

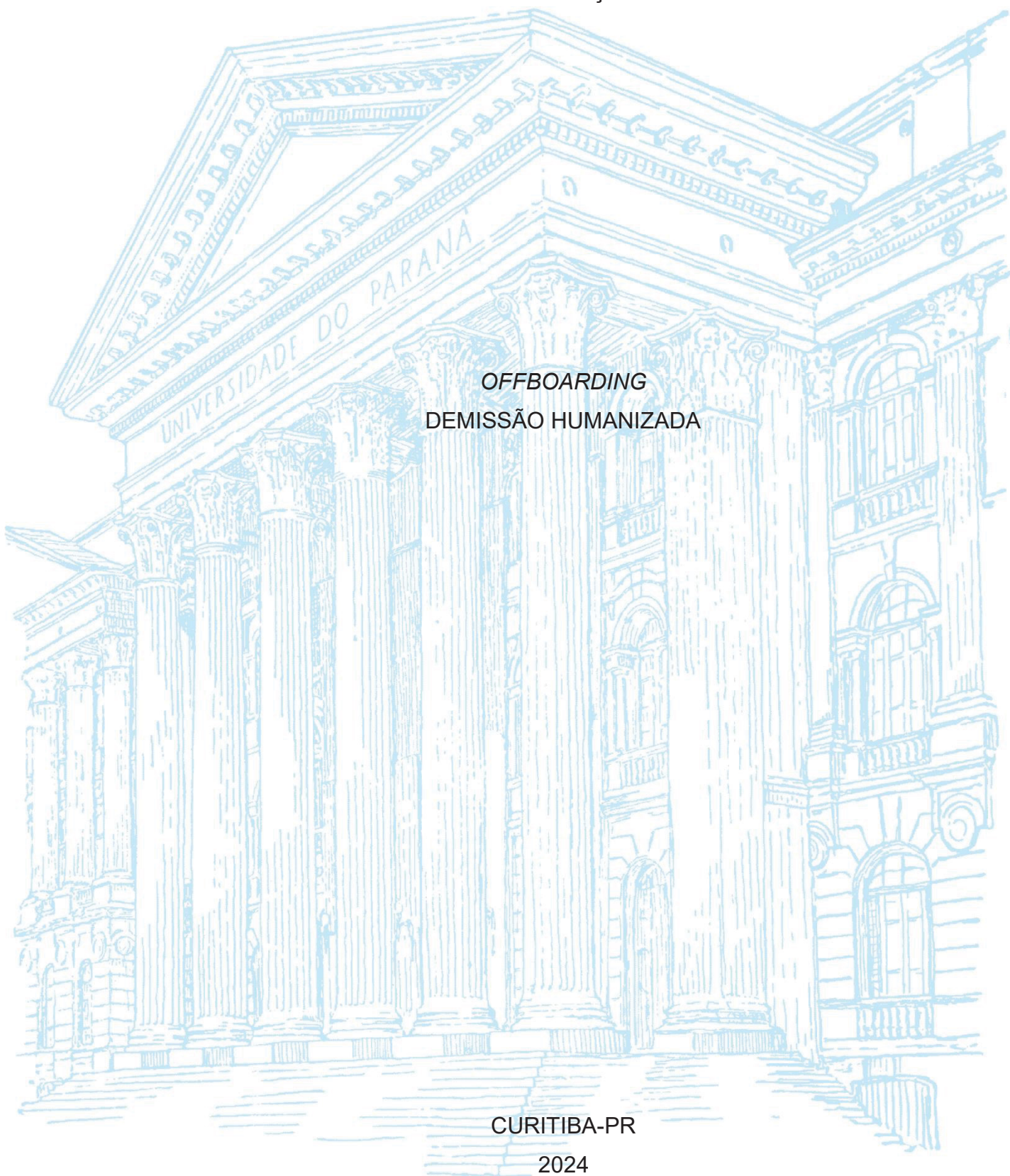
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ISABELLE CRISTINA GONÇALVES DE CARLOS

OFFBOARDING  
DEMISSÃO HUMANIZADA

CURITIBA-PR

2024



ISABELLE CRISTINA GONÇALVES DE CARLOS

*OFFBOARDING*  
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**

This work proposes to present a project to implement a complete dismissal program – Offboarding, within a humanized proposal. The project was based on experience in a Medical Work Cooperative and aimed to address, through the difficulties experienced in practice, regarding dismissal, how a structured Program can contribute to the performance of the People and Leadership Management area, as well as providing benefits for employees and the employer brand itself.

The work also mentions the detailed stages of an Offboarding Program and determines the role of the various actors involved, defining responsibilities and the conduct of all actions. There fore, it also establishes forms that must be used and the way in which the information collected must be measured and analyzed, mentioning the periodicity and the creation of program performance indicators. This project also aimed to establish clear criteria that seek to contribute to the humanization of dismissal processes and establish the way in which everyone involved should be included in the Program and effectively trained.

Keywords: dismissal. 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 .....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	13
3.1. DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA .....	13
3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	15
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	18
4.1. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	18
4.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	18
4.2.1. Etapas e critérios de desligamento.....	19
4.2.1.1. Etapas do desligamento involuntário (solicitado pelo gestor).....	19
4.2.1.2. Etapas do desligamento voluntário (solicitado pelo colaborador).....	22
4.2.2. Capacitação dos <i>stakeholders</i> envolvidos no processo .....	24
4.2.2.1. O Papel Essencial do Líder .....	25
4.2.3. Estruturação da entrevista de desligamento .....	29
4.2.4. Devolutiva da entrevista de desligamento .....	30
4.2.5. Tratativa de indicadores.....	32
4.3. RECURSOS .....	35
4.4. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	36
4.5. RESULTADOS ESPERADOS .....	38
4.6. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS .....	41
5. CONCLUSÃO.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	47
APÊNDICES.....	50

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

As Organizações vivem, atualmente, um momento altamente competitivo, em que é necessário buscar práticas cada vez mais sustentáveis e que contribuam para a perenidade do negócio.

Dentre a incessante busca por um diferencial, como um produto inovador ou um projeto que gere grandes resultados, gerir o capital humano é, com certeza, um dos fatores mais importantes para uma organização, afinal, são as pessoas que fazem uma instituição funcionar, que operacionalizam os processos e, conseqüentemente, podem trazer o diferencial competitivo tão almejado.

Encontrar e alocar os melhores profissionais são práticas conhecidas, mas, com cada vez mais força, reter os melhores talentos garante que a engrenagem funcione da forma adequada e favorece a performance em prol dos objetivos institucionais.

Com isso, compreender os motivos que levam os colaboradores a deixarem a organização e mergulharem em novas oportunidades se torna essencial para a busca de estratégias efetivas visando contribuir com a prática de retenção e a conseqüente diminuição do turnover organizacional.

Para além da perda do colaborador, um processo de desligamento malconduzido pode ocasionar danos significativos para a corporação. Em contraponto, um processo organizado garante que a saída do profissional cause o mínimo de impacto possível, além de evitar outras conseqüências, como ações trabalhistas, por exemplo. Segundo o TST (Tribunal Superior do Trabalho, 2022), a justiça já observa um novo crescimento no número de ações, após registrar uma queda de mais de 40% no volume de processos após a reforma trabalhista de 2017. O Tribunal aponta ainda que foram registradas 20.666 ações a mais em 2021, em relação a 2020. O número ultrapassou a marca de 2,88 milhões de novos processos.

Também foi registrado um crescimento de reclamações sobre assédios moral e sexual, questões delicadas e de difícil comprovação. Outro tema que tem surgido cada vez mais nos tribunais é a Síndrome de Burnout, causada por esgotamento físico e mental. Na prática, o problema passou a ser considerado doença ocupacional em 1º de janeiro de 2022, após sua inclusão na CID (Classificação



Internacional de Doenças da OMS (Organização Mundial da Saúde). Isso significa que agora estão previstos os mesmos direitos trabalhistas e previdenciários assegurados no caso das demais enfermidades relacionadas à vida laboral.

Os dados mostram os impactos que um processo de judicialização pode causar e evidenciam o quanto a jornada do colaborador, sendo conduzida de forma respeitosa, profissional e qualificada, favorece que este profissional, ao se desligar, se torne um bom embaixador da marca. Há de se pensar então na experiência produzida desde o processo seletivo até as etapas finais em que a relação está sendo finalizada.

Nessa etapa, um Programa de Offboarding institucionalizado pode oferecer dados importantes para a análise da área de Gestão de Pessoas e para a tomada de decisão, tendo em vista as inúmeras informações que podem ser adquiridas, por exemplo, com uma entrevista de desligamento bem conduzida.

Oferecer um momento de escuta para o ex-colaborador com relação a sua percepção da cultura organizacional, relacionamento com colegas e liderança e práticas institucionais favorece a identificação de melhorias dos processos e das relações. Trata-se de uma rica oportunidade de avaliar o nível de descontentamento, de colher impressões, identificar deficiências e vulnerabilidades, sugerir correções e evitar a repetição de erros internos.

Por fim, esse trabalho visa apresentar a importância da incorporação de um Programa de Offboarding com parte dos processos de Gestão de Pessoas e, além disso, contribuir com a visão frente a importância e os benefícios de uma prática humanizada, respeitosa e eficiente.

## 1.2. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

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

## 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 institucional – 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 antigo 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

Para além de toda a preocupação com a seleção de novos colaboradores, do processo de ambientação e todas as ações que envolvem a jornada do colaborador, as Cooperativas têm se dedicado muito a estruturar o processo de offboarding.

O termo offboarding pode ser traduzido livremente como desembarque. Segundo Guimarães (2021, apud Andrade; Ayres; Andrade, 2022), o mesmo é utilizado para abordar o momento em que o colaborador se desliga da instituição, seja de forma voluntária ou involuntária. Dessa maneira, esse processo se caracteriza como o conjunto de ações que envolvem toda a demissão do colaborador e, se realizado da forma adequada, pode minimizar possíveis impactos negativos e contribuir para que tudo ocorra de forma respeitosa e esclarecedora, não gerando dúvidas ou constrangimentos desnecessários.

O desligamento de profissionais de uma organização pode ser classificado em dois tipos: os voluntários, por iniciativa do empregado, e os involuntários, por iniciativa do empregador (Selden et al., 2015 apud Sansone; Vecchia, 2021). Os desligamentos voluntários se relacionam à saída do colaborador por força de seu próprio desejo, em que as possibilidades vislumbradas ao deixar o atual emprego são maiores e/ou mais atrativas do que permanecer nele (Porter et al., 2015 apud Sansone; Vecchia, 2021). Já os desligamentos que são ocasionados por decisão do empregador, ocorrem para realizar a substituição do colaborador que não está com o desempenho compatível com as expectativas da instituição, para a redução de custos internos ou para a readequação do quadro de colaboradores (Chiavenato, 2014 apud Sansone; Vecchia, 2021).

Embora o desligamento de colaboradores seja algo natural e até mesmo esperado, tendo em vista que as relações de trabalho podem ser finalizadas quando uma das partes não está satisfeita, a forma como se realiza pode mitigar riscos e proporcionar um momento pautado na clareza e no respeito. Para tanto, há de se investir no processo de offboarding de forma planejada e bem executada, conduzindo-o de maneira humanizada. Como ponto principal, com base em Silva (2017) é preciso que haja preparação para o momento de demissão para o colaborador desembarcar e acelerar o luto pós desligamento (Silva, 2017 apud Andrade; Ayres; Andrade, 2022). De acordo com Nunes, 2022, o processo de desligamento não pode e nem deve ser romantizado e, se malconduzido, pode

provocar traumas difíceis de serem elaborados posteriormente (Nunes, 2022, apud Andrade; Ayres; Andrade, 2022). Ainda segundo Silva (2017), é preciso que as organizações tenham muito cuidado ao conduzirem os processos de demissão, preocupando-se em proporcionar um momento que tenha sido planejado e organizado para que seja executado da maneira mais adequada possível (Silva, 2017 apud Andrade; Ayres; Andrade, 2022). Dessa forma, reforça o autor, o colaborador se sentirá acolhido, respeitado e valorizado em toda a sua trajetória, ainda que ela tenha chegado ao fim naquele contexto.

Segundo Silva e Romão (2019, apud Andrade; Ayres; Andrade, 2022), o processo de demissão humanizada traz benefícios à três partes: à instituição, ao colaborador desligado e ao colaborador que permanece ativo na Organização. Quando analisado sob a ótica da instituição, em um processo de desembarque bem conduzido é possível perceber a diminuição do estresse entre os responsáveis ou envolvidos, a melhora da imagem institucional entre os colaboradores e a diminuição de demandas judiciais provenientes de uma má condução. Para o colaborador que está deixando a entidade, há o benefício de poder rever seus gaps e potenciais e toda a sua trajetória de carreira, inclusive como forma a repensar e replanejar o caminho que será percorrido posteriormente. Quanto aos colaboradores que permanecem ativos, estes se beneficiam por visualizarem um local de trabalho que valoriza e reconhece seus profissionais, inclusive no momento de encerramento do vínculo, e por identificarem ações de melhoria que podem ser implementadas de acordo com dados e sugestões colhidas junto aos funcionários desligados.

Antes do momento do desligamento do colaborador propriamente dito, um processo de demissão humanizada precisa ser pensado e planejado desde as etapas iniciais, no que se refere, no caso da demissão involuntária, aos motivos que levaram o gestor a tomada de decisão.

Para evitar que a subjetividade, a personalidade, ou quaisquer outras variáveis que permeiam as relações humanas interfiram de maneira inadequada e até decisória no processo, a tomada de decisão precisa ser feita com base em critérios claros e bem definidos. Conforme aponta Tylcsak (1991, apud Abib et al, 2018), a decisão de se demitir um colaborador envolve planejamento e seleção entre escolhas, as quais são, muitas vezes, complexas, por isso a importância de estas serem baseadas em critérios pré-definidos.

Ainda que os motivos que envolvem os processos de demissão sejam claros, é sabido que outros motivos podem levar ao desligamento por parte da corporação. Segundo Shah (2000, apud Abib et al, 2018), as organizações também acabam por optar pela realização de demissões para manter ou melhorar a sua vantagem competitiva e para acompanhar às mudanças tecnológicas. Com isso, para além das demissões motivadas por diminuição do desempenho, os empregadores também tomam decisões que contribuam com a sustentabilidade do negócio e com sua marca empregadora.

Uma vez tomada a decisão pela demissão de um colaborador, a forma de condução do processo determina muito dos seus impactos. A demissão humanizada prevê a preparação de todos os stakeholders para que o processo como um todo seja conduzido da maneira adequada e seguindo o que foi previamente planejado. Nessa etapa, há de se reconhecer o papel fundamental da área de Gestão de Pessoas, a qual deve se responsabilizar por toda a preparação, conscientização, treinamento e acompanhamento do processo de demissão a fim de garantir que seja realizado de forma humanizada e com o amparo de uma política que norteie e estabeleça as diretrizes essenciais do processo. Como aponta Macedo (1994 apud Silva, 2017) o desligamento sem planejamento gerencial e amparo de uma política estrutura da área de Gestão de Pessoas pode caracterizar-se como uma das formas mais desumanas e injustas de se conduzir o processo.

Ampliando a análise dos processos de desligamento para além das demissões involuntárias, no processo de desligamento voluntário, outras variáveis se tornam essenciais para que a organização conduza todas as etapas da forma mais adequada possível.

Quando um colaborador toma a decisão de pedir a demissão, um tempo anterior a ação se estabeleceu com dúvidas e questionamentos que permearam a decisão. Segundo Oliveira e Rocha (2017, apud Camargo; Junior; Turino, 2020) vários fatores antecedem a intenção de se desligar da organização. Como os principais fatores que são apresentados, estão: avaliação com a satisfação no ambiente de trabalho, percepção de alternativas profissionais, as características do ambiente de trabalho, a percepção de justiça, o comprometimento e o engajamento profissional. Com isso, como afirmam os autores, engajamento e rotatividade são dois fatores que se relacionam inversamente, ou seja, quanto maior o engajamento com o trabalho, menor a intenção de se desligar da organização.

Com base nessa afirmação, um ponto essencial para as organizações é diminuir ao máximo o índice de demissões voluntárias e todo o impacto negativo causado por elas no contexto organizacional. Os efeitos negativos da alta rotatividade interferem diretamente nos processos de trabalho e na imagem institucional, ponto essencial e de grande valorização em um cenário altamente competitivo.

Para que a análise em cima dos motivos que geram as demissões voluntárias seja fidedigna e ofereça dados coerentes que possam ser trabalhos posteriormente, as organizações têm investido fortemente em ferramentas diagnósticas. Estas têm um papel importante na identificação das principais razões que estão desencadeando a rotatividade, possibilitando uma atuação preventiva por meio de práticas internas que busquem reequilibrar as expectativas dos colaboradores com o que a organização consegue oferecer.

No que se refere as ferramentas diagnósticas no contexto organizacional, a entrevista de desligamento vem se firmando como uma prática que facilita o processo humanizado, oportuniza um momento de escuta e acolhimento e colhe informações muito ricas que podem ser revertidas em práticas de melhoria institucional. Segundo Silva e Albarães (2012, apud Barbosa et al. 2019) a entrevista de desligamento é um importante instrumental de investigação que pode reconhecer algumas das dificuldades existentes no ambiente organizacional, detectar as causas reais da rotatividade e outras informações que permitirão intervenções posteriores por parte da organização.

Ademais, o momento favorecido através da entrevista de desligamento visa reforçar a prática da demissão humanizada, em que o colaborador é ouvido e tem um canal de escuta, até mesmo quando as relações de trabalho estão sendo encerradas.

Como ponto fundamental em instituir e manter ativa a condução das entrevistas de desligamento, parte essencial se configura na análise posterior das informações coletadas. Em princípio, reconhecendo e mantendo a confidencialidade e o sigilo dos declarantes, os dados coletados não podem ser perdidos e sua mensuração se torna imprescindível para que o processo se mantenha ativo e provoque mudanças no contexto organizacional. De acordo com Pessoa e Philereno (2012, apud Barbosa et al 2019), os dados coletados e obtidos durante as entrevistas de desligamento devem ser tratados quantitativamente e

qualitativamente, de forma responsável, objetivando quantificar estatisticamente as maiores incidências apresentadas. Ainda, e acordo com os autores, as informações devem ser tratadas com sigilo e podem favorecer o aperfeiçoamento da eficácia profissional e promover reflexões e ações que podem ser importantes e determinantes para a melhoria do clima e das práticas corporativas.

### **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 questionadores e que vão em 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 45 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 realizados 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.

Com o 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 (apêndice 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.

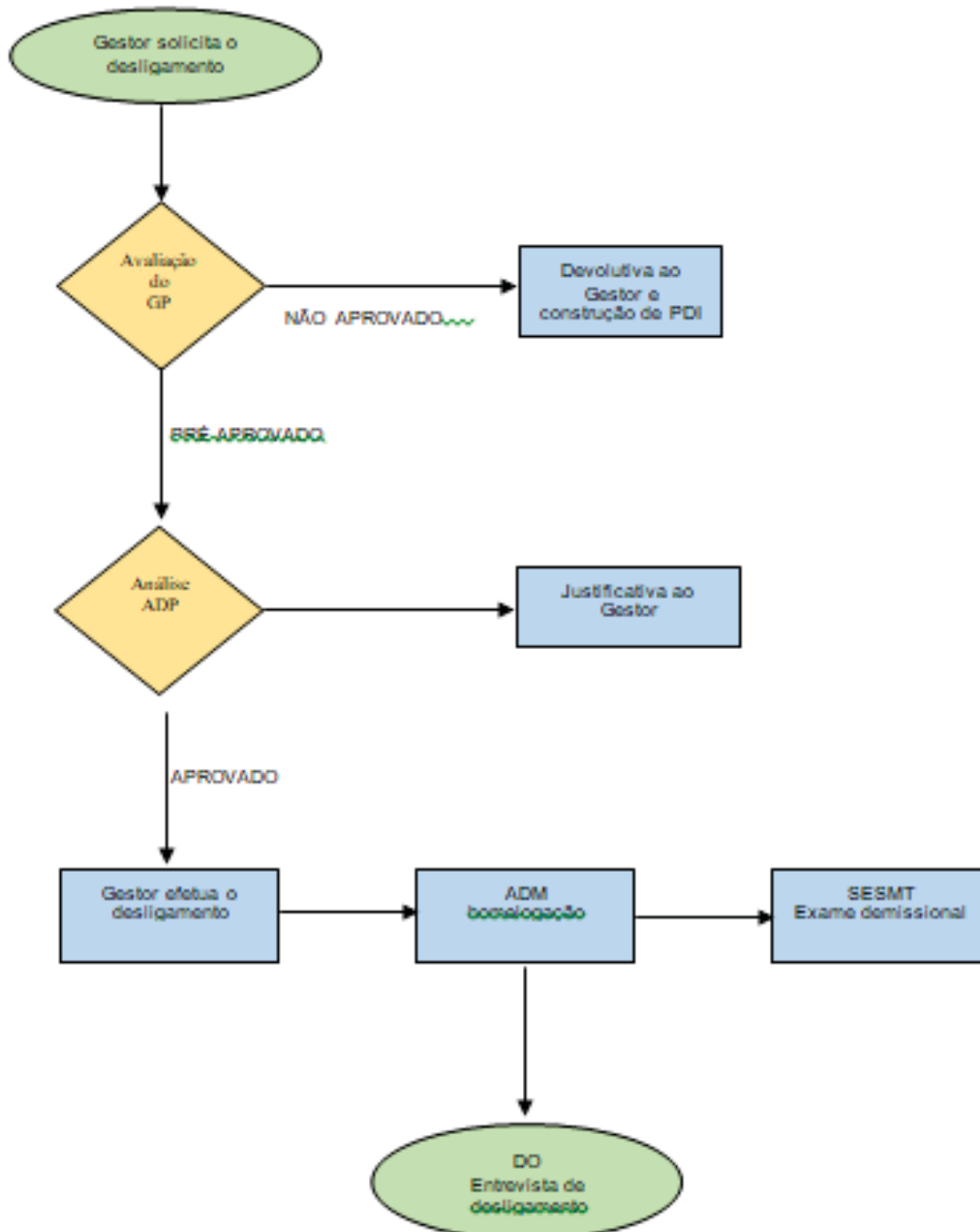
Como forma de auxiliar o ex-colaborador desligado, será oferecida uma cartilha com orientações de construção de currículo e sites de busca de emprego da região. Dessa forma, busca-se contribuir com a recolocação do profissional no mercado de trabalho, caso seja esse o seu desejo.

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:

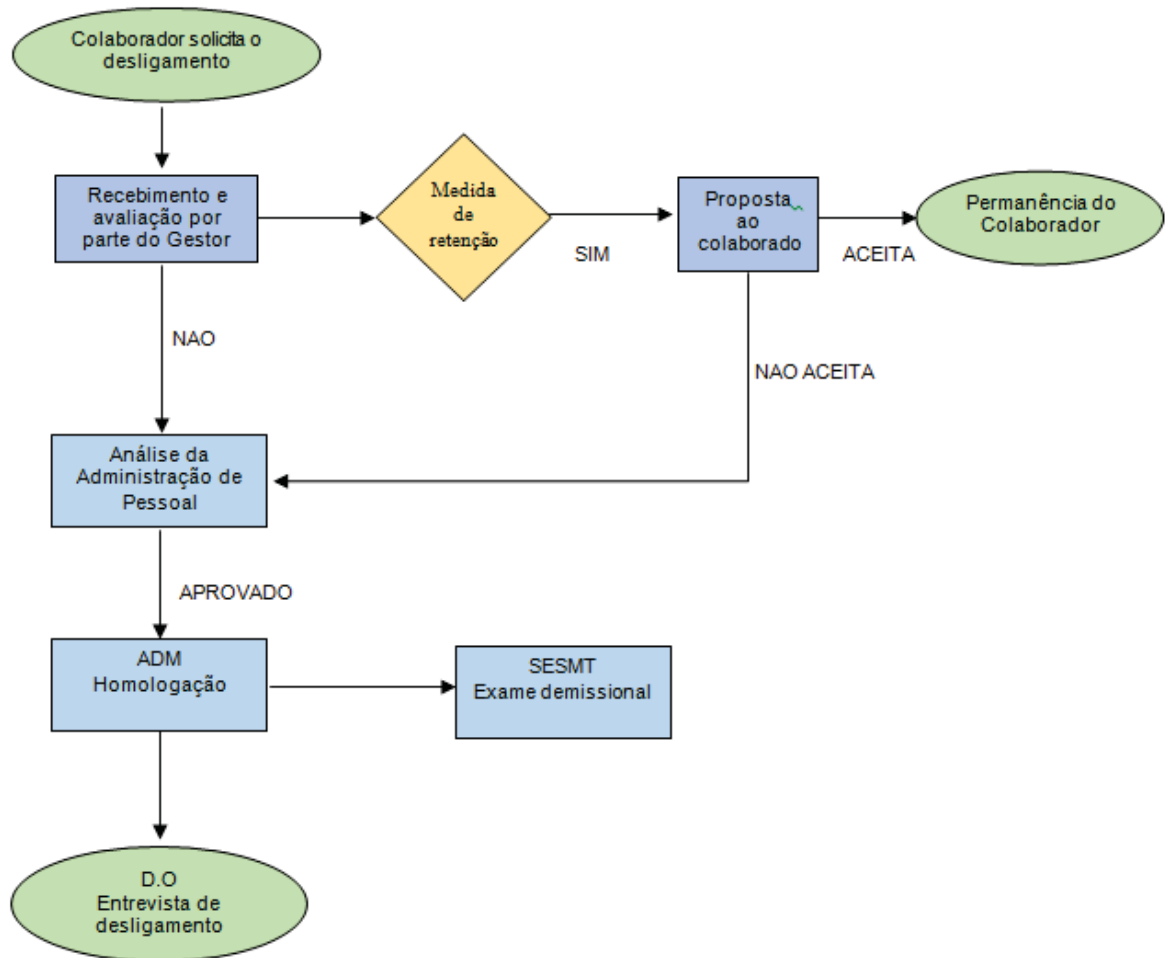


#### 4.2.1.2. Etapas do desligamento voluntário (solicitado pelo colaborador)

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 a 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 Apêndice 2 – Formulário de entrevista de desligamento (desligamento voluntário) e Apêndice 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 realização 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 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 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

Valorizar integralmente os colaboradores durante sua jornada dentro da Organização é essencial e imprescindível para toda e qualquer Instituição que tem uma conduta responsável e que preza pela dignidade de seus integrantes. Isso significa empenhar-se em atuar de maneira ética e profissional desde as etapas iniciais, em que novos talentos são selecionados para compor os times, mas também aplicar esforços no momento em que um colaborador tem seu vínculo rompido, favorecendo que o processo seja realizado de maneira mais leve e bem direcionada.

Deste modo, implantar um Programa de desligamento humanizado pode favorecer muito a atuação e o direcionamento de todos os envolvidos.

Humanizar o desligamento requer preparo, empatia, transparência e respeito durante todas as suas etapas, mas vai além disso. É necessário que critérios sejam estabelecidos de maneira clara e coerente e que os líderes e profissionais que operam diretamente o processo sejam treinados para o momento, a fim de assumirem posturas coerentes com a proposta do Programa.

Ademais, estabelecer diretrizes serve ainda para favorecer e fomentar uma cultura de desenvolvimento e valorização, tendo em vista que, antes de se pensar em desligar um colaborador, garante-se que várias tentativas de melhoria no desempenho tenham sido empregadas.

Destarte, etapas anteriores são também fundamentais. Adotar a prática de feedback's constantes e garantir o alinhamento com os colaboradores favorece muito o progresso, aperfeiçoamento e crescimento destes profissionais, sendo o desligamento uma opção para casos realmente necessários.

Não diferente deve ser o processo do colaborador que solicita o desligamento. No melhor dos mundos, se a Organização desempenhar seu papel destinando a devida importância ao capital humano, o profissional que decide se desligar o faz buscando outros desafios, mas não por entender que o ambiente não favorece sua prosperidade profissional.

Com base em todos os argumentos que mencionam a importância de um Offboarding bem estruturado e firmado em uma prática humanizada, algumas ações são essenciais para contribuir com o sucesso do Programa e com a constante análise de sua efetividade.

É indispensável que os formulários sugeridos no Projeto sejam revistos periodicamente, a fim de serem analisados e reestruturados, caso se faça necessário. Da mesma forma, é imprescindível que os critérios sejam avaliados conforme forem sendo utilizados, buscando verificar se novos devem ser incluídos ou então alterados, conforme necessidade embasada pelos principais envolvidos.

Outro ponto fundamental se refere ao monitoramento dos indicadores e sua análise, possibilitando a identificação e a avaliação de aspectos que devem ser reavaliados ou que precisem de intervenção, permitindo uma análise fidedigna do desempenho do Programa e verificando se o mesmo está alcançando os objetivos que se propôs a alcançar.

Vale ressaltar ainda, como imprescindível, a criação de planos de ação para pontos críticos que, porventura, apareçam na mensuração e análise dos indicadores, buscando realmente intervir e propor melhorias para que a prática do dia a dia fique mais adequada à proposta humanizada.

Como proposta de acompanhamento, sugere-se a abertura de grupos de escuta com colaboradores e líderes que participem ativamente como executores, ou seja, que possuem alguma parte na operacionalização e condução do Programa. Tais grupos devem ser organizados, acompanhados e avaliados pela área de Gestão de Pessoas, tendo em vista sua expertise. Caso alterações sejam propostas, estas devem ser submetidas a avaliação da Diretoria e treinamentos reprogramados para disseminar as novas informações e/ou orientações.

Outra alternativa que pode contribuir muito com o Programa, sobretudo para os profissionais responsáveis por compilar as informações e fazer o acompanhamento, análise e apresentação dos indicadores, é a aquisição de softwares e ferramentas de Gestão que proporcionem mais agilidade na sistematização de informações e, conseqüentemente, contribuam com a otimização do tempo dos profissionais envolvidos e da apresentação dos resultados periódicos.

Enfatizando a importância dos colaboradores e líderes envolvidos no Programa terem o conhecimento necessário para operacionalizá-lo, salienta-se a necessidade de se garantir o treinamento adequado para novos integrantes, para que estes também passem a conhecer o Programa e executarem suas ações da maneira correta e esperada.

Por fim, agir com humanização em um momento tão delicado como o desligamento de um colaborador reflete a preocupação da Organização com os

principais responsáveis pelo alcance dos resultados e atingimento de metas: seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIB, G.; ROGLIO, K. D.; STOCKER, F.; VILLAR, E. G.. **Demissão: critérios importantes na tomada de decisão de gestores**. ERA – Revista de Administração de Empresas/FGV EAESP, São Paulo, v. 58, n.2, p. 116-129, mar-abr 2018.

ANDRADE, A. C. G.; AYRES, M. A. C.; CASTRO, D. T.. **OFFBOARDING: A Humanização no processo de desembarque**. Latin American Journal of Business Management, v.13, n.2, p.121-130, jul-dez 2022.

BARBOSA, E. S.; MADUREIRA, L.; MIGLIORINI, S. R. O.; SOCZEK, K. L., **Entrevista de desligamento como instrumento de recursos humanos**. XVII Jornada Científica dos Campos Gerais - Ponta Grossa/PR, 2019.

CAMARGO, M. L.; JUNIOR, E. G.; TURINO, A. L.. **Rotatividade organizacional e seu diagnóstico a partir de entrevistas de desligamento: o estudo do fenômeno em uma instituição hospitalar privada**. Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade Federal do Ceará – Fortaleza CE- Brasil: Revista Labor, v. 1, n. 25, 2020.

SANSONE, V. T. B.; VECCHIA, R. D.. **Construção do modelo preditivo de desligamento de colaboradores**. Revista Brasileira de Administração Científica, v.12, n.4, p.171-189, 2021.

SILVA, N. M. N.. **Demissão responsável – um comportamento entre teoria e realidade prática**. 58 f. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Coachingem) - Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD). Brasília, 2017.

TST – Justiça do Trabalho. **Relatório Geral da Justiça do Trabalho**. 2022. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/web/estatistica/jt/relatorio-geral>. Acesso em: 05 de julho de 2023 às 19:22.

## APÊNDICES

<b>Unimed</b>	<b>APÊNDICE 1 - FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO UNIMED</b>	Página 1/2
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>		
<b>FEEDBACK'S</b>		
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:		
<b>MEDIDAS DISCIPLINARES</b>		
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:		
<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO/PDI</b>		
Conceito da última avaliação de desempenho:		
<input type="checkbox"/> <b>NÃO ATENDE</b> <input type="checkbox"/> <b>ATENDE PARCIALMENTE</b> <input type="checkbox"/> <b>ATENDE</b> <input type="checkbox"/> <b>OTIMIZA</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 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:

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 DE SLIGAMENTO?

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:

---



---



---



---



---

Você trabalharia na Unimed novamente?

SIM     NÃO

---



---



---

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

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Colaborador

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

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