

DESLIGAMENTO HUMANIZADO: UTOPIA OU REALIDADE?

SANDRA TERESINHA LISSOT

PATRICIA MARTINS FAGUNDES CABRAL
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

CLARISSA SOCAL CERVO
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

JOSÉ CARLOS DA SILVA FREITAS JUNIOR
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

DESLIGAMENTO HUMANIZADO: UTOPIA OU REALIDADE?

Introdução

A forma como a gestão de pessoas (GP) é conduzida em uma organização depende de uma série de fatores, incluindo cultura organizacional, estrutura e contexto externo e interno (Anderson & London, 2017). Um modelo eficaz de gestão de pessoas vai além dos processos tradicionais, como treinamento e remuneração, e abrange políticas, princípios e práticas que direcionam o comportamento dos colaboradores, alinhados as perspectivas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (ONUBrasil, 2023). A evolução para a concepção de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) (Wright & Ulrich, 2017), destaca três mudanças principais: o foco no impacto das práticas de GP nos indivíduos e na organização, o exame dessas práticas de forma sistêmica e o reconhecimento da GP como uma ferramenta essencial na gestão estratégica da organização.

Os desligamentos sejam por *downsizing*, desempenho ou devido a questões comportamentais e de conduta fazem parte da dinâmica das organizações e do mundo do trabalho em geral (Paul & Moser, 2009). Entretanto, com a crescente visibilidade dos negócios e das instituições, a difusão instantânea em redes sociais e a concorrência cada vez mais acirrada, tanto os profissionais ativos quanto os inativos (demitidos ou desligados voluntariamente) tornam-se ‘representantes’ das organizações em que atuam/atuaram. As experiências de trabalho desses profissionais refletem diretamente a eficácia da GEP e influencia a imagem e atratividade da organização no contexto externo.

O impacto de crises e da pandemia de Covid-19 transformou a forma como as organizações conduzem demissões. Muitas empresas não estavam preparadas para uma crise abrupta e se viram obrigadas a reduzir seus quadros de profissionais para gerenciar custos. Segundo o relatório "*World Employment and Social Outlook: Trends 2023*" da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (OIT, 2023), o desemprego global aumentaria em 2023, evidenciando a necessidade urgente de trabalho decente e justiça social. A OIT propôs uma Coligação Global para a promoção da Justiça Social, focando na criação de políticas que abordem os desafios atuais do mundo do trabalho.

O processo de desligamento humanizado, geralmente tratado nas organizações pelo termo *offboarding* (sem uma tradução literal) é entendido como a forma que acontece o desembarque da organização. Este é percebido e sentido, não somente para quem é impactado diretamente, mas junto aos demais que assistem o processo. Diante das distintas nomenclaturas,

este estudo adotou o termo “processo de desligamento humanizado” para discutir o fenômeno do desvinculamento do trabalhador, desde sua exposição até a efetivação do desligamento.

Organizações que assumem a prática de processos de desligamento humanizado destacam-se das demais, pois demonstram maior maturidade em sua gestão estratégica de pessoas e comprometimento com melhores práticas. Essas organizações alinham seus procedimentos às diretrizes da OIT e os ODS, promovendo trabalho decente e digno, inclusão social e desenvolvimento sustentável, atendendo às necessidades da atual geração sem comprometer as das futuras gerações.

O objetivo do estudo foi analisar de que maneira as organizações, especificamente as do setor de serviço, podem aprimorar seus processos de desligamentos e humanizá-los, transformando essa prática em um momento de respeito a pessoa humana e um diferencial em termos de gestão de pessoas. A relevância da pesquisa se destaca no contexto atual, marcado por intensas mudanças nos ambientes de trabalho no pós-crise. Além disso, em análise a literatura e produção cinza (artigos de revistas, blogs e podcasts) percebe-se um aumento expressivo de informações e conteúdos sobre desligamento, sem ter tal correspondência nas produções acadêmicas sobre gestão em geral e em gestão de pessoas.

Os desligamentos têm-se tornado práticas rotineiras nas organizações, muitas vezes marcando profundamente a trajetória de vida pessoal e profissional do trabalhador, afetando tanto a imagem organizacional quanto o engajamento dos demais profissionais remanescentes. Frente a esse cenário, este estudo pretende identificar e sistematizar práticas de desligamento humanizados, compreendidas como procedimentos que atenuam os impactos do rompimento contratual e valorizam a dignidade do indivíduo, proporcionando um modelo passível de ser replicado em outros contextos de trabalho e alinhado à concepção de trabalho decente (Boeira & Topanotti, 2017), preconizada no ODS 8 - desafio recorrente no contexto das organizações.

A efetividade de um processo de desligamento humanizado depende de três pilares complementares e interdependentes: os valores e a cultura serem compatíveis a essa prática; a existência de processos de gestão de pessoas transparentes, claros e consistentes e o desenvolvimento de lideranças capazes de conduzir tal prática com sensibilidade e respeito.

Embora a literatura sobre GEP (Wright et al., 2018), indique um caráter evolutivo em face as transformações do ambiente externo, ainda há carência de modelos teóricos, instrumentos e métodos práticos que auxiliem as organizações a implementar mudanças substanciais na forma de conceber e operar o desligamento de profissionais. O desligamento humanizado é apresentado como um processo essencial para as organizações, alinhado aos

princípios e valores organizacionais. Assim, a qualidade dos sistemas de gestão de pessoas pode influenciar a formulação de políticas de desligamento (Jamali & Sagirani, 2021).

O conceito de humanização, pautado em justiça, respeito e valorização da pessoa, originário do setor de saúde, ganha relevância no ambiente corporativo, promovendo práticas que enalteçam tais atributos na relação com os trabalhadores. Corsino e Sei (2019) citam a importância de humanizar o cuidado à saúde no Sistema Único de Saúde (SUS), este mesmo arcabouço conceitual pode ser estendido ao processo de GEP, garantindo dignidade e amparo emocional aos trabalhadores, inclusive nos processos demissionais. Nesta perspectiva, a humanização no trabalho se relacionada diretamente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 3 (saúde e bem-estar), 8 (trabalho decente e crescimento econômico), 16 (paz, justiça e instituições eficazes). Em linhas gerais, tais objetivos visam assegurar uma vida saudável e promover o bem estar para todos, a promoção do crescimento econômico sustentado e inclusivo, baseado no emprego pleno e produtivo e no trabalho decente para todos, promovendo sociedades pacíficas para o desenvolvimento sustentável garantindo o acesso à justiça e a valorização da pessoa humana nas organizações, fortalecendo sua imagem perante públicos internos e externos e atendendo às exigências de iniciativas ESG (Environmental, Social and Governance).

Por fim, ao reconhecer o desligamento como processo estratégico da gestão de pessoas, cujos efeitos reverberam no clima organizacional e no desempenho dos profissionais que permanecem, esta pesquisa espera oferecer subsídios teóricos e práticas para a construção de processos de desligamentos mais responsáveis, humanizados e sustentáveis, capazes de promover coesão interna e prevenir danos reputacionais nas organizações (Bohle et al., 2018).

Método

Trata-se de uma investigação de abordagem qualitativa, de caráter exploratório, fenomenológico e interpretativo, com objetivo de aprofundar as relações sociais, e compreender a construção real de significados e conceitos por atores envolvidos em contextos organizacionais (Gephart, 2004).

Participaram 19 profissionais, selecionados pelo critério da acessibilidade, provenientes dos setores áreas de tecnologia, ensino superior, serviços médicos-hospitalares, comunicação, financeiro e atuação sindical, além de consultorias de recolocação e jurídicas voltadas à gestão de pessoas. A justificativa para analisar especificamente essas áreas está na constatação de que, nos últimos anos, houve significativos impactos nos processos de desligamentos nesse segmento devido às oscilações econômicas e sociais provocadas por crises financeiras, políticas

e, também, pela pandemia da Covid-19. Foram entrevistados gestores de RH, líderes de pessoas e colaboradores do mesmo segmento. Dentre os entrevistados, seis atuam como gestores de RH, um como dirigente sindical, seis como líderes de pessoas que conduziram processos de desligamentos nos segmentos mapeados, e seis são trabalhadores que vivenciaram processos de desligamento nos campos citados. Com vistas a ampliar a rede de participantes, utilizou-se a técnica de *snowball* (bola de neve), para a indicação de novos entrevistados, até atingir a saturação teórica do assunto (Bockorni & Gomes, 2021).

A Tabela 1 caracteriza os entrevistados do presente estudo quanto aos dados sócio-demográficos.

Tabela 1

Compilado sociodemográfico dos entrevistados

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

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

Observa-se que do total de entrevistados 12 eram mulheres, 6 homens e um participante não quis identificar-se quanto ao gênero. Considerando a faixa etária, 7 profissionais estão entre 31 e 40 anos, seguido de 5 possuem entre 41 e 50 anos e outros 6 com mais de 51 anos. Apenas um participante tem de 20 a 30 anos. No que tange ao estado civil, dentre os respondentes 12 são casados, seis solteiros e um é divorciado.

Observa-se que um respondente possui de 5 a 10 anos de experiência profissional, 8 estão na faixa de 10 a 20 anos de experiência, enquanto a concentração maior da amostra possui mais de 21 anos de experiência profissional. Se observarmos o tempo de atuação na mesma

função a distribuição indica que 1 participante está até dois anos no mesmo cargo, 4 ocupam a mesma posição em média de 2,1 a 5 anos, e os 14 demais dividem-se igualmente nas faixas de 5 a 10 anos e de 10,1 a 20 anos. No âmbito da formação dentre os participantes, 18 concluíram o ensino superior e 12 buscaram formações complementares. Quanto a gestão, 11 entrevistados acumulam mais de dez anos na liderança de equipes. Tal caracterização da amostra indica que os participantes reúnem condições favoráveis para compartilhar reflexões, sugestões e oportunidades de aprimoramento dos processos de desligamento organizacional, uma vez que acumulam conhecimento técnico e experiência profissional no atual mercado de trabalho.

A coleta de dados ocorreu em dois momentos, inicialmente foram realizadas as entrevistas e num segundo momento foi conduzido um *workshop*. As entrevistas em profundidade seguiram roteiro semiestruturado dividido em duas etapas: (a) levantamento de dados sociodemográficos; (b) questões abertas para explorar as percepções referentes aos objetivos específicos do estudo. As coletas discursivas foram conduzidas via Microsoft Teams e registradas em áudio e vídeo para posteriormente serem transcritas. O *workshop* teve o objetivo de propor, cocriar e validar um guia de boas práticas de desligamento que possam ser mais humanizadas nas organizações. O público-alvo para participação nesta etapa foram cinco gestores que manifestaram interesse nessa fase da investigação.

Em acordo as orientações de Bardin (2011) as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra e submetidas à análise de conteúdo, assistida pelo software NVivo 14. O procedimento incluiu a identificação de categorias emergentes para relacionar conceitos e gerar uma compreensão interpretativa do fenômeno de desligamento humanizado.

O estudo atendeu à Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, tendo sido submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos) sob o CAAE 73428123.2.0000.5344. A todos os participantes foi disponibilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e garantindo o anonimato e confidencialidade das informações obtidas.

Tabela 2

Categorias de análise de conteúdo

Categorias	Subcategorias
1. Práticas usuais	1.1 Práticas usuais - negativas 1.2 Práticas usuais - positivas
2. Práticas humanizadas	
3. Práticas não humanizadas	
4. Políticas e Processos de RH	

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Categoria 1 – Práticas usuais em processos de desligamentos

No retorno aos questionamentos sobre práticas que são usuais em processos de desligamento, observa-se que tanto o público de gestores da área de gestão de pessoas quanto os líderes de pessoas, apresentam uma visão muito processual (Refo et al., 2010), sobre o processo de desligamento, concentrando suas falas em explicações de procedimentos.

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

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

A partir dos relatos ENT7, ENT18 e ENT3, observa-se que os entrevistados conferem relevância às dimensões técnicas e procedimentais do processo de desligamento, tanto na etapa preparatória quanto na sua efetiva realização. Para ENT2, ENT3, ENT7 não se percebe uma maior compreensão e envolvimento com os problemas, intervenções para busca de soluções compartilhadas norteadas por valores como participação, autonomia, responsabilidade e atitude solidária que caracterizam o fazer uma gestão (Costa, 2022), e que no final resulta em qualidade e atenção às condições de trabalho (ODS 8; ODS 16). Nota-se que as práticas usualmente relatadas se restringem ao simples ato de comunicar o desligamento, sem indícios de um processo informacional mais abrangente. Além disso, os entrevistados descrevem procedimentos minimamente estruturados, o que evidencia a necessidade de aprimorar sua qualificação para conduzir essas situações com maior equidade interacional.

Os desligamentos, eles ocorrem a partir de uma requisição, existe um documento que é preenchido pelo gestor. Onde ele justifica o motivo daquele desligamento, por vezes se está ligado a faltas, atestados, se

anexa então esses relatórios, ou outras justificativas. Tudo que tiver de fatos plausíveis...O gerente passa então para a gerência de RH e também passa para a diretoria aprovar o desligamento (ENT7).

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

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

Os entrevistados indicam a existência da necessidade de uma atuação da área de GP que atenda as demandas da organização, como a formalização do processo, sendo usual e comum a manutenção de uma ação apenas no âmbito processual para a observância dos preceitos legais das relações trabalhistas.

Na Tabela 3, tem-se o compilado dos relatos dos entrevistados sobre as práticas de desligamento consideradas negativas e usuais nas organizações. Observando o mesmo, pode-se delimitar que as práticas de desligamento usuais concentram-se em aspectos logísticos e informacionais (notificações por e-mail, telefone ou WhatsApp e bloqueio imediato de acessos) sem diálogo colaborativo nem estruturação adequada, o que compromete a equidade interacional e provoca impactos negativos na autoestima, na confiança dos ex-profissionais, chegando em ações trabalhistas. Embora os respondentes reconheçam que ajustes processuais simples poderiam tornar o procedimento mais respeitoso, não há menção a intervenções comportamentais ou ao fortalecimento das relações nas organizações. Assim, para que o desligamento seja humanizado, é necessário articular as dimensões informacionais, processuais e interacionais (Richter, 2024).

Tabela 3

Exemplos de práticas consideradas usuais e negativas

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Observa-se, pela Tabela 4, que as práticas positivadas qualificadas como humanizadas, enquadram-se na perspectiva da justiça processual, conforme Folger e Skarlicki (2024), enfatizam procedimentos formais claros e equitativos e uma comunicação transparente entre líder e liderado (Bernd & Beuren, 2024). Esses elementos manifestam-se ao longo da trajetória profissional e não apenas no momento de desligamento (Costa, 2022). Esses processos alinhados aos ODS 8 e 16, contribuem para o amadurecimento da Gestão Estratégica de Pessoas (Wright et al., 2018) e para o fortalecimento ético-social das organizações.

Ressaltam Martin-Alcázar et al. (2005) ressaltam que o desempenho organizacional depende mais da integração sinérgica das práticas do que de iniciativas isoladas, de modo que o desligamento, quando negligenciado, compromete a percepção da jornada profissional. Nesse âmbito, Karneli (2022) e Wright et al. (2018) apontam a necessidade de expandir o debate sobre práticas gerenciais com impacto relevante para os profissionais e para o desempenho organizacional

Tabela 4

Práticas positivas sob a perspectiva dos trabalhadores e dirigente sindical

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Categoria 2 – Práticas humanizadas em processos de desligamentos

As práticas humanizadas enfatizam a criação de espaços de diálogo e compreensão através de comunicação clara e objetiva durante a jornada do profissional na organização. Destaca-se a necessidade de um processo sistematizado de *feedback*, que trabalhe os sentimentos de insegurança e injustiça vivenciados por trabalhadores e líderes. Com isso, uma cultura organizacional deve se fundamentar em valores de colaboração, confiança e abertura ao diálogo, reconhecendo que o conhecimento e as experiências compartilhadas pelas partes são essenciais para promover a autorreflexão e desenvolvimento das práticas gerenciais. (Anderson & London, 2017).

Observa-se na fala do ENT5 a falta de processo de *feedback* estruturado dentro da organização ou de momentos de diálogo com a liderança que poderiam mitigar sentimentos de decepção, insegurança e de incompreensão sentidos no processo demissional.

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

Promover uma cultura de diálogo amplia a consciência, as trocas e os alinhamentos entre os envolvidos. Como exemplificado pelo ENT14, “dar *feedback* para a pessoa... ela terá um pouco mais de consciência do que está acontecendo, e acho que também na hora do desligamento”.

Outro aspecto identificado, a forma como a organização provoca seus líderes e equipes a interagir e dialogar (Leme, 2007; Echeverría, 2005), promove as bases para uma gestão humanizada. É necessário que os diálogos claros e objetivos sejam a essência do *feedback*, de modo a se evitar interpretações errôneas e divergentes do que foi transmitido, conforme exemplificado a seguir:

A conversa foi muito na linha de entender um pouco mais sobre as minhas expectativas e no final um “convite” para o desligamento, então, não entendi o motivo, não recebi *feedback*, não sabia se era por entrega, por performance, por alguma outra condição ou por decisão do negócio (ENT19).

Outro ponto abordado compreende o fortalecimento e o conhecimento pela liderança por meio de promoção de iniciativas de desenvolvimento “(...)a gente vem trabalhando e posicionando o papel da liderança no processo (desligamento)” (ENT6). A percepção de que as ações da liderança geram impactos positivos e negativos para quem está em processo de desligamento, e podem ser danosas para os que permanecem na organização, podem ser exemplificados na fala do ENT2. (Tonelli et al., 2008).

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

As práticas de gestão de pessoas devem incluir o desligamento e os gestores são os principais responsáveis por esse processo, por isso, precisam ser capacitados, para melhor conduzirem a jornada de seus profissionais. Por isso, muitas empresas investem em programas de *outplacement*, que fornecem treinamento a gestores e suporte técnico aos desligados, auxiliando na transição de carreira e impulsionando mudanças internas. Tais iniciativas, além de humanizarem o processo, representam um diferencial competitivo para as organizações.

Fatores que impulsionam Políticas e Processos de GP humanizados

Políticas de gestão de pessoas humanizados requerem ambiente organizacional aberto, sustentado por valores e práticas de diálogo, colaboração, transparência e estímulo à autorreflexão. Isso requer lideranças comprometidas com tais princípios, orientando as ações de gestão, fortalecendo coletivamente as competências e promovendo novos conhecimentos e relações entre os membros da organização.

A resiliência organizacional emerge das decisões estratégicas em gestão de pessoas, sustentadas por políticas e processos de recursos humanos, bem como por práticas de melhoria contínua na organização (Lee & Varon, 2020; Yu et al., 2022). Tal abordagem de aprimoramento não só promove o desenvolvimento interno, mas reforça a capacidade de adaptação da organização ao contexto externo. Dessa forma, é fundamental compreender como a organização revisita e ajusta sistematicamente seus procedimentos de RH, desde o recrutamento e seleção até o processo de desligamento a fim de promover uma gestão com pessoas humanizada, ao mesmo tempo que garanta a eficácia e a sustentabilidade organizacional de longo prazo.

Conforme apontaram alguns entrevistados, o posicionamento e intervenção por parte da área de GP é percebido como uma prática positiva. ENT6 ressalta a importância de “ouvir o funcionário” por meio de entrevistas conduzidas pelo departamento de RH, enquanto ENT4 defende a adoção formal da “entrevista de desligamento” como ferramenta de aprendizado organizacional. ENT7, por sua vez, alerta para a necessidade de distinguir se comportamentos críticos são de caráter individual ou reflexo de lacunas institucionais, abrindo espaço para ajustes estruturais. Nos casos de desligamento voluntário, oferecer um ambiente seguro ao profissional para que esse expresse suas motivações não apenas sinaliza respeito e cuidado, mas configura uma oportunidade valiosa para identificar pontos de melhoria e, conseqüentemente, reduzir a rotatividade indesejada.

As organizações que adotam estratégias de valorização e humanização (Lee, 2021) alinham discurso e prática em um modelo de comunicação e interação pautado em princípios humanista. Esta perspectiva está em consonância as diretrizes da OIT e com os ODS da ONU, voltados à promoção de um trabalho decente, digno e inclusivo.

Observa-se que a implementação de uma estratégia de gestão humanizada configura-se um desafio permanente, pois envolve diversas áreas, atores e ações interdependentes, sustentada por uma política de gestão de pessoas alinhada ao contexto organizacional e sujeita às variáveis de complexidade, aplicação e interação entre todos os envolvidos. Nesse sentido, a existência de um propósito claro, bem como de um posicionamento e de diretrizes de gestão

de pessoas consistentes, compreende ponto de partida para engajar os colaboradores para além de metas quantitativas, refletindo o impacto social da organização e reforçando sua cultura por meio de iniciativas práticas que traduzam esse propósito. Ainda, é fundamental o estabelecimento de processos robustos que ofereçam à liderança e aos trabalhadores infraestrutura adequada (tais como programas de capacitação, materiais instrucionais) capazes de garantir o desempenho eficaz de suas funções. Acrescenta-se os recursos tecnológicos como aliados no momento de análise de dados, com vistas a tomada de decisões. A exemplo, estudar os indicadores de absentéismo podem apontar ajustes ou problemas com os colaboradores e com a organização demonstrando o cuidado com as pessoas.

Paralelamente, a estrutura de gestão de pessoas deve assegurar a plena observância das legislações pertinentes, promovendo segurança jurídica nos procedimentos de desligamento sem prejuízo para as partes envolvidas. Igualmente relevante é a atenção dedicada à qualidade das relações de trabalho e à promoção da segurança psicológica (Finamor & Silva, 2022; McKee et al., 2009), permitindo que os profissionais se sintam à vontade para expressar opiniões e sugestões sem receio de retaliações, fomentando um diálogo produtivo e sustentando processos de melhorias contínua e resiliência organizacional. Por fim, o desenvolvimento constante da liderança e a abertura ao aprendizado interorganizacional e à incorporação de novas práticas asseguram que a cultura humanizada permaneça dinâmica, evoluindo permanentemente em consonância com as percepções e necessidades daqueles que a vivenciam.

Conclusões

A análise integral das categorias revelou achados importantes: embora líderes e trabalhadores apresentem divergências de percepção, há um consenso quanto a relevância dos fatores processuais na condução de um desligamento. Em contrapartida, os aspectos informacionais e interacionais permanecem frágeis e muitas vezes são negligenciados na reflexão sobre o desligamento, ainda que representem um elemento essencial e distintivo em uma abordagem verdadeiramente humanizada.

Por fim, as principais lacunas identificadas nos processos de desligamento a partir do presente estudo são: a) ausência de políticas de gestão estratégica de pessoas compatíveis ao trabalho decente; b) processos de desligamento muito burocráticos e pouco empáticos; c) falhas das lideranças na condução de processos conversacionais de longo prazo, sobretudo com a indicação de evidências claras sobre expectativas de desempenho.

Já as percepções de desligamento justo e humanizado estão associadas, nos achados dessa pesquisa, a: a) respeito à condição humana como valor-chave na cultura organizacional;

b) práticas organizacionais de *outplacement*; c) presencialidade e protagonismo do líder imediato no momento do desligamento; d) preparo das lideranças: comportamentos baseados em coerência, confiança e recorrente diálogo.

Dessa forma, ao abordarmos o processo de desligamento humanizado, é preciso considerar tanto a experiência do trabalhador em exercício quanto o momento de sua saída, compreendendo toda sua jornada até o último dia na organização. Para assegurar a dignidade em cada etapa desse percurso, é fundamental que um planejamento cuidadoso seja antecipado por diálogos frequentes e por sistemas estruturados de feedback ao longo do vínculo empregatício. Mais do que meras ações isoladas, a estratégia de gestão de pessoas deve fortalecer, em sua cultura organizacional, valores humanizados como o diálogo aberto, o respeito à condição humana e a valorização da dignidade nas relações. Assim, humanizar o processo de desligamento implica refletir sobre a cultura organizacional e a forma como as relações interpessoais estão estabelecidas na organização. Sob esse enfoque, o desligamento humanizado não se configura como um sintoma ou um objetivo isolado, mas sim como o desfecho natural de um conjunto de práticas deliberadamente alinhadas à estratégia organizacional e aos seus princípios humanistas.

Ao longo do estudo, observou-se que a temática tem sido abordada sobretudo em pesquisas empíricas sobre mudanças no mercado de trabalho e nos efeitos provocados por crises. Essas investigações ampliaram o escopo do estudo do mundo laboral, incorporando temas como saúde mental, transformação digital e outros impactos na qualidade de vida dos trabalhadores. Em consequência, foi possível aprofundar a compreensão das políticas de gestão de pessoas e avaliar, de forma estratégica, como práticas mais humanizadas influenciam a produtividade organizacional.

Apesar das contribuições é preciso reconhecer as limitações deste estudo. Embora tenha sido focado no setor de serviços, esse relevante para a economia, a pesquisa não abrangeu a totalidade das atividades desse segmento, o que restringe a generalização dos resultados. Este trabalho centrou-se na humanização do processo de desligamento, abrindo caminho para pesquisas futuras que explorem aspectos mais específicos desse tema. A humanização perpassa toda a trajetória do trabalhador, não se limitando apenas ao momento do desligamento. Recomenda-se investigar, em estudos futuros, como fatores biopsicossociais se relacionam com a saúde do trabalhador, a fim de identificar, quantitativa e qualitativamente, novas evidências de seus efeitos sobre indivíduos e organizações.

Referências

- Anderson, H., & London, S. (2017). *Aprendizado colaborativo: ensino de professores por meio de relacionamentos e conversas*. Nova Perspectiva Sistêmica, 21(43), 22–37. Recuperado de <https://www.revistanps.com.br/nps/article/view/263>
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 07-26, 2021. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/8313>. Acesso em: 28 maio 2024
- Bockorni, B. R. S., & Gomes, A. F. (2021). *A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração*. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, 22(1). Recuperado de <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/8346>
- Boeira, R. N., & Topanotti, A. P. (2017). *Ambiente de trabalho humanizado, transformando profissionais*. Contribuciones a las Ciencias Sociales, (2017-09). Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/cccscs/2017/03/trabalho-humanizado.html>
- Bohle, S. A. L., Chambel, M. J., Medina, F. M., & Cunha, B. S. D. (2018). Papel da percepção do suporte organizacional na insegurança e desempenho no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 58, 393–404. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180403>
- Corsino, D. L. M., & Sei, M. B. (2019). A humanização nas grades curriculares de cursos da saúde de universidades públicas paranaenses. *Revista Psicologia e Saúde*, 11(1), 43–52. Recuperado de <https://pssaucdb.emnuvens.com.br/pssa/article/view/579/pdf>
- Costa, S. D. M. (2022). Conexões entre justiça organizacional, engajamento e comportamentos contraproducentes. *Revista Pretexto*. Recuperado de <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/8751>
- Echeverría, R. (2005). *Sobre el coaching ontológico*. Lom ediciones.
- Finamor, M. da S., & Silva, D. J. de S. (2022). A importância e urgência da humanização nas organizações. In *46º Encontro da ANPAD*. Maringá: ANPAD. Recuperado de <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/63d5fb54a858dd033fe90e6e4a74b0f0.pdf>
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1998). When tough times make tough bosses: managerial distancing as a function of layoff blame. *Academy of Management Journal*, 41(1), 79-87. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/199786699?sourcetype=Scholarly%20Journals>. Acesso em: 24 maio 2024.
- Gephart, R. P., Jr. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454–462. <https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>

- Jamali, N., & Sagirani, T. (2021). Quality assurance testing to improve the quality of human resource management system. *Journal of Physics: Conference Series*, 1918(4), 042139. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1918/4/042139>
- Karneli, O. (2022). Application of the concept of strategic human resources management in improving organizational performance in the Vuca Era. *Journal of Universal Studies*, 2(4), 704-709, 2022. Disponível em: [74https://eduvest.greenvest.co.id/index.php/edv/article/view/381](https://eduvest.greenvest.co.id/index.php/edv/article/view/381). Acesso em: 28 maio 2024.
- Lee, J., & Varon, A. L. (2020). Employee exit, voice, loyalty, and neglect in response to dissatisfying organizational situations: It depends on supervisory relationship quality. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 30–51. <https://doi.org/10.1177/2329488416675839>
- Lee, S. H. (2021). An attention-based view of strategic human resource management. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 237–247. Recuperado de https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=management_fac_pubs
- Leme, R. (2007). *Feedback: para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°*. Qualitymark.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. Disponível em: https://web.archive.org/web/201705171104832id_/http://molar.crb.ucp.pt:80/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20%20Mestrados/Gest%C3%A3o/200709/DGRH/Papers/Alcaz%C3%A1r_revis%C3%A3o%20de%20literatura%20sobre%20GERH.pdf. Acesso em: 27 maio 2024.
- Mascarenhas, A. O. (2020). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. Cengage Learning.
- McKee-Ryan, F. M., Virick, M., Prussia, G. E., Harvey, J., & Lilly, J. D. (2009). Life after the layoff: Getting a job worth keeping. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 561–580. <https://doi.org/10.1002/job.562>
- Moreira, B. L. (2010). *Dicas de feedback: a ferramenta essencial da liderança*. Qualitymark.
- Nações Unidas Brasil. (2023). *Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Brasília, DF: Nações Unidas. Recuperado de <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
- Organização Internacional do Trabalho. (2023, 16 de janeiro). A desaceleração econômica poderá forçar os trabalhadores a aceitar empregos de menor qualidade. *Perspectivas sociais e do emprego no mundo: Tendências 2023*. Recuperado de <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/desaceleracao-economica-podera-forcar-os-trabalhadores-aceitar-empregos-de-0>
- Paul, K. I., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264–282. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.001>

- Rego, A., Pina, M., & Correia, A. G. (2010). Contribuição para a compreensão dos modelos agente-sistema e dois-interacional: fatores na justiça organizacional. In *Conferência – Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* (No. 2). Recuperado de <https://parc.ipp.pt/index.php/iirh/article/view/1991>
- Richter, M. (2024). “Just a little respect”: Effects of a layoff agent’s actions on employees’ reactions to a dismissal notification meeting. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 741-761. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-016-3372-7>. Acesso em: 27 maio 2024.
- Tonelli, M. J., Pliopas, A. L. V. D. S. V., & Fonseca, P. D. C. (2008). *Doces práticas para matar: o papel de recursos humanos em downsizing e demissão*. Recuperado de https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/tonelli_-_doces_praticas_para_matar_o_papel_dos_recursos_humanos_em_downzising_e_demissao.pdf
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well-traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 45–65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052>
- Wright, P. M., Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2018). A research revolution in SHRM: New challenges and new research directions. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 141–161). Emerald Publishing Limited. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/326273196_A_Research_Revolution_in_SHRM_New_Challenges_and_New_Research_Directions
- Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H., & Li, P. (2022). A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), 508. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>