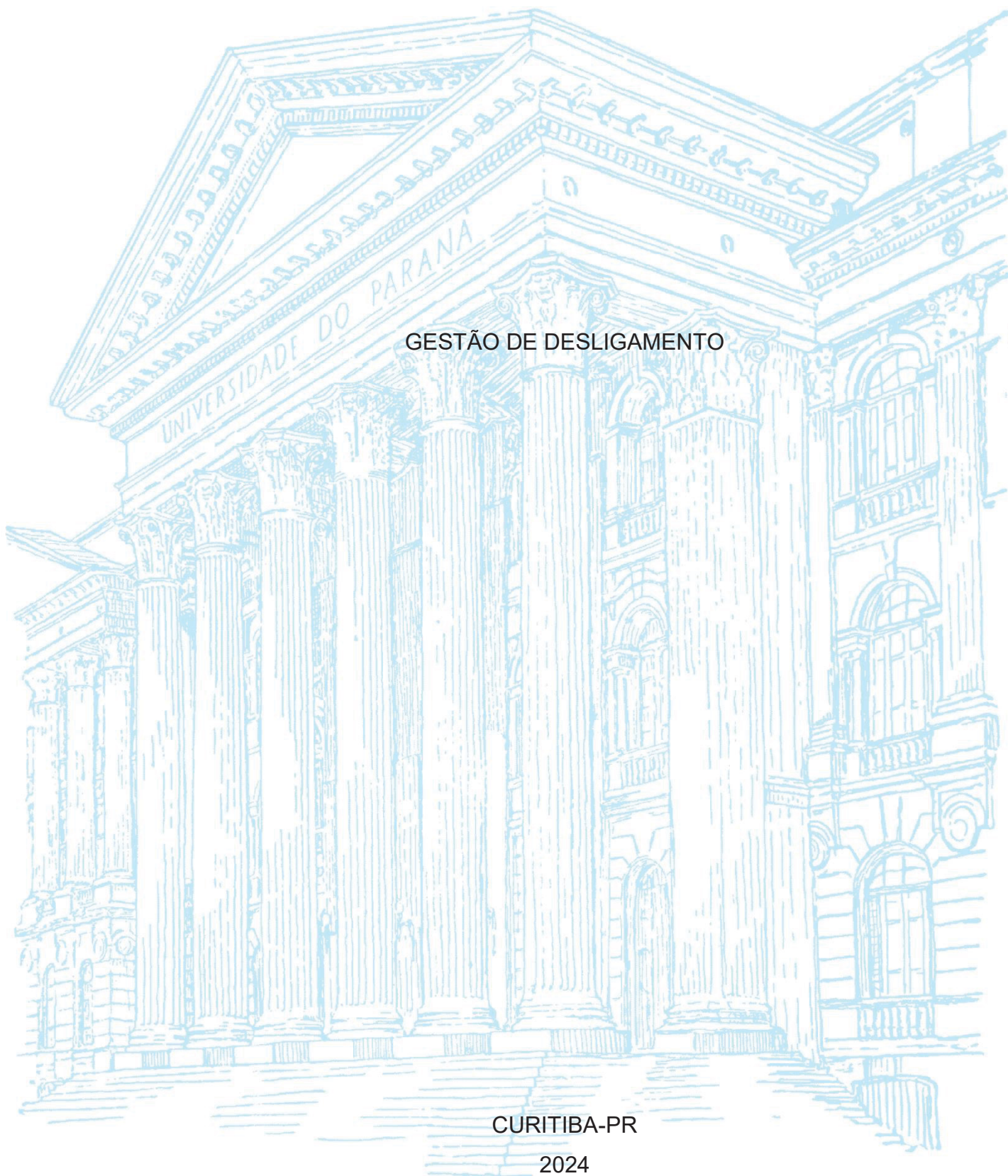


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JÉSSICA DINARA SABARÁ SIMONI

GESTÃO DE DESLIGAMENTO



CURITIBA-PR

2024

JÉSSICA DINARA SABARÁ SIMONI

## GESTÃO DE DESLIGAMENTO

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

Este estudo propõe a concepção de um Programa abrangente de desligamento - Offboarding, com enfoque humanizado. Embasado na experiência em uma Cooperativa de Trabalho Médico, busca-se abordar as dificuldades práticas relacionadas ao desligamento, demonstrando como um Programa estruturado pode beneficiar a Gestão de Pessoas, lideranças e colaboradores, fortalecendo a marca empregadora. Foram delineadas as etapas detalhadas do projeto, definindo as responsabilidades dos envolvidos e métodos de mensuração e análise, incluindo formulários e indicadores de desempenho.

A pesquisa reconhece a urgência de uma gestão de desligamento eficiente e compassiva, harmonizando necessidades individuais e organizacionais. E também foi estabelecido critérios que promovam a humanização dos processos de desligamento, capacitando efetivamente todos os participantes do Programa.

Palavras-chave: desligamento; humanizado; offboarding.

## **ABSTRACT**

This study proposes the design of a comprehensive Offboarding program, with a humanized focus. Based on the experience in a Medical Work Cooperative, the aim is to address the practical difficulties related to dismissal, demonstrating how a structured Program can benefit People Management, leaders and employees, strengthening the employer brand. The detailed stages of the project were outlined, defining the responsibilities of those involved and measurement and analysis methods, including forms and performance indicators.

The research recognizes the urgency of efficient and compassionate dismissal from the company, harmonizing individual and organizational needs. Criteria were also established that promote the humanization of dismissal processes, effectively training all Program participants. Therefore, some criteria were established to promote the humanization of dismissal processes, effectively training all participants in the Program.

Keywords: shutdown; humanized; offboarding.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....   | 4  |
| 1.1. APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA .....  | 4  |
| 1.2. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....   | 5  |
| 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO .....                                  | 5  |
| 1.4. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....   | 5  |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO .....  | 7  |
| 3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....                         | 10 |
| 3.1. DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA .....                                     | 10 |
| 3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....                                   | 12 |
| 4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....                  | 15 |
| 4.1. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....   | 15 |
| 4.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....  | 15 |
| 4.2.1. Etapas e critérios de desligamento .....                               | 16 |
| 4.2.1.1. Etapas do desligamento involuntário (solicitado pelo gestor).....    | 16 |
| 4.2.1.2. Etapas do desligamento voluntário (solicitado pelo colaborador)..... | 19 |
| 4.2.2. Capacitação dos <i>stakeholders</i> envolvidos no processo .....       | 21 |
| 4.2.2.1. O Papel Essencial do Líder .....                                     | 22 |
| 4.2.3. Estruturação da entrevista de desligamento .....                       | 26 |
| 4.2.5. Tratativa dos indicadores .....  | 29 |
| 4.3. RECURSOS .....   | 32 |
| 4.4. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA.....                                    | 33 |
| 4.5. RESULTADOS ESPERADOS.....  | 35 |
| 4.6. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS .....      | 38 |
| 5. CONCLUSÃO.....   | 41 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 42 |
| APÊNDICES.....  | 43 |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O presente trabalho tem como foco central a análise, investigação e compreensão do processo de desligamento, com a intenção de esclarecer e destacar um processo imbuído de humanização, contribuindo ainda com a elaboração e implantação de um Programa de *Offboarding*<sup>1</sup>, que poderá ser utilizada não somente na Unimed Ponta Grossa, porém dentro de todo o Sistema Unimed.

A relevância intrínseca do tópico em consideração para a Cooperativa encontra-se fundamentada na experiência prévia, notadamente nos períodos transcorridos durante o impacto da pandemia de COVID-19. A mencionada conjuntura foi caracterizada pela ocorrência de significativos desligamentos, notória escassez de força de trabalho, principalmente se tratando de profissionais ligados à saúde, ocasionando assim, a necessidade de uma análise mais aprofundada e criteriosa da rotatividade de pessoal, visando mitigar a saída de indivíduos cuja continuidade no quadro organizacional poderia ter sido preservada e/ou abordada com um enfoque humanizado.

No âmbito do desligamento, conforme Chiavenato (2014) emerge-se uma dicotomia entre as saídas voluntárias e involuntárias, ambas portadoras de implicações profundas tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Ele ainda menciona que, a mensuração da rotatividade, como indicador estratégico, oferece insights valiosos para analisar e antecipar os desdobramentos desses processos. Por isso, o impacto dos desligamentos vai além dos custos financeiros, envolvendo aspectos emocionais e psicossociais que não podem ser subestimados.

Portanto, esta pesquisa reconhece a urgência de uma gestão de desligamento eficiente e compassiva, capaz de harmonizar as necessidades individuais e organizacionais. Ao explorar as diversas dimensões do desligamento e suas implicações, este estudo pretende contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam uma transição suave e benéfica para todas as

---

<sup>1</sup> processo que envolve o desligamento de um funcionário, seja por decisão da organização ou por opção do próprio colaborador.

partes envolvidas, ao mesmo tempo em que salvaguarda a continuidade e a reputação das organizações, pois a gestão eficaz do desligamento requer uma abordagem holística, abarcando tanto a dimensão emocional quanto a transferência de conhecimento.

## 1.2. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Propor a implantação e apresentar a importância da incorporação de um Programa de *Offboarding* como parte dos processos de Gestão de Pessoas.

## 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- 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.

## 1.4. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

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* Humanizado, pode-se elencar:

- Preservação da imagem da Cooperativa – A condução dos processos de desligamento pode ter impacto muito relevante na reputação da organização. A forma como o colaborador rompe o vínculo de trabalho favorece a forma como ele fala do local de trabalho, 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.
- Segurança aos líderes – Ter critérios claros e bem estruturados para a liderança se basear no momento da tomada de decisão do desligamento de um colaborador pode oferecer segurança e garantir que a escolha pelo encerramento do vínculo seja coerente e avaliada cautelosamente de forma antecipada, diminuindo, inclusive, os impactos na atuação do seu time.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo destaca, em primeiro lugar, a relevância do tema, considerando que o trabalho desempenha um papel fundamental na vida de todos os indivíduos. Além disso, o desligamento é uma etapa intrínseca ao ciclo de qualquer vínculo empregatício. Nesse contexto, pretende-se investigar as definições de trabalho e desligamento, a fim de compreender as forças que se entrelaçam nessa relação.

Existem várias maneiras de definir trabalho, e uma definição interessante que considera o trabalho como um conjunto de circunstâncias é a teoria da psicodinâmica do trabalho, desenvolvida por Christophe Dejours. Segundo essa teoria, o trabalho não está apenas relacionado à organização em si, mas também à interação entre prazer e sofrimento na própria vida do sujeito envolvido (Dejours, 2015).

Segundo Chiavenato (2014) o desligamento refere-se à saída de um indivíduo como membro de uma organização, ele destaca que esse desligamento pode ocorrer de duas maneiras: voluntária ou involuntária. A primeira ocorre quando o indivíduo decide deixar a organização por conta própria, e os motivos geralmente estão relacionados à falta de motivação. Já a segunda forma ocorre por iniciativa da organização, como demissão sem justa causa, reestruturação ou até mesmo motivada pelo desempenho do colaborador.

Para o autor, o indicador estratégico de rotatividade e/ou turnover desempenha um papel significativo na análise e nos impactos dos desligamentos. “A rotatividade é definida como o fluxo de entrada e saída de pessoas em uma organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 82), e sua mensuração quantitativa oferece *insights* sobre o tema, podendo até mesmo ser preditiva.

Além disso, é importante ressaltar que o impacto de um desligamento é visível no cotidiano de qualquer organização que enfrenta esses processos. Esse impacto não se limita aos custos gerados pelo desligamento, mas também à insegurança que se instala entre os que permanecem. Ulrich (1998) salienta essa questão, ao afirmar que um dos desafios mais significativos na gestão do desligamento diz respeito aos impactos emocionais nos colaboradores. O término do vínculo empregatício pode gerar uma série de sentimentos negativos, como ansiedade, tristeza, frustração e incerteza em relação ao futuro. Ao reconhecer e

lidar com os impactos emocionais, as organizações podem promover uma transição mais suave e ajudar os colaboradores a enfrentar esse período de mudança.

Outro desafio crítico na gestão do desligamento é a perda de conhecimento e *expertise* que ocorre quando um colaborador deixa a organização. Ao se desligar, os funcionários levam consigo habilidades específicas, experiências e conhecimentos adquiridos ao longo do tempo. Essa perda pode comprometer a continuidade das operações e afetar a produtividade e eficiência da Cooperativa.

Uma estratégia eficaz para mitigar esse desafio é implementar Programas Sucessórios e práticas de compartilhamento de conhecimento, como mentoria para transferir conhecimentos entre os colaboradores mais experientes e os mais novos, e a promoção de um ambiente de aprendizado contínuo através de capacitações.

O desligamento é um processo complexo, pois além de envolver muitas vertentes e variáveis, ainda traz a ambiguidade do setor responsável por tal atividade, o Recursos Humanos, que enquanto precisa olhar e cuidar da saúde, bem estar, satisfação e clima organizacional, também precisa tomar frente de atos e procedimentos traumáticos. Legge (1995) expressa essa dualidade com o termo *tough love*, por precisar “ser cruel para amar”.

O desligamento inadequado de colaboradores pode ter um impacto negativo na reputação da organização. O tratamento desrespeitoso, a falta de comunicação adequada ou a ausência de suporte durante o processo de desligamento podem gerar insatisfação entre os funcionários, além de repercutir externamente, afetando a imagem e a marca da organização.

Para proteger a reputação da Cooperativa, é fundamental adotar práticas éticas e transparentes na gestão do desligamento. Isso inclui garantir a imparcialidade nos procedimentos, fornecer *feedback* contínuo aos colaboradores, e oferecer suporte para a transição de carreira. Além disso, é importante cultivar uma cultura organizacional que valorize o tratamento respeitoso com todos os colaboradores, independentemente do motivo do desligamento.

Ao enfrentar esses desafios na gestão do desligamento, as organizações podem minimizar impactos negativos, preservar a moral e o engajamento dos funcionários e reter conhecimentos essenciais.

Diante do exposto, entende-se a necessidade e importância de práticas para a gestão de desligamento, que varia de acordo com a natureza da saída do colaborador, mas que, em todas elas precisam considerar a aplicação de protocolos

justos e transparentes, oferecer suporte emocional ao colaborador e fornecer orientações sobre possíveis recursos externos para ajudar na transição de carreira, disponibilizando até mesmo a extensão dos benefícios durante certo período.

Em suma, a gestão de desligamento é uma área crucial na administração de recursos humanos, pois busca garantir que a saída de um colaborador ocorra de forma harmoniosa e benéfica tanto para a pessoa envolvida quanto para a organização. Através da implementação de estratégias e práticas adequadas, é possível minimizar impactos negativos, preservar a continuidade das operações e promover uma imagem positiva da Cooperativa. Diante da crescente importância desse campo, este estudo visa encontrar as melhores práticas para desenvolver políticas e abordagens eficazes sobre o tema dentro da Cooperativa.

### **3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

#### **3.1. 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 nove 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 cooperativistas e pelo propósito de cuidar das pessoas. Dessa

forma, a estrutura de governança tem a gestão baseada em transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

### 3.2. 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 que 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.

## 4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 4.1. 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 na realização de um desligamento, além da consideração de alguns riscos de implementação e os recursos que a Cooperativa dispõe ou precisa desenvolver.

### 4.2. 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:

#### 4.2.1. 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:

##### 4.2.1.1. 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 (anexo 1), preenchendo todos os itens descritos;
- b) posterior à solicitação, haverá a avaliação do pedido por parte dos integrantes do subsistema de desenvolvimento organizacional ou consultoria interna. para essa análise, serão levados 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 realizará a homologação conforme legislação trabalhista e informará 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 o 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 serão 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 planejadas, serão apresentadas para os integrantes da diretoria executiva para conhecimento, acompanhamento e novos direcionamentos que se façam necessários.

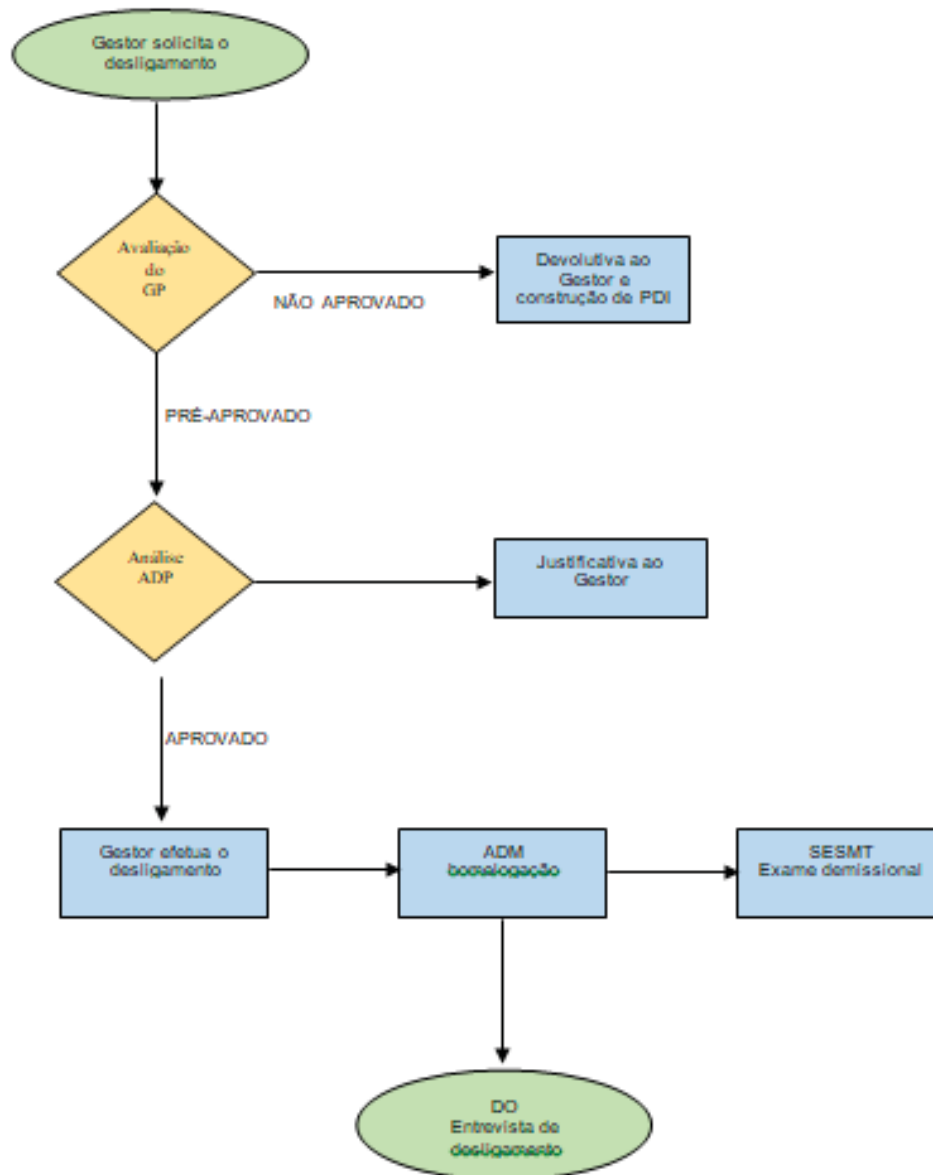
Como forma de auxiliar o ex-colaborador desligado, será oferecida uma cartilha com orientações de construção de currículo e sites de busca de emprego da região. Dessa forma, busca-se contribuir com a recolocação do profissional no mercado de trabalho, caso seja esse o seu desejo.

Na cartilha, também constará sites e endereços eletrônicos de cursos gratuitos de diversas áreas, visando orientação e informações qualificadas que poderão favorecer ainda mais as etapas profissionais futuras.

Com o intuito de beneficiar o ex-colaborador durante os meses subsequentes, a Cooperativa, baseando-se no caráter humanizado do programa, estenderá pelos 3 meses subsequentes ao desligamento, o atendimento médico no Espaço de Saúde

Plena, caso o profissional e/ou seus familiares cadastrados necessitem de algum acompanhamento médico ou psicológico.

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



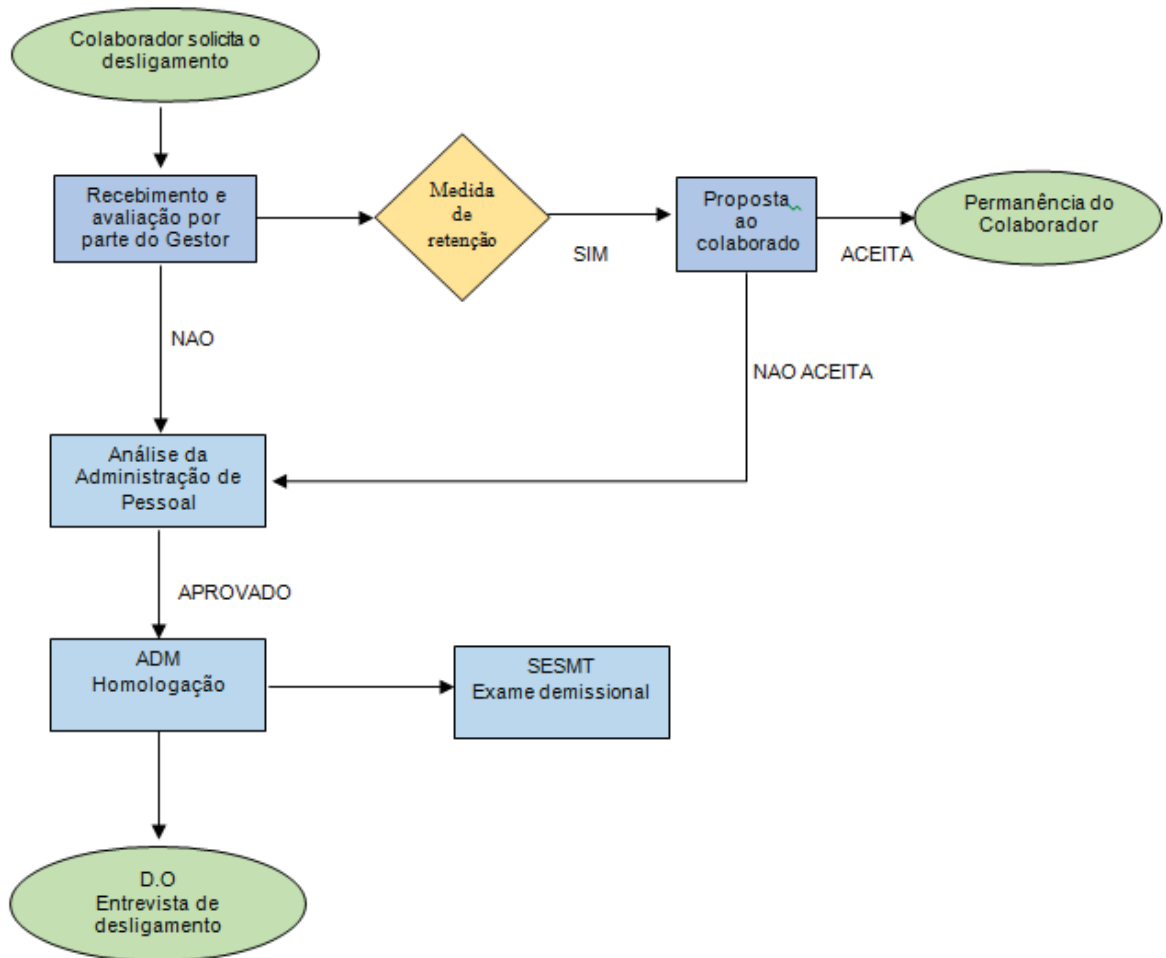
#### 4.2.1.2. Etapas do desligamento voluntário (solicitado pelo colaborador)

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:

- a) após receber o pedido de desligamento por parte do colaborador, o gestor deve recebê-lo e avaliar, se assim o desejar, a possibilidade de alguma medida de retenção, envolvendo a área de gestão de pessoas para análise.
- b) entendendo como possível alguma ação para permanência do colaborador, a proposta deverá ser apresentada e, com a concordância do colaborador, há a permanência na organização, ou então, mediante discordância, o encaminhamento do desligamento para as etapas posteriores.
- c) caso o gestor entenda que a solicitação de desligamento não requer nenhuma ação para retenção, o mesmo encaminhará imediatamente o colaborador ao setor de administração de pessoas para formalização e tratativas necessárias, o qual seguirá para a etapa de homologação, bem como as etapas subsequentes detalhadas no processo de demissão involuntária.

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



#### 4.2.2. 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 Cooperativa. 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 e 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 organização, e a forma como estas conduzem os desligamentos pode afetar diretamente sua reputação. Um

desligamento insensível pode resultar em impactos negativos na imagem da Cooperativa e influenciar negativamente sua capacidade de atrair talentos.

Nessa perspectiva, o treinamento de todos os envolvidos em um desligamento se torna essencial para oportunizar que os profissionais sejam capacitados e compreendam a importância da sua atuação como parte do processo. Conhecer suas responsabilidades, entender como a forma de condução pode ser determinante e, acima de tudo, reconhecer como atitudes previamente planejadas podem contribuir diretamente para o tratamento humanizado com quem está se desligando da Organização.

#### 4.2.2.1. 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 todas as etapas.

A capacitação dos líderes nesse contexto é de extrema importância. Líderes precisam ser capazes de se comunicar com empatia, componente chave na criação de um ambiente de trabalho saudável, e sua ausência durante o desligamento pode resultar em ressentimento e impactar negativamente a moral da equipe.

O desligamento humanizado é uma prática vital para preservar o bem-estar dos colaboradores, a imagem da Cooperativa 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 organização.

#### 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 de Gestão de Pessoas 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 Gestão de Pessoas da Unimed Ponta Grossa.

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

- Importância da entrevista de desligamento para a organização.
- Papel da área 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.
- Detalhamento dos formulários de entrevista.

### 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.
- Sistematização de dados;
- Apresentação de resultados para Gestores e Diretoria;
- Plano de ação com Lideranças.

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 desligado. 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.

#### 4.2.3. 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, possíveis informações não tão precisas ou que necessitarão serem 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 entrevista propriamente dita, é a realização de um planejamento adequado de sua condução, através de um formulário que contenha perguntas chaves e relevantes, as quais vão favorecer a conduta 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 efetiva. Conforme mostra o Anexo 2 – Formulário de entrevista de desligamento (desligamento voluntário) e Anexo 3 – Formulário de entrevista de desligamento (desligamento involuntário), é possível constatar as perguntas definidas que visam favorecer 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).

A organização dos formulários foi planejada e organizada de maneira a favorecer o agrupamento dos dados e a posterior análise do processo, correlacionando-os com os 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.

#### 4.2.4. 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. O caráter confidencial engloba o momento em que as informações são obtidas nas entrevistas de desligamento, bem como a forma como as 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 Cooperativas 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.

#### 4.2.5. 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 certas 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 contribui 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 acompanhados 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 no 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.

#### 4.3. 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, além dos formulários de entrevistas produzidos, 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 Cooperativa, 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.

#### 4.4. 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.

#### 4.5. 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 organizações, refere-se ao índice de turnover, ou seja, a rotatividade que se relaciona com o desligamento de funcionários e a conseqüente 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 conseqüências 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 da 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 organizações 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 *steakholders* passarão a se apropriar da maneira correta de conduzir as etapas que acontecem com o rompimento do vínculo institucional e que o processo será 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 à 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.

### **4.6. 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 têm 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 ajudam 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 insatisfações 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 pode-se 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.

Para contribuir ainda mais, compreende-se como imprescindível o compartilhamento de resultados positivos, pois é uma medida corretiva eficaz para justificar a mudança, baseando-se na redução de litígios trabalhistas, na melhoria do clima organizacional, no aumento da satisfação dos colaboradores e na retenção de conhecimento, pode ajudar a mostrar o valor do programa e a relevância da 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 a 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 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 organização. Além disso, suporte emocional pode acrescentar despesas, mas também podem ajudar a preservar a reputação da Cooperativa e a satisfação dos funcionários.

Além dos custos adicionais, o tempo do processo de 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 aparente morosidade, os benefícios a longo prazo, como a redução de litígios trabalhistas e a preservação da imagem corporativa, podem superar essas questões iniciais.

## 5. CONCLUSÃO

Tendo em vista a necessidade de implementar um processo de desligamento humanizado, enfatizado nesta pesquisa, fica evidente a importância de uma gestão de pessoal que seja eficaz e empática, mitigando os impactos da rotatividade de colaboradores, especialmente retendo talentos valiosos. Assim, foi concebido um Programa de Offboarding com o objetivo de preservar a reputação da organização, reter conhecimento, zelar pelo bem-estar emocional dos colaboradores, proporcionar uma experiência positiva e reduzir litígios trabalhistas.

Diante do desafio de encontrar estudos sobre as causas dos desligamentos, recorreremos à experiência cotidiana dos colaboradores de uma Cooperativa Médica para desenvolver etapas e treinamentos práticos que viabilizassem essa implementação, considerando todo o contexto e cultura organizacional da Cooperativa, que se caracteriza por uma gestão mais tradicional. Por isso, foram delineadas diversas propostas de intervenção, predominantemente de cunho educativo e conscientizador, com o propósito de capacitar líderes para todos os aspectos da gestão e os colaboradores envolvidos nesse processo

Quanto à viabilidade e aos resultados esperados, é relevante destacar a ênfase nos custos de oportunidade, conhecimento e aplicabilidade, juntamente com uma série de outros benefícios, como a redução da taxa de rotatividade, aprimoramento da marca empregadora, diminuição de litígios trabalhistas, segurança para os gestores e melhoria do clima organizacional. Por conseguinte, é crucial salientar que a negligência desses aspectos durante o desligamento pode resultar em sofrimento psicológico para todas as partes envolvidas.

Assim, foi possível conceber ações inovadoras e eficazes sugeridas neste estudo, uma vez que os treinamentos promoverão uma interação ativa entre os participantes, contribuindo para o aprimoramento do potencial da equipe.

Portanto conclui-se que, adotar uma abordagem humanizada durante o desligamento dos colaboradores demonstra o comprometimento com o bem-estar dos colaboradores e com o sucesso da marca, que são essenciais para a continuidade do negócio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (4th ed.). Barueri: Manole, 2014.

DEJOURS, C. **A loucura no trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho (6th ed.) São Paulo: Cortez, 2015.

LEGGE, K. **Human Resource Management**. Rhetoric's and Realities. New York: Pelgrave, 1995.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

# APÊNDICES



## APÊNDICE 1 - FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO UNIMED

SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO (a ser preenchido pelo gestor)

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

**DETALHAMENTO DO PEDIDO**

---



---



---



---



---

**DIFICULDADES TÉCNICAS**
 **DIFICULDADES COMPORTAMENTAIS**
 **AMBAS**

**FEEDBACK'S**

Houve feedback's realizados e formalizados em relação as dificuldades apontadas acima?

**SIM**     **NÃO**

Se sim, mencione as datas de realização

|              |              |              |
|--------------|--------------|--------------|
| __ / __ / __ | __ / __ / __ | __ / __ / __ |
|--------------|--------------|--------------|

Observações e apontamentos:

---



---



---

**MEDIDAS DISCIPLINARES**

Houve aplicação de medidas disciplinares?

**SIM**     **NÃO**

Se sim, mencione as datas de realização

|              |              |              |
|--------------|--------------|--------------|
| __ / __ / __ | __ / __ / __ | __ / __ / __ |
|--------------|--------------|--------------|

**VERBAL**     **POR ESCRITO**     **ADVERTÊNCIA**     **SUSPENSÃO**

Observações e apontamentos:

---



---



---

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO/PDI**

Conceito da última avaliação de desempenho:

**NÃO ATENDE**     **ATENDE PARCIALMENTE**     **ATENDE**     **OTIMIZA**

Houve ações estabelecidas em PDI em relação às dificuldades apresentadas?

**SIM**     **NÃO**

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 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO  
UNIMED**

**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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ponta Grossa/PR \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do Colaborador

Assinatura do RH

Assinatura do Gestão de Pessoas



**APÊNDICE 3 -  
FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO  
UNIMED**

**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**

|   | <b>Ítem</b>                                   | <b>ÓTIMO</b> | <b>BOM</b> | <b>REGULAR</b> | <b>RUIM</b> |
|---|---|--------------|------------|----------------|-------------|
| 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:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Você trabalharia na Unimed novamente?

**SIM**     **NÃO**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ponta Grossa/PR \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do Colaborador

Assinatura do RH

Assinatura do Gestão de Pessoas