cuidado ao lidar com a saída de um colaborador da organização. Essa prática é essencial pois impacta diretamente na saúde mental do colaborador. O desligamento pode causar estresse emocional significativo. O desligamento humanizado, que inclui apoio emocional e comunicação sensível, pode reduzir os efeitos negativos sobre a saúde mental do colaborador.

Os danos também podem ser para a empresa, a forma como as empresas conduzem os desligamentos pode afetar sua reputação. Um desligamento insensível pode resultar em impactos negativos na imagem da empresa e influenciar negativamente sua capacidade de atrair talentos.

### 5.2.2.1 O Papel Essencial do Líder

Os líderes desempenham um papel crucial no processo de desligamento humanizado. São eles que estão na posição de comunicar a decisão, oferecer suporte emocional e garantir que o colaborador se sinta respeitado durante todo o processo. A capacitação dos líderes nesse contexto é de extrema importância:

Líderes precisam ser capazes de se comunicar com empatia, que é uma componente chave na criação de um ambiente de trabalho saudável, e sua ausência durante o desligamento pode resultar em ressentimento e impactar negativamente o moral da equipe.

O desligamento humanizado é uma prática vital para preservar o bem-estar dos colaboradores, a imagem da empresa e a qualidade do ambiente de trabalho. Os líderes desempenham um papel crítico nesse processo, e sua capacitação é essencial para conduzir desligamentos com empatia e respeito. Investir nessa abordagem pode criar um ambiente de trabalho mais saudável e contribuir para a reputação positiva da organização.

Diante do exposto, fez-se necessário elaborar um plano de treinamento para líderes realizarem o desligamento da forma mais adequada possível. O conteúdo a ser abordado foi distribuído em módulos conforme cronograma a seguir:

### **Tema 01: Como realizar um desligamento humanizado?**

Capacitação de Desligamento para Lideranças da Unimed Ponta Grossa

Módulo 1: Introdução ao Desligamento Humanizado (4 horas)

- O que é desligamento humanizado e qual sua importância.
- Impacto do desligamento inadequado nos colaboradores e na organização.
- Papel dos líderes no processo de desligamento.

Módulo 2: Preparação para o Desligamento (4 horas)

- Documentação e requisitos legais.
- Planejamento do momento do desligamento.
- Identificação de recursos e suporte para o colaborador.
- Comunicação com outros departamentos relevantes.

Módulo 3: Comunicação Empática (8 horas)

- Técnicas de escuta ativa.
- Demonstrando empatia e compreensão.
- Como lidar com as emoções do colaborador.
- Evitando clichês e respostas inadequadas.

Módulo 4: A Conversa de Desligamento (4 horas)

- Abordagem da conversa.
- Apresentação das razões para o desligamento.
- Fornecimento de feedback construtivo.
- Resposta a perguntas e preocupações do colaborador.
- Exploração das próximas etapas.

Módulo 5: Apoio Pós-Desligamento (2 horas)

- Oferecimento de suporte emocional.

- Encaminhamento a recursos externos, se necessário.
- Ajudando na transição de tarefas e responsabilidades.

#### Módulo 6: Aspectos Legais e Organizacionais (2 horas)

- Revisão das políticas e procedimentos da organização.
- Documentação necessária.
- Garantindo a conformidade com as leis trabalhistas.
- Preservação da reputação da empresa.

#### Módulo 7: Estudos de Caso e Simulações (4 horas)

- Discussão de casos reais ou fictícios.
- Simulações de conversas de desligamento.
- *Feedback* e discussão em grupo.

Após o desligamento também é necessário que a entrevista de desligamento seja conduzida de forma ética e muito direcionada, a fim de buscar informações importantes para o processo de gestão de pessoas da cooperativa. Para isso, toda a equipe do RH que realiza a entrevista será capacitada conforme cronograma estruturado e apresentado a seguir:

### **Tema 02: Entrevista de desligamento humanizada.**

Capacitação de Entrevista de Desligamento para equipe de RH da Unimed Ponta Grossa.

#### Módulo 1: Introdução à Entrevista de Desligamento (2 horas)

- Importância da entrevista de desligamento para a organização.
- Papel do RH na condução da entrevista de desligamento.
- Etapas do processo de entrevista.

#### Módulo 2: Preparação para a Entrevista (2 horas)

- Coleta de informações relevantes antes da entrevista.

- Revisão da documentação do colaborador (contrato, avaliações, registros de desempenho, etc.).

- Preparação de perguntas e tópicos a serem abordados.

### Módulo 3: Habilidades de Comunicação (4 horas)

- Técnicas de escuta ativa.
- Comunicação empática.
- Fornecimento de um ambiente seguro e confidencial.
- Abordagem de questões emocionais e preocupações do colaborador.

### Módulo 4: Conduzindo a Entrevista de Desligamento (4 horas)

- Etapas da entrevista (abertura, coleta de informações, encerramento).
- Perguntas a serem feitas.
- Lidar com respostas emocionais.
- Tomada de notas eficaz.

### Módulo 5: Respostas a Perguntas Comuns (4 horas)

- Preparação para perguntas comuns dos colaboradores.
- Como fornecer informações claras sobre os benefícios pós-desligamento, como o pagamento final e o acesso ao plano de saúde.
- Respostas a perguntas sobre o motivo do desligamento.
- Simulação de entrevistas de desligamento.

### Módulo 6: Avaliação de Feedback (2 horas)

- Avaliação de informações coletadas durante a entrevista.
- Identificação de tendências ou problemas recorrentes.
- Como fornecer feedback à alta gestão e outros departamentos relevantes.

Ressalta-se que, ainda que a entrevista de desligamento seja realizada pelo time do subsistema de Desenvolvimento Organizacional ou Consultora interna (BP), todos os envolvidos no processo serão submetidos a esse treinamento, entendendo a necessidade de também estarem preparados para o momento em que estiverem

junto ao colaborador que está sendo desligamento. Nesse sentido, pontua-se a os profissionais atuantes no subsistema de Administração de Pessoal e SESMT.

No sentido de garantir que novos profissionais que venham a ingressar na Cooperativa, tanto em cargos de liderança como na área de Gestão de Pessoas, sejam também capacitados nos respectivos módulos do Programa de *Offboarding*, todos os treinamentos serão gravados e inseridos na plataforma interna utilizada pela Organização, a qual não possui custo e tem acesso liberado a todos os colaboradores. Dessa maneira, os vídeos serão direcionados como obrigatórios na etapa de integração, incorporados na trilha de desenvolvimento dos cargos que tenham interface com alguma etapa do Programa.

### 5.2.3 Estruturação da Entrevista de Desligamento

A realização da entrevista de desligamento em um Programa de *Offboarding* representa um grande potencial para a geração de dados relevantes sobre o período em que o colaborador esteve atuante e, em igual importância, sobre a realização das etapas em que o profissional foi submetido a partir do momento em que o mesmo comunicou sua decisão de desligar-se da Organização ou quando foi notificado sobre seu desligamento pelo gestor imediato.

No momento da realização da entrevista, é possível obter um *feedback* sincero dos ex-colaboradores, conseguindo insumos para rever e melhorar aspectos do ambiente organizacional. No entanto, a condução da entrevista precisa ser planejada e direcionada da maneira correta, contribuindo, inclusive, para uma cultura que preza pelo diálogo e fomenta momentos de troca e escuta ativa, visto que os colaboradores tendem a reconhecer que a Cooperativa valoriza, respeita e dá importância a opinião das pessoas.

Por ser um momento tão significativo e rico de informações, a entrevista também precisa ser realizada por um profissional capacitado e preparado para lidar com as emoções que o momento geralmente oferece. Nessa proposta, a realização da etapa de entrevista de desligamento foi pensada para ser efetuada por analistas do Subsistema de Desenvolvimento Organizacional, ou pela Coordenação/Consultoria Interna, nos casos de profissionais em cargos de Gestão.

Com a condução de um profissional preparado, para além de uma ação estratégica para a Organização, na ocasião da entrevista, o profissional conseguirá acolher adequadamente o ex-colaborador e direcionar a ação com empatia, compreensão e atenção, sabendo também levar em conta os aspectos emocionais que podem estar presentes e, em alguns momentos, não trazer informações tão precisas ou que precisarão ser analisadas com cuidado posteriormente.

O momento da entrevista ainda pode favorecer muito a saúde emocional do ex-colaborador, pois, quando bem conduzida, tende a auxiliar que o profissional assimile melhor a situação de encerramento do vínculo empregatício.

Tão importante quanto a realização da entrevista propriamente dita, é essencial realizar um planejamento adequado de sua condução, através de um formulário que contenha perguntas chaves e relevantes, as quais vão favorecer a condução do entrevistador e dirigir o entrevistado para a reflexão de questões importantes sobre a Organização.

Nessa perspectiva, optou-se nessa proposta, por desenvolver dois formulários diferentes para casos de demissão voluntária e involuntária. Acredita-se que, dessa forma, há a possibilidade de otimizar o tempo e guiar o momento de forma mais direcionada e assertiva. Conforme mostra o APÊNDICE 2 – Formulário de entrevista de desligamento (desligamento voluntário) e APÊNDICE 3 – Formulário de entrevista de desligamento (desligamento involuntário), é possível constatar as perguntas escolhidas que visam oferecer a busca por informações nas seguintes perspectivas: Detalhamento do motivo, avaliação da liderança direta e clima interno, avaliação do ambiente e condições de trabalho e avaliação dos aspectos gerais (funcionais e institucionais). Estas, foram planejadas e organizadas de maneira que favoreçam o agrupamento dos dados e a posterior análise do processo, correlacionando-as como indicadores do Programa de *Offboarding*.

Com base em todos os pontos mencionados, entende-se que a entrevista de desligamento pode contribuir muito para um processo de desligamento humanizado, pois oportuniza a escuta ao ex-colaborador, o acolhimento de um momento de intensas emoções e oferece, com o devido preparo, o encerramento do vínculo com o respeito que todo profissional deve receber.

#### 5.2.4 Devolutiva da Entrevista de Desligamento

Compreender a relevância da devolutiva da entrevista de desligamento no contexto de um programa de *Offboarding* é de suma importância, pois desempenha um papel crucial na obtenção de informações valiosas. Esses insights não apenas contribuem para a melhoria contínua do processo de desligamento, mas também para o aprimoramento da gestão de pessoas como um todo.

Um dos aspectos críticos a serem considerados nessa abordagem é a confidencialidade durante essas devolutivas. A confidencialidade engloba o momento em que as informações obtidas nas entrevistas de desligamento, bem como conversas informais com o colaborador que está deixando a Cooperativa, são compartilhadas. Em determinados cenários, a manutenção da confidencialidade pode ser um desafio, especialmente em empresas de menor porte ou em setores nos quais a identificação dos responsáveis pelas informações é mais evidente. Portanto, proteger a privacidade do colaborador que participa do processo é uma prioridade.

Nesse sentido, são necessárias medidas cuidadosas para garantir a confidencialidade e a proteção dos dados do colaborador, independentemente do tamanho da organização ou do setor em questão.

A estruturação de um processo de *feedback* agregado representa um aspecto crucial a ser considerado na gestão de desligamentos. Nesse contexto, a ênfase recai na apresentação de dados gerais que emergem a partir das entrevistas de desligamento realizadas em um determinado período. Essa abordagem busca salvaguardar a identidade dos colaboradores e preservar a confidencialidade, uma vez que não envolve informações específicas de indivíduos, mas sim tendências e insights coletivos. Além disso, o ajuste do cronograma pode ser uma medida preventiva para minimizar o risco de exposição indesejada, conforme apontado anteriormente nas etapas a serem seguidas.

A possibilidade de anonimato opcional para os entrevistados no momento do desligamento é outro aspecto relevante a ser considerado. Ao adotar essa prática, as informações compartilhadas não estão vinculadas ao respondente, garantindo a confidencialidade dos *feedbacks*. Apenas o entrevistador terá conhecimento da identidade do ex-colaborador.

Uma estratégia adicional é restringir o acesso às devolutivas apenas à alta liderança e àqueles que têm uma necessidade legítima de conhecê-las. Reduzir o número de pessoas com acesso aos detalhes minimiza significativamente o risco de vazamentos indesejados.

A implementação de treinamentos dedicados à confidencialidade é de extrema importância. A equipe envolvida no processo de feedback deve compreender a importância da discrição e estar comprometida em manter as informações em sigilo, sem a necessidade de divulgar publicamente os motivos por trás das ações de melhoria e desenvolvimento.

Além disso, a abordagem da devolutiva das entrevistas de desligamento deve se concentrar na busca de soluções e melhorias em vez de atribuir culpa. Isso cria um ambiente no qual os ex-colaboradores se sentem mais à vontade para compartilhar suas preocupações e contribuir para o aprimoramento da Cooperativa.

A implementação de uma política de confidencialidade dentro do Programa de *Offboarding* é uma etapa importante. Essa política destaca a relevância de manter todas as informações em sigilo, independentemente de sua natureza, e estabelece as possíveis consequências em caso de violação. Dessa forma, a Cooperativa demonstra seu compromisso com a preservação da confidencialidade.

No geral, a gestão eficaz da confidencialidade nas devolutivas das entrevistas de desligamento é essencial para promover um ambiente de confiança e permitir que os colaboradores compartilhem suas opiniões e preocupações de maneira aberta e construtiva. Essa abordagem pode, em última análise, beneficiar a organização como um todo, permitindo a identificação de lacunas e oportunidades de melhoria.

#### 5.2.5 Tratativa dos Indicadores

Após a construção de critérios sólidos e a criação de etapas de desligamento que o façam humanizado e realmente eficaz, treinando todos os responsáveis na cadeia do processo demissional e aplicando uma entrevista de desligamento estruturada, faz-se necessário o acompanhamento de indicadores que auxiliem na análise das informações colhidas em cada entrevista.

A importância de medir estes indicadores está relacionada à capacidade de obter informações e insights para a tomada de decisões assertivas e a implementação de melhorias, pois deles são fornecidos dados valiosos sobre o motivo do desligamento do colaborador, bem como sobre sua experiência e percepção da Cooperativa, além de uma visão mais profunda do setor no qual este ex-colaborador atuava.

Como todo programa, a utilização de indicadores constitui uma ferramenta primordial para a gestão de um projeto, pois contribuem para o acompanhamento dos resultados e para a análise do desempenho, favorecendo a compreensão se os objetivos estão sendo alcançados e, inclusive, se estão favorecendo os objetivos estratégicos da Cooperativa.

Elencar métricas que avaliam o desempenho são fundamentais e asseguram se o Programa está no rumo certo, pois os indicadores conseguem comunicar, de maneira simples e quantificada, os resultados que se esperam atingir com o Programa de Offboarding.

Conseguindo mensurar e analisar os indicadores definidos, através da equipe de Gestão de Pessoas, há a possibilidade de obter mais segurança no processo executado e realizar, de forma mais direcionada, os ajustes que se fizerem necessários.

Para isso, é indispensável que o acompanhamento seja recorrente para, de fato, poder avaliar o desempenho em todas as fases do programa e verificar que o mesmo tem contribuído e atingido a proposta humanizada que está sendo implementada.

No entanto, para que os benefícios dos indicadores sejam possíveis, o monitoramento por parte dos gestores e dirigentes precisa acontecer, tendo em vista que, embora a liderança seja da área de Gestão de Pessoas, os benefícios são para toda a Cooperativa e diretamente para os líderes de equipes. Dessa forma, entende-se como essencial o comprometimento de todos com o Programa.

Para tal, após realizadas as entrevistas de desligamento com os colaboradores rescindidos, serão realizadas reuniões trimestrais com os gestores, conforme já abordado nas etapas do Programa de desligamento humanizado, para apresentação dos resultados dos indicadores que foram colhidos através das entrevistas. Percebendo algum ponto crítico em alguma entrevista específica, a

Consultoria interna ficará responsável por dialogar com o gestor direto sobre a questão, no entanto, buscando sempre preservar a identidade do ex-colaborador. Nas reuniões de apresentação dos indicadores, se necessário, serão criados Planos de Ação, os quais serão acompanhado diretamente pelo time de Desenvolvimento Organizacional para análise da efetividade. Além desses encontros trimestrais com os gestores de área, semestralmente haverá a apresentação dos resultados para a Diretoria Executiva, assim como as ações de melhoria que foram propostas, buscando oferecer ao corpo diretivo informações importantes sobre o andamento do Programa e resultados alcançados. Acredita-se que, dessa maneira, o processo fica mais claro e transparente a todos que, direta ou indiretamente, se beneficiam dele como membros da Cooperativa.

No que tange aos indicadores propriamente ditos, os mesmos foram estabelecidos através do agrupamento de variáveis determinantes que demonstram o desempenho da Organização em aspectos essenciais e influenciadores da performance institucional.

Abaixo, estão detalhados os grupos escolhidos para compor os indicadores desse Projeto:

- **Principais motivos do desligamento**

Este indicador visa apresentar o detalhamento dos motivos que estão levando os colaboradores a serem desligados ou a pedirem o desligamento da Cooperativa. Através dele, objetiva-se identificar pontos de atenção que podem ser melhorados na conduta institucional. Além disso, através das perguntas que o compõe, será possível identificar se os colaboradores estão saindo devido a outras oportunidades profissionais e quais são os motivos principais que têm definido tal decisão. Ainda será possível verificar se a comunicação no momento do desligamento está dentro dos critérios definidos no Programa e se houve, de fato, na percepção do ex-colaborador, ações antecipadas de desenvolvimento e melhoria de performance, bem como conversas de feedback e acompanhamento por parte dos gestores.

#### **• Avaliação da liderança e clima interno**

Tal indicador é essencial para a análise institucional, pois é sabido que muitos colaboradores solicitam desligamento devido a problemas com sua gestão direta e/ou clima interno desfavorável.

As informações obtidas por meio desse indicador, visam favorecer o acompanhamento da liderança setorial no que tange à Gestão de Pessoas, elencando pontos sobre sua atuação, na visão do ex-colaborador, junto a equipe. Também busca-se obter dados sobre o clima setorial, entendendo se existiam conflitos e se os mesmos eram tratados e intermediados pela gestão.

#### **• Avaliação do ambiente e condições de trabalho**

Outros pontos essenciais a serem avaliados, referem-se ao ambiente e às condições de trabalho. Identificar se, durante a sua atuação, o ex-colaborador exerceu sua função em um ambiente adequado, com recursos qualificados e se sua jornada era compatível com as atividades que exercia é fundamental para clarificar o contexto e oferecer a possibilidade de realizar uma análise interna coerente e, se necessário, reavaliar o que pode ser melhorado para os colaboradores que permanecem contribuindo com a Cooperativa.

#### **• Avaliação dos aspectos gerais (funcionais e institucionais)**

Avaliar os aspectos relacionados a instituição e a função que o ex-colaborador exercia também é fundamental e se caracterizam como indicadores importantíssimos para constatar como foi o tempo de permanência do profissional na Organização.

Nesta perspectiva, objetiva-se analisar a satisfação do ex-colaborador com a Instituição, se o mesmo tinha compreensão de seus objetivos maiores, se houve promessas ou acordos internos que não foram cumpridos e sua avaliação sobre o relacionamento interpessoal existente na Cooperativa. Além disso, visa também oferecer informações sobre o momento do comunicado do desligamento e quais as sugestões de melhoria que podem oferecer ao ambiente de trabalho.

### 5.3 RECURSOS

A eficaz implementação deste programa requer uma alocação adequada de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, visando garantir uma condução eficaz que atenda às necessidades tanto da Cooperativa quanto dos colaboradores impactados por esse processo.

No que tange aos Recursos Humanos, é fundamental estabelecer papéis e responsabilidades claros sob o novo projeto, potencialmente incluindo a designação de um gestor ou coordenador. Além disso, a constituição de uma equipe de suporte é igualmente relevante, com foco na administração e operação tanto das entrevistas de desligamento quanto na coleta de documentação e dados.

Quanto aos Recursos Financeiros, é crucial alocar recursos para capacitação e treinamentos, conforme abordado neste trabalho. Além disso, é preciso incluir despesas relacionadas a softwares de gerenciamento, abrangendo outros subsistemas relevantes, unificando as informações. Este ponto em específico, não está relacionado ao projeto em questão, mas pode ser uma alternativa interessante para otimizar tempo e favorecer a sistematização de dados e informações. O desenvolvimento de guias e manuais de divulgação do programa é igualmente essencial para fornecer informações a todos os envolvidos.

No tocante aos Recursos Materiais, embora a Cooperativa já possua formulários para esta etapa, pode ser necessário adquirir materiais e guias adicionais para orientar os colaboradores durante o processo. Garantir a devolução de itens pertencentes à Unimed Ponta Grossa, como uniformes, máquinas, aparelhos celulares e chaves, também é uma consideração relevante.

Em relação às instalações, é importante dispor de um ambiente adequado para a realização do desligamento, bem como procedimentos posteriores. O objetivo é proporcionar um espaço privado, seguro e confortável, tornando o processo menos angustiante e mais acolhedor.

No que diz respeito ao tempo e à agenda, a definição e o acompanhamento dos cronogramas das entrevistas são fundamentais para garantir que os prazos sejam cumpridos. A possibilidade de realizar as entrevistas no dia da assinatura do termo de rescisão, minimizando a necessidade de retorno do ex-colaborador à

empresa, é uma consideração que humaniza o processo e considera as disponibilidades individuais.

Por fim, a análise de dados realizada pelo responsável, seja gestor ou coordenador é um recurso indispensável. Isso implica o olhar para o todo, com uma frequência adequada, visando feedback e a busca contínua de melhorias no processo.

#### 5.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Abaixo encontramos as informações detalhadas para viabilidade econômica do projeto no que tange a toda construção e realização do Programa de *Offboarding*.

É importante mencionar que tal organização foi estruturada pensando tanto no investimento, ou seja, nos desembolsos realizados anteriores a implantação do Projeto, especificamente na etapa preparatória documental e de treinamentos, assim como nos custos, mencionando os recursos necessários para a etapa de operacionalização propriamente dita.

Investimentos:

Preparação do Conteúdo para os Treinamentos

- Analista – Salário R\$ 5.000
- Número de participantes: 2
- Carga horária para a Atividade: 15 horas
- Total: R\$ 681,81

Avaliação/validação dos Treinamentos

- Coordenação ou *Business Partner* – Salário R\$ 8.000
- Carga horária para a Atividade: 5 horas
- Total: R\$ 181,81

Materiais adquiridos para posterior realização dos treinamentos

- Apostilas, impressões, lápis de cor, canetinhas, papel colorido, cola.
- Total: R\$ 500,00

Total de Investimento para os Treinamentos: R\$ 1.363,62

Custos:

#### Condução dos Treinamentos

- Analista – Salário R\$ 5.000
- Número de participantes: 2
- Carga horária para a Atividade: 46 horas
- Total: R\$ 2.090,90

#### Treinamento de Líderes

- Gerentes – Salário R\$15.000
- Número de Participantes: 10
- Valor por Participante (28 horas): R\$ 1.909,09
- Total: R\$ 19.090,90

#### Treinamento Time de Gestão de Pessoas

- Analistas – Salário: R\$ 5.000
- Número de Participantes: 3
- Valor por Participante (18 horas): R\$409,09
- Total: R\$ 1.227,27

#### Treinamento Time de Gestão de Pessoas

- Assistentes – Salário R\$ 3.000
- Número de Participantes: 6
- Valor por Participante (18 horas): R\$ 245,45
- Total: R\$ 1.472,72

#### *Coffee Break* dos treinamentos

- Valor por pessoa – R\$ 20,00
- Módulos Líderes – 7 (R\$1.400)
- Módulos GP – 6 (R\$1.320)

- Total: R\$ 2.720,00

Total de custos com os treinamentos: R\$ 26.601,79

Total geral: R\$ 27.965,41

É essencial enfatizar que os treinamentos para líderes e para a equipe de Gestão de Pessoas sobre como realizar todas as etapas de um desligamento da forma adequada podem trazer vários benefícios, tanto para a organização quanto para os profissionais envolvidos.

Ainda que o Programa necessite de recursos da Cooperativa, é válido salientar que se trata de um baixo investimento, referindo-se em verdade, em custos de oportunidade e não em desembolsos que poderão onerar a Organização.

## 5.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação da solução proposta, espera-se os seguintes benefícios:

### **a) Redução do turnover**

Um dos pontos críticos da Cooperativa, assim como em várias empresas, refere-se ao índice de turnover, ou seja, a rotatividade que se relaciona com o desligamento de funcionários e a consequente entrada de outros para substituí-los, caracterizando o fluxo de entradas e saídas de pessoas dentro da Organização.

Compreende-se que a troca de profissionais seja algo inerente no contexto de uma instituição, pois, por diversos motivos, profissionais se desligam ou são desligados e a troca de pessoas acaba sendo algo esperado. No entanto, quando o número está muito alto, inúmeras consequências surgem e precisam ser administradas internamente.

Quando se contrata um profissional e o mesmo passa a compor o quadro de colaboradores, muitos recursos são necessários, desde a contratação propriamente dita, o investimento em treinamentos e capacitações, o tempo dedicado ao desenvolvimento inicial do novo integrante, além do mesmo passar a dominar processos que podem acabar sendo descontinuados ou prejudicados com o desligamento.

Nesse sentido, entende-se que o Programa de *Offboarding*, o qual prevê etapas e critérios bem definidos, pode direcionar melhor os gestores e contribuir com a gestão das pessoas da Cooperativa, inclusive favorecendo o olhar voltado ao desenvolvimento e aprimoramento profissional. Dessa forma, intenções de desligamento por parte das lideranças da Cooperativa passam a ser também avaliadas por profissionais qualificados da área de Gestão de Pessoas, os quais, inclusive, podem orientar que novas ações sejam planejadas para melhoria da performance e resgate do colaborador, tendo em vista a análise prévia de todos os pedidos que passará a ser realizada.

#### **b) Aumento da confiança com a liderança e Cooperativa**

Outro resultado esperado com a implantação do Programa de Offboarding dentro de uma perspectiva humanizada, é a melhora e o aumento da confiança dos colaboradores para com suas lideranças e com a Cooperativa de uma maneira geral.

A forma como os processos são realizados internamente e, principalmente, a maneira como as pessoas conduzem e lidam com os problemas e questões internas, passam a fazer parte da percepção dos profissionais e influenciam as relações interpessoais, interferindo, direta ou indiretamente, no nível de confiança que se estabelece internamente.

Com a realização do Programa, entende-se que haverá o favorecimento de uma conduta voltada para o desenvolvimento e que preza pelo cuidado, acolhimento e respeito entre os seus profissionais. Ainda que não seja algo a ser mudado rapidamente, a constância e a prática institucionalizada tendem a beneficiar muito o nível de confiabilidade com a Cooperativa e seus gestores.

#### **c) Melhoria da visão da marca empregadora**

O projeto do Programa de Offboarding também visa como resultado atingir um objetivo que é extremamente estratégico para a Cooperativa, que se refere a melhoria da visão interna e, conseqüentemente externa, frente a marca empregadora.

Como mencionado acima, a percepção positiva dos colaboradores sobre o tratamento oferecido pela Instituição e por seus gestores, pode favorecer muito a maneira como estes avaliam e reconhecem o contexto organização.

Havendo uma avaliação favorável e grande aceitação, as pessoas passam a querer continuar fazendo parte da corporação e isso reverbera positivamente para além do ambiente interno.

Quando profissionais estão à procura de um trabalho, muito comumente buscam referências com pessoas que já atuam naquela Organização e verificam se o local oferece condições adequadas, mas, principalmente, se preocupam em buscar informações sobre a maneira como os colaboradores são tratados. Dessa forma, a marca empregadora é enriquecida pela reputação que imprime um ambiente de respeito e que promove o progresso e crescimento de todos que fazem parte de seu quadro profissional.

#### **d) Diminuição dos processos trabalhistas**

Uma grande preocupação das empresas e também da Unimed Ponta Grossa, refere-se aos processos trabalhistas que podem ser enfrentados após o desligamento de um colaborador.

Estes, em grande parte, acontecem devido a situações que ocorreram durante a jornada do profissional, o qual se sente, de alguma forma, lesado e busca judicializar a situação recorrendo a alguma forma de reparação.

Admite-se que esses casos podem acontecer e nem sempre são previsíveis, no entanto, acredita-se que é possível mitigar os riscos e trabalhar de uma maneira que a frequência seja menor e os impactos menos relevantes.

Com a preparação de todos os envolvidos no Programa de Offboarding, entende-se que os gestores e stakeholders passarão a se apropriar da maneira correta de conduzir as etapas que acontecem com o rompimento do vínculo institucional e que o processo seja realizado de uma maneira adequada e respeitosa.

É comum, no momento da saída da instituição, sobretudo quando há o desligamento involuntário, que o colaborador manifeste muitas insatisfações e que, até mesmo, enfatize questões que causaram descontentamento. Com o acolhimento correto, é possível auxiliar o colaborador a elaborar seu desligamento e ajuda-lo a

atribuir um significado mais fidedigno a sua trajetória, buscando diminuir sentimentos e emoções que podem leva-lo e recorrer a justiça.

#### **e) Melhoria do clima organizacional**

Por fim, mas não menos importante, espera-se como resultado contribuir para a melhora do clima organizacional.

Favorecendo as relações, trabalhando uma cultura que preza pelo desenvolvimento e que visa manter seus colaboradores atuantes e satisfeitos, a percepção dos profissionais é diretamente afetada positivamente e, conseqüentemente contribui-se para o clima interno e para o contentamento das pessoas que fazem parte do dia a dia da Cooperativa.

Levando a proposta humanizada e capacitando pessoas importantes para um olhar voltado às pessoas, entende-se que o significado das relações de trabalho passa a ser atingido de maneira que a grande maioria consiga reconhecer os benefícios que a Instituição lhes oferece.

### **5.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS**

Analisando de maneira integrada todas as ações e soluções apresentadas, foram levantados alguns riscos potenciais do projeto que podem comprometer seu resultado. Dentre os riscos apresentados, podemos listar:

#### **a) Insatisfação da liderança**

A insatisfação da liderança devido à perda de autonomia representa um risco evidente em um Programa de *Offboarding*. Especialmente quando os líderes tinham um controle considerável nas decisões relacionadas aos desligamentos, muitas vezes incluindo elementos subjetivos em seus processos decisórios. Esse cenário pode gerar inquietações em relação ao controle, ao desempenho da equipe e à resistência à mudança.

Nesse contexto, são necessárias medidas preventivas destinadas a mitigar ou mesmo prevenir este risco. Isso pode ser alcançado através da comunicação clara e

transparente dos objetivos do programa e seus benefícios, além de ouvir as opiniões de todos os envolvidos que ajuda a dissipar especulações infundadas.

Proporcionar treinamento à liderança, capacitando-a a compreender os princípios e práticas do *Offboarding* humanizado, e dessa forma, demonstrar que, em longo prazo, essa abordagem também é benéfica para a Cooperativa e toda a equipe.

Medidas corretivas desempenham um papel importante também na gestão de um novo Programa implementado e principalmente quando se fala sobre a insatisfação da liderança em relação à perda de autonomia.

É importante adotar uma abordagem flexível e baseada em resultados para lidar com essa situação. Portanto, realizar uma avaliação contínua do programa após sua implementação evidencia gaps, preocupações ou insatisfação da liderança.

Além disso, a flexibilidade na implementação é um tópico relevante para que haja simples adaptação às novas mudanças de gestão em desligamento, e com isso podemos trazer também o equilíbrio entre as novas práticas e as experiências da liderança. No entanto, é importante garantir que essas adaptações não comprometam os princípios fundamentais do *Offboarding* humanizado e que este não seja alterado em longo prazo.

E o principal é o compartilhamento de resultados positivos, pois é uma medida corretiva eficaz para justificar a mudança, baseando-se na redução de litígios trabalhistas, na melhoria da cultura organizacional, no aumento da satisfação dos colaboradores e na retenção de conhecimento, pode ajudar a mostrar o valor deste programa e transição de um processo de desligamento comum para o *Offboarding* humanizado.

#### **b) Burocratização do processo**

Outro problema esperado pode ser a burocratização do processo de *offboarding*, uma vez que estabelecidas várias etapas e procedimentos complexos para executá-lo, embora a intenção seja garantir a eficiência e a transparência, isso também pode levar a outras complicações como: lentidão do processo e a insatisfação dos envolvidos.

Como haverá preenchimento de formulários, obtenção de aprovações e documentação extensa, pode causar uma certa morosidade no montante do processo.

Portanto, a burocratização do processo pode acarretar atrasos, insatisfação e até mesmo desmotivação nos envolvidos. É importante buscar um equilíbrio entre a necessidade de cumprir as regras e garantir um desempenho eficiente, simplificando e tornando o processo mais ágil e flexível sempre que possível.

### **c) Aumento de custos e tempo**

A implementação de um processo de desligamento humanizado pode envolver custos adicionais. Isso ocorre porque requer recursos para treinamentos adicionais, suporte emocional e, em alguns casos, programas de recolocação para os funcionários desligados.

Investir em treinamentos de líderes e equipes de Gestão de Pessoas para conduzir desligamentos de maneira ética e empática pode ser custoso, mas a longo prazo, pode levar a uma redução nos processos legais e melhoria da imagem da empresa. Além disso, suporte emocional pode acrescentar despesas, mas também podem ajudar a preservar a reputação da empresa e a satisfação dos funcionários.

Além dos custos adicionais, o tempo do processo do desligamento pode ser algo questionado pela alta gestão da cooperativa. A implementação de um processo de desligamento humanizado pode exigir mais tempo para ser concluída em comparação com procedimentos de desligamento tradicionais. Isso ocorre devido à necessidade de interações mais sensíveis e cuidadosas com os funcionários que estão sendo desligados.

Os líderes serão instruídos a passar mais tempo explicando a situação, oferecendo apoio emocional e garantindo que os funcionários compreendam completamente a decisão. Como levarão mais tempo ouvindo as preocupações dos funcionários e fornecendo explicações detalhadas, essa abordagem pode ser vista pela alta gestão como uma desaceleração nos procedimentos.

Portanto, embora a implementação de um processo de desligamento humanizado possa inicialmente envolver custos adicionais e desaceleração do processo de desligamento, os benefícios a longo prazo, como a redução de litígios

trabalhistas e a preservação da imagem corporativa, podem superar essas questões iniciais.

## 6 CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, explorou-se a importância de um desligamento humanizado, respeitoso, transparente e alinhado a critérios e princípios predefinidos. Colocando em prática as etapas abordadas ao longo do trabalho, nota-se alguns benefícios para o colaborador, como: Minimização do Impacto Emocional já que o desligamento humanizado reconhece a importância do colaborador para a empresa e oferece apoio durante a transição. Isso ameniza o impacto emocional, proporcionando uma experiência mais digna e respeitosa.

Desenvolvimento Profissional e Pessoal pois a empresa pode oferecer recursos para o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador, como workshops de recolocação no mercado de trabalho, mentoria e acompanhamento psicológico. Isso contribui para o crescimento individual e aumenta as chances de recolocação profissional.

Além de Fortalecimento da Reputação da Empresa, uma vez que uma empresa que trata seus colaboradores com respeito, mesmo em momentos de desligamento, fortalece sua reputação no mercado. Isso atrai e retém talentos, além de aumentar a confiança de clientes e parceiros.

É possível também identificar importantes impactos positivos para a Empresa, como a redução de riscos trabalhistas, pois um processo de desligamento claro, transparente e que segue as leis trabalhistas diminui o risco de ações judiciais por parte do colaborador.

Também é possível notar melhoria do clima organizacional, visto que um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados, mesmo em momentos de desligamento, contribui para um clima organizacional mais positivo e produtivo.

Além de aumento da produtividade e engajamento, pois a empresa que investe em um desligamento humanizado demonstra que se preocupa com seus colaboradores, o que aumenta o engajamento e a produtividade dos que permanecem na empresa.

Ao implementar um processo de desligamento humanizado, a empresa demonstra respeito pelos seus colaboradores, contribui para o seu crescimento

individual e fortalece sua reputação no mercado. Essa prática beneficia não apenas o colaborador em transição, mas também a empresa como um todo, criando um ambiente de trabalho mais positivo, produtivo e engajado.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Rio de Janeiro: Manole, 2009.

MILCOVICH, G. T. e BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1999.

PERES, A. A entrevista de desligamento, procedimentos, processos e práticas do RH. 2008. Disponível em: <http://ppconsul.blogspot.com.br/2013/05/a-entrevista-de-desligamento-angelo.html>. Acesso em: 02 out. 2023.

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

SILVA, C. R. et al.,. Entrevista de desligamento: uma visão dos colaboradores e do gestor sobre a importância desta ferramenta e sua influência na rotatividade de pessoal numa organização da cidade de Anápolis-GO. Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu UniEVANGÉLICA v.01 n.01, jul-dez 2017. p. 47-55.

TURINO, A. L. et al. Rotatividade organizacional e seu diagnóstico a partir de entrevistas de desligamento: o estudo do fenômeno em uma instituição hospitalar privada. Revista Labor, V. 1, N. 25 (2021). Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/labor/issue/view/1002> Acesso em: 29 de maio de 2023.

VASCONCELOS, K. C. A. et al. A relação entre a percepção de práticas de responsabilidade social corporativa e a intenção de rotatividade dos profissionais. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 22, n. 3, p. 494-518, dez. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/TRphQwWGrQj337W7Q9YVqHB/?lang=pt> Acesso em: 03 de junho de 2023.

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

# APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO



## SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO (a ser preenchido pelo gestor)

COLABORADOR:			
CARGO:		SETOR:	
GESTOR:		DATA DA SOLICITAÇÃO:	

DETALHAMENTO DO PEDIDO		
<input type="checkbox"/> <b>DIFICULDADES TÉCNICAS</b>	<input type="checkbox"/> <b>DIFICULDADES COMPORTAMENTAIS</b>	<input type="checkbox"/> <b>AMBAS</b>

FEEDBACK'S		
Houve feedback's realizados e formalizados em relação as dificuldades apontadas acima?		
<input type="checkbox"/> <b>SIM</b> <input type="checkbox"/> <b>NÃO</b>		
Se sim, mencione as datas de realização		
__ / __ / __	__ / __ / __	__ / __ / __
Observações e apontamentos:		

MEDIDAS DISCIPLINARES			
Houve aplicação de medidas disciplinares?			
<input type="checkbox"/> <b>SIM</b> <input type="checkbox"/> <b>NÃO</b>			
Se sim, mencione as datas de realização			
__ / __ / __	__ / __ / __	__ / __ / __	
<input type="checkbox"/> <b>VERBAL</b>	<input type="checkbox"/> <b>POR ESCRITO</b>	<input type="checkbox"/> <b>ADVERTÊNCIA</b>	<input type="checkbox"/> <b>SUSPENSÃO</b>
Observações e apontamentos:			

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO/PDI			
Conceito da última avaliação de desempenho:			
<input type="checkbox"/> <b>OTIMIZA</b>	<input type="checkbox"/> <b>ATENDE</b>	<input type="checkbox"/> <b>ATENDE PARCIAL</b>	<input type="checkbox"/> <b>SUPERA</b>
Houve ações estabelecidas em PDI em relação às dificuldades apresentadas?			
<input type="checkbox"/> <b>SIM</b> <input type="checkbox"/> <b>NÃO</b>			
Descreva as ações/Observações:			

**ANÁLISE DA SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO**  
(a ser preenchido pela área de Gestão e Pessoas)

**ANÁLISE JUNTO AO COMPLIANCE**

Há denúncias ou apontamentos da área de Compliance que precisam ser analisadas antes da realização do desligamento?

**SIM**     **NÃO**

comente abaixo:


**PARECER DO GP – DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**


**PRÉ APROVADA**     **SUGESTÃO DE OUTRAS AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO**

**PARECER DO GP – ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL**


**APROVADO**     **NÃO APROVADO**

Cidade/Estado \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Gestor

\_\_\_\_\_  
Assinatura do RH

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Gestão de Pessoas

## APÊNDICE 2 – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO

Página 1/3



### DESLIGAMENTO VOLUNTÁRIO

COLABORADOR:			
CARGO:		SETOR:	
	DATA ADMISSÃO:	DATA DEMISSÃO:	

VOCÊ ACEITA PARTICIPAR DESTA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO?

SIM  NÃO

Quais as razões para o seu desligamento?


Outras questões contribuíram com sua decisão?

SIM  NÃO

Se sim, mencione abaixo:


Sua solicitação se refere a outra oportunidade profissional?

SIM  NÃO

Se sim, o que foi determinante para sua escolha?

PROPOSTA SALARIAL

PACOTE DE BENEFÍCIOS

PROPÓSITO PROFISSIONAL

ASCENÇÃO PROFISSIONAL

OUTRO:

--

Havia algo que poderia ter impedido sua solicitação?

SIM  NÃO

Se sim, mencione abaixo:


### AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA DIRETA E CLIMA INTERNO

Seu gestor tinha conhecimento sobre o desejo de sair da Cooperativa?

SIM  NÃO

--

Você tinha conversas frequentes com seu gestor?

SIM  NÃO

comente abaixo:


Você recebia feedback's frequentes do seu gestor?

SIM  NÃO  PARCIALMENTE

comente abaixo:


Seu trabalho era reconhecido por seu gestor?

SIM  NÃO  PARCIALMENTE

comente abaixo:


Seu gestor conversava com você sobre sua produtividade?

SIM  NÃO  PARCIALMENTE

comente abaixo:


Como você avalia o clima interno do setor?

ÓTIMO  BOM  REGULAR  RUIM  PÉSSIMO

comente abaixo:


Ocorreu alguma situação que gerou tensão (conflito) com algum colega, superior ou cliente durante o período que trabalhou na Unimed?

SIM  NÃO

Se sim, ele foi resolvido ou intermediado pelo superior?

SIM  NÃO

comente abaixo:


**AVALIAÇÃO DO AMBIENTE E CONDIÇÕES DE TRABALHO**

	Item	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM
1	O relacionamento entre os colegas de trabalho				
2	As instalações físicas				
3	Seus equipamentos de trabalho				
4	Seu horário de trabalho				
5	Sua jornada de trabalho				

**AVALIAÇÃO DOS ASPECTOS GERAIS (FUNCIONAIS E INSTITUCIONAIS)**

Os objetivos da Cooperativa foram claros para você?

SIM     NÃO

Você se sentia satisfeito com a função que exercia na Unimed?

SIM     NÃO

O volume de trabalho era compatível e propiciava conciliar a vida pessoal com a profissional?

SIM     NÃO

Os benefícios o(a) motivaram de alguma forma especial?

SIM     NÃO

Como você avalia o seu salário?

ÓTIMO     BOM     NA MÉDIA DE MERCADO     ABAIXO DO MERCADO

Recebeu promessas de aumento ou promoção que não foram cumpridas?

SIM     NÃO

Se sim, quantas vezes?

1 VEZ     VÁRIAS VEZES     SEMPRE

Qual a última? \_\_\_\_\_

De forma geral, como você define o relacionamento entre as pessoas na Unimed?

MUITO BOM, HÁ RESPEITO     BOM     RAZOÁVEL     BAIXO ENTROSAMENTO

Você se sentiu respeitado e acolhido durante as etapas do seu desligamento? (Considere todas as etapas que foi submetido, incluindo o momento em que fez a solicitação)

SIM     NÃO     PARCIALMENTE

comente abaixo:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Deixe a sua contribuição de melhoria:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Você trabalharia na Unimed novamente?

SIM     NÃO

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jacarezinho/PR \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do Colaborador

Assinatura do RH

Assinatura do Gestão de Pessoas

# APÊNDICE 3 – FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO INVOLUNTÁRIO



## DESLIGAMENTO INVOLUNTÁRIO

COLABORADOR:			
SUPERIOR IMEDIATO:		SETOR:	
DATA ADMISSÃO:		DATA DEMISSÃO:	

VOCÊ ACEITA PARTICIPAR DESTA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO?

SIM     NÃO

### DETALHAMENTO DO MOTIVO

Detalhe os motivos alegados pelo seu gestor no momento em que efetuou seu desligamento:


Você concorda com os motivos alegados por ele?

SIM     NÃO

Se não, mencione abaixo:


Houve conversas anteriores em relação ao motivo alegado?

SIM     NÃO

comente abaixo:


Você teve oportunidade para aprimorar seu desempenho e melhorar sua performance?

SIM     NÃO     PARCIALMENTE

comente abaixo:


Houve acolhimento, clareza e uma comunicação adequada no momento do desligamento?

SIM     NÃO     PARCIALMENTE

comente:


**AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA DIRETA E CLIMA INTERNO**

Você tinha conversas frequentes com seu gestor?

SIM  NÃO

comente abaixo:


Você recebia feedback's frequentes do seu gestor?

SIM  NÃO  PARCIALMENTE

comente abaixo:


Seu trabalho era reconhecido por seu gestor?

SIM  NÃO  PARCIALMENTE

comente abaixo:


Seu gestor conversava com você sobre sua produtividade?

SIM  NÃO  PARCIALMENTE

comente abaixo:


Como você avalia o clima interno do setor?

ÓTIMO  BOM  REGULAR  RUIM  PÉSSIMO

comente abaixo:


Ocorreu alguma situação que gerou tensão (conflito) com algum colega, superior ou cliente durante o período que trabalhou na Unimed?

SIM  NÃO

Se sim, ele foi resolvido ou intermediado pelo superior?

SIM  NÃO

comente abaixo:


### AVALIAÇÃO DO AMBIENTE E CONDIÇÕES DE TRABALHO

	Item	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM
1	O relacionamento entre os colegas de trabalho				
2	As instalações físicas				
3	Seus equipamentos de trabalho				
4	Seu horário de trabalho				
5	Sua jornada de trabalho				

### AVALIAÇÃO DOS ASPECTOS GERAIS (FUNCIONAIS E INSTITUCIONAIS)

Os objetivos da Cooperativa foram claros para você?

**SIM**     **NÃO**

Você se sentia satisfeito com a função que exercia na Unimed?

**SIM**     **NÃO**

O volume de trabalho era compatível e propiciava conciliar a vida pessoal com a profissional?

**SIM**     **NÃO**

Os benefícios o(a) motivaram de alguma forma especial?

**SIM**     **NÃO**

Como você avalia o seu salário?

**ÓTIMO**     **BOM**     **NA MÉDIA DE MERCADO**     **ABAIXO DO MERCADO**

Recebeu promessas de aumento ou promoção que não foram cumpridas?

**SIM**     **NÃO**

Se sim, quantas vezes?

**1 VEZ**     **VÁRIAS VEZES**     **SEMPRE**

Qual a última? \_\_\_\_\_

De forma geral, como você define o relacionamento entre as pessoas na Unimed?

**MUITO BOM, HÁ RESPEITO**     **BOM**     **RAZOÁVEL**     **BAIXO ENTROSAMENTO**

Você se sentiu respeitado e acolhido durante as etapas do seu desligamento? (Considere todas as etapas que foi submetido, incluindo o momento em que fez a solicitação, recebimento de informações e exame demissional)

**SIM**     **NÃO**     **PARCIALMENTE**

comente abaixo:

Deixe a sua contribuição de melhoria:

Jacarezinho/PR \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do Colaborador

Assinatura do RH

Assinatura do Gestão de Pessoas



