

**OFFBOARDING: A HUMANIZAÇÃO NO PROCESSO DE
DESEMBARQUE****OFFBOARDING: HUMANIZATION IN THE LANDING PROCESS**Marcos Aurélio Cavalcante Ayres¹Darlene Teixeira Castro²Ana Carolyne Gomes de Andrade³

Data de recebimento: 13/06/2022

Data de aceite: 26/11/2022

Resumo

Inicialmente a pesquisa compreende o processo de Desembarque humanizado na cidade de Imperatriz/MA, referenciada teoricamente com base em autores que estudam humanização, trabalho, desembarque e Gestão de Recursos humanos, sendo feita análise do discurso com base em entrevistas de ex-colaboradores da Empresa X e Y, a respeito do processo demissional. Tendo assim, como objetivo geral analisar a importância da humanização no processo de offboarding e específicos: explicar sobre o offboarding; identificar as melhores práticas do offboarding e identificar ações que são fundamentais no desembarque humanizado. Quanto aos procedimentos metodológicos é de base referencial bibliográfica e pesquisa de campo numa perspectiva da pesquisa qualitativa, na qual parte da análise de dados pela objetividade da análise do discurso. Considerando assim, que a prática humanizada de desembarque é um processo de auto crítica sobre as ações que a Gestão de Recursos humanos promove no processo de demissão dos colaboradores, na qual mediada por um diálogo e alteridade para com a trajetória de vida e profissional do ex-colaborador, pode sim promover uma quebra do vínculo menos conflituosa e assustadora. Vale ressaltar que a perspectiva em análise com a realidade observada das empresas X e Y, denotam que uma prática de desembarque humanizado é um caminho possível e cheio de resultados positivos, pois o momento não é romantizado e nem demonizado, mas abre possibilidades para ressignificação do que se apreendeu de boa qualidade.

Palavras-chave: Demissão Humanizada. Desembarque. Empatia.

Abstract

Initially, the research comprises the humanized Landing process in the city of Imperatriz/MA, theoretically referenced based on authors who study humanization, work, landing and human resources management, discourse analysis was carried out based on interviews with former employees of Company X and Y, about

¹ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela UNITAU e professor da Universidade Estadual do Tocantins - UNITINS. E-mail: marcosayres_6@hotmail.com

² Doutora em Comunicação e Cultura Contemporânea pela Universidade Federal da Bahia e professora da Universidade Estadual do Tocantins - UNITINS. E-mail: darlene.tc@unitins.br

³ Bacharel em Administração pela Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL).

the dismissal process. Having like this, as a general objective to analyze the importance of humanization in the offboarding process and specific: explain about offboarding; identify the best practices of offboarding and identify actions that are fundamental in the humanized landing. As for the methodological procedures, it is based on a bibliographic reference and field research in a qualitative research perspective, in which it starts from data analysis for the objectivity of discourse analysis. Thus considering, that the humanized practice of disembarkation is a process of self-criticism about the actions that Human Resource Management promotes in the process of dismissal of employees, in which mediated by a dialogue and alterity towards the life and professional trajectory of the former employee, it can promote a less conflicting and frightening bond break. It is worth mentioning that the perspective under analysis with the observed reality of companies X and Y, denote that a humanized landing practice is a possible path full of positive results, because the moment is neither romanticized nor demonized, but it opens up possibilities for re-signification of what was learned of good quality.

Keywords: Humanized Dismissal, Landing. Empathy.

Introdução

Constitui-se essa pesquisa em torno de compreender a humanização no processo de desembarque dos (as) funcionários (as) em duas empresas de grande porte existentes na cidade de Imperatriz/MA, sendo essa prática ainda nova na cidade e pouco presente nas empresas, porque vai em contramão de outras práticas hegemônicas existentes a mais tempo, nas quais são frias e tratam os funcionários como objeto coisificado.

Para tanto, as empresas não serão identificadas por questão de privacidade de dados, mas será codificada em empresa X e Y. Portanto, a empresa X é do ramo de produção de Energia e a Empresa Y está focada no ramo de produção de papel através da monocultura. Assim sendo, a prática do desembarque humanizado é apenas utilizada na empresa Y, quando a X segue uma lógica histórica padrão existente em maioria das pequenas empresas.

Sendo assim, a pesquisa teve como objetivo geral analisar a importância da humanização no processo de offboarding. Somando a isso, os objetivos específicos são: explicar sobre o offboarding, identificar as melhores práticas do offboarding e identificar ações que são fundamentais no desembarque humanizado. Com isso, o desembarque humanizado é uma estratégia empresarial importante que busca melhorar o impacto na vida do desembarcado.

Nesse sentido, partiremos de Guimarães (2021) para compreender a categoria offboarding, sendo traduzido o termo se conceitua em demissão, nome dado ao processo de desligamento de um funcionário, que pode partir tanto da decisão da empresa quanto por iniciativa do colaborador. Diante disso, o processo de demissão envolve várias etapas e se forem mal executadas podem gerar insegurança, incompreensão e sensação de injustiça ao ex-colaborador como também pode afetar a imagem da empresa frente a sociedade, e por esse motivo é preciso que haja humanização na condução desse processo.

Grande parte da literatura sobre gestão de pessoas é direcionada à temas como onboarding, cultura organizacional, trabalho em equipe, treinamentos de produtividade, avaliação de desempenho entre outros temas e pouco se fala sobre o processo de offboarding, que engloba as etapas e os problemas de uma rescisão, a importância de um desembarque humanização, como conduzir uma demissão de forma empática e justa para que não deixe marcas negativas na transição de carreira do colaborador, e com isso é possível observar que o processo de offboarding ainda é tido como tabu dentro e fora das organizações.

Dessa forma, torna-se necessário por parte das companhias, um investimento não só no processo de onboarding, mas também no reconhecimento do público que está prestes a deixar a organização, em outras palavras, aos ex- colaboradores. Pois se faz necessário o entendimento da importância desse processo, já que muitas das vezes ele pode ser comparado com um luto na vida das pessoas e se malconduzido pode ter efeito traumático na vida de quem está sendo desembarcado.

Consequente para compreender a Gestão de Recursos Humanos nesse processo de desembarque torna-se necessário refletir sobre o papel da categoria trabalho com base em Marx (1975), Marx e Engels (1948), Engels (1898) e Lira (2021), para com isso compreender a história dialética do processo de

desenvolvimento do ser humano pelas técnicas do trabalho até sua complexificação estrutural com a Revolução Industrial, não sendo somente um caminho para sobrevivência, mas gerar lucros e armazenar produtos.

Logo, o trabalho é todo um processo de prática presente na trajetória do funcionário da empresa, desde a sua chegada pela via admissional até sua saída pelo desembarque, assim sendo, o processo de humanização precisa estar presente em todas essas fases, com isso a compreensão dessa categoria será com base em Goreske e Oliveira (2012), Barbieri (2006) e Descamps (1991).

Consequente, o estudo da humanização no processo de desembarque é de extrema importância para o âmbito empresarial, para que a saída do colaborador seja marcada positivamente de maneira empática, transparente e justa, respeitando a individualidade e o momento de vida e carreira do indivíduo. Para além disso, a pesquisa auxilia nos processos de compreensão da importância do processo de desembarque humanizado e como pequenas práticas podem fazer a diferença contribuindo positivamente com a cultura empresarial e melhorando a sua reputação como marca empregadora.

Consequentemente a pesquisa caracteriza-se como metodologia de análise bibliográfica e pesquisa qualitativa. Nas quais partimos de pesquisa bibliográfica na compreensão de Marconi e Lakatos (2003) e pesquisa qualitativa na perspectiva de Neves (1996) e Minayo (2001). Para coleta de dados bibliográficos constituiu-se através de pesquisas exploratórias, investigação teórica de artigos publicados nas plataformas Google acadêmico e Scielo além da Biblioteca virtual PEARSON, e quanto a pesquisa de campo realizou-se entrevistas por meio de formulário online, no qual foram aplicados a ex-funcionários da empresa X e Y em Imperatriz/MA. Com isso, quanto a análise de dados partimos da compreensão de análise do discurso proposta por Brandão (2005) para uma reflexão crítica acerca das respostas dos entrevistados. Portanto, a coleta de dados foi realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2021, janeiro e fevereiro de 2022, considerando documentos e questionários inerentes ao tema proposto.

Offboarding

Partindo com base em Guimarães (2021), o offboarding aborda o momento do desembarque do colaborador, e é um conjunto de ações que trata dos processos que envolvem a demissão do colaborador de uma entidade jurídica. Assim como é realizado em uma plataforma de transporte, o desembarque de um colaborador deve ser tratado com cautela e clareza. É notório a importância que as empresas dão ao onboarding para que os funcionários se sintam acolhidos desde o primeiro dia no novo emprego. O momento do desembarque também exige essa mesma atenção, pois em todo o processo a pessoa envolvida deve se sentir respeitada, evitando dúvidas ou qualquer tipo de desentendimento futuro.

Sendo assim, com base em Caldas (2000), os números em relação as demissões são insuficientes, uma vez que, independentemente do tamanho, muitas empresas não estão preparadas para lidar com o desembarque de pessoal e com outras mudanças que envolvam o assunto. Portanto, a decisão sobre a demissão de um colaborador não é um momento fácil, se por cortes de gastos ou improdutividade, essa decisão pode causar transtornos permanentes na trajetória profissional do indivíduo.

Com todas as transformações que o mundo do trabalho tem passado, pode-se observar que o número de desempregados tem aumentado ao logo dos últimos anos e mesmo que a demissão faça parte do dia a dia do profissional de recursos humanos, o assunto ainda não é tratado com atenção e profundidade, para tanto, é como se o desembarque não fizesse parte do processo demissional.

Ante o exposto, a demissão parte por iniciativa da empresa, e é preciso que haja um estudo de como essa comunicação deve ser feita ao colaborador, reunindo argumentos claros e justos que influenciaram na decisão, para que não seja criado uma sensação de injustiça por parte do desembarcado e todo o processo deve ocorrer de forma que o indivíduo se sinta respeitado.

Mesmo que impacte diretamente o colaborador, o processo de offboarding ainda é pouco desenvolvido nas organizações. Diante disso, com base nos estudos de Pedra (2021), os colaboradores que desenvolvem suas atividades no setor de recursos humanos, tendem a passar mais tempo estudando o dinamismo da admissão do que o da demissão.

Diante disso, é de suma importância que o processo de offboarding não seja tratado como um tabu dentro das organizações para que oportunidades de desenvolvimento não sejam desperdiçadas. Consequentemente, quando se tem um processo de desembarque bem estruturado, a organização pode obter vários benefícios, sendo esses: o fortalecimento da marca empregadora, obtenção de informações importantes sobre o desembarcado, bloqueio de possíveis atritos, ciência do motivo que os colaboradores estão saindo da empresa etc.

Sendo assim, o offboarding tem como objetivo, de forma estratégica, evitar os desentendimentos na saída do profissional, reforçando o respeito com as partes envolvidas e prezando pela boa imagem da empresa aos colaboradores que continuam exercendo suas funções e para que os ex-colaboradores à veja como exemplo de profissionalismo, mesmo que seja em um momento difícil da sua carreira.

Melhores práticas do offboarding

Mesmo não tendo muitas literaturas que se aprofundem nos assuntos sobre o processo de demissão, com base em Campos (2011), muitas organizações possuem programas que abordam o desligamento de forma consciente, demonstrando preocupação com os seus colaboradores até na hora de realizar o comunicado, sendo assim considerada uma empresa moderna que valoriza o seu papel ético e social. Para tanto, seguindo esse mesmo ponto de vista, Bertotti (2013 *apud* Dutra, 2004, p. 17), afirma que as empresas brasileiras estão mais alinhadas com as atualizações que as empresas modernas vêm estabelecendo e isso faz com que ocorram mudanças positivas na forma de fazer gestão de pessoas.

Independente se vai ocorrer um ou mais desembarques, o processo de demissão deve ser bem planejado e bem executado. Portanto, partindo da percepção de Tonelli, Pliopas e Fonseca (2008), pode-se destacar que uma demissão mal executada não deixa impacto apenas na vida de quem está saindo da empresa, mas os colaboradores que permanecem também são impactados e acabam perdendo a confiança na empresa, ficando com uma carga de trabalho maior e conseqüentemente aumentando o stress. Diante do exposto, com base nas ideias de Carla Silva (2017, p. *apud* Seligman-Silva, 1994, p. 16), o trabalho pode avivar ou enfraquecer a saúde mental de um indivíduo, que poderá manifestar distúrbios de forma coletiva em relação à aspectos psicológicos e sociais e ou privados.

Com base na autora Silva (2017), buscar e introduzir boas práticas de gestão de pessoas também deve abranger o momento de desembarque do funcionário. Com isso, as empresas têm aderido programas de serviços de apoio para a recolocação de alguns profissionais, como é o caso do outplacement, que de acordo com Campos (2011, p. *apud* Caldas, 1998, p.23), é um treinamento que dar suporte metódico para pessoas desembarcadas, com a intenção de fornecer propostas, orientações e estratégias para auxiliar o ex-colaborador a desenvolver-se e colocar em pratica um programa de transição de carreira, e no Brasil essa iniciativa tem apresentado uma taxa de sucesso que podem chegar a quase 100%. Sendo assim, entende-se que o outplacement vira um diferencial antagonista para quem o adota.

Outras atitudes que ganham destaque no processo de offboarding são:

Estabeleça os procedimentos formais: A empresa precisa garantir que todos os requisitos legais estão prontos para serem executados. É importante que seja mapeado todo o processo que envolva as etapas a serem preenchidas, destacando os papéis e responsabilidades e os prazos de cada fluxo. Assim, evitam-se futuras ações legais, seguindo uma relação de confiança entre a empresa e o desembarcado.

Descubra novas percepções: Mesmo que a saída de um colaborador seja algo desejado, ela é uma oportunidade para novas descobertas. Nos casos em que o desembarque é voluntário, oferecer um lugar seguro e perguntar o motivo do porquê ele está tomando tal decisão é uma chance de descobrir os pontos de melhoria e assim evitar futuras saídas indesejadas.

Estruture o processo com antecedência: Da mesma forma que existem padrões de onboarding, é necessário que exista um planejamento padrão para a execução do offboarding. Escolher o melhor momento para fazer o comunicado, acordar quem fará o comunicado e organizar os documentos como carta de demissão, aviso prévio, cartilha contendo as informações trabalhistas e previdenciárias para a homologação são práticas ações que se programadas com antecedências farão diferença durante a condução do processo.

Realize o comunicado de forma particular: Se a decisão está sendo tomada por parte da organização, a abordagem precisa ser planejada, evitando mandar o colaborador “passar no RH”, falando assim diretamente com o colaborador. É importante que o gestor faça parte da conversa, pois ele trará clareza sobre o motivo do desembarque.

Seja empático: A melhor maneira de iniciar um processo de offboarding é sendo empático. Ser atencioso e cuidadoso com o colaborador que está sendo desembarcado demonstra senso de respeito e valor, ser ouvinte das dores e necessidades é essencial para um atendimento único e esclarecer as dúvidas, direcionando o desembarque de forma leve são atitudes que tornará o procedimento mais leve. A forma como o colaborador é tratado no momento da sua saída, diz mais sobre a empresa do que a maneira como ele foi recebido no momento do seu onboarding.

Nunes (2022), diz que existem duas regras básicas para uma demissão responsável, sendo elas:

Precisa ser a última opção do líder e da empresa, não a decisão mais fácil. O líder tem o papel de facilitar o desenvolvimento de seus liderados, aplicando feedbacks, acompanhando e orientando genuinamente para que ocorra um desenvolvimento planejado para que dessa forma exista oportunidades reais de entregar aquilo que a companhia precisa. E a empresa precisa pensar além dos cortes de custos pois sair demitindo sem pensar em outras “saídas” não é o melhor caminho a ser seguido.

Uma vez que a decisão da demissão foi tomada, não postergue a ação. Se o colaborador não se desenvolveu no período de experiência, não possui as habilidades necessárias ou não entrega o esperado, e depois de várias tentativas observa-se que só resta a demissão, essa ação não deve ser postergada. Se o colaborador em questão não for demitido, existe sérios riscos de impactos pois o time sente quando alguém da equipe está fora do compasso, pois se um não está entregando outro membro pode se sentir sobrecarregado e se irritar com a situação, causando insatisfação nos demais colaboradores. Com base nisso, Nunes (2022) destaca que em algumas situações é possível fugir de uma demissão, porém é factível que esse desembarque seja humanizado.

Frente ao exposto, é possível destacar mais uma prática que humaniza o desembarque de um colaborador, a implantação da comunicação não violenta, conhecida também como CNV. A CNV é uma prática autêntica de comunicação empática, baseada no diálogo, na intenção de contribuir para o nosso bem-estar e o bem-estar dos outros, com compassividade. Além disso é de fundamental importância que em um processo de demissão humanizada ocorra uma comunicação clara, transparente e direta, que haja respeito e empatia com quem está deixando a empresa, que o ex-colaborador seja acolhido e reconhecido pelo tempo que dedicou seus trabalhos na organização.

O impacto da demissão humanizada

Quanto ao momento do desembarque, uma atitude empática e humanizada pode: diminuir os impactos negativos que são capazes de acontecer no processo de demissão; contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional humana; valorizando os colaboradores como profissionais e indivíduos; contribuir com assertividade; aperfeiçoando os detalhes para que não haja discordância nas informações e conter as possibilidades de futuros processos trabalhistas mantendo um bom relacionamento com os profissionais desembarcados.

Portanto, é preciso deixar claro que um desembarque humanizado não é um desembarque feliz. Pode-se destacar três funções do processo de demissão humanizada, sendo elas: Tornar a condução do processo mais fácil para o líder que fará o comunicado, minimizar o impacto da demissão para o colaborador desembarcado e acelerar o fim do luto pós-demissão. Com base em Nunes (2022), o desembarque não pode e nem deve ser romantizado, pois ele se compara como

o fim de um relacionamento que se malconduzido deixará traumas difíceis de serem superados.

Consequente, com base em Silva (2017), no momento da demissão é preciso que haja preparação, fortalecimento e cuidado vindo das organizações. Com isso, se bem planejada e executada, ao invés de deixar marcas traumáticas,

o colaborador se sentirá acolhido e reconhecido por todo trabalho e esforço dedicados no tempo em que prestou seus serviços para a companhia.

Além disso, segundo Silva e Romão (2019), o desembarque humanizado beneficia três partes: a companhia, o colaborador desembarcado e os colaboradores ativos. Para a empresa é possível identificar a diminuição do estresse nos responsáveis pela demissão, a promoção de uma imagem que ampara os funcionários, o enriquecimento das relações trabalhistas entre os desembarcados e companhia, diminui as demandas judiciais providas de demissões malconduzidas. Contudo, o desembarcado, recebe apoio psicológico orientando-o a como agir positivamente mesmo diante do medo, insegurança, incertezas etc., induz o colaborador a refletir sobre sua vida e carreira, ajudando-o a identificar seus pontos fortes, limitações e potencial. Com isso, a empresa gera um sentimento de confiança aos colaboradores ativos, demonstrando que a companhia cuida dos funcionários até mesmo no momento do desembarque.

Realidade de um gestão de Recursos Humanos com e sem a prática do desembarque humanizado

Para chegarmos a uma visita da realidade teórica e social vivida, a pesquisa instituiu-se da metodologia qualitativa com estudo de materiais alcançados por meio da realização de pesquisa de campo em duas empresas de Imperatriz/MA, sendo a Empresa X produtora de Energia e a Empresa Y produtora de papel e celulose, visando a coleta de dados que possam ser comparados às alegações abordadas na pesquisa metodológica bibliográfica.

Diante disso, a pesquisa de questionamento qualitativa utilizou como instrumento de obtenção de dados um questionário online desenvolvido na plataforma Google Forms, com 10 (dez) questões discursivas, que foi aplicada em duas empresas localizadas na cidade de Imperatriz/MA, ambas se aproximam do perfil multinacional e possuem mais de 5 mil funcionários ativos, uma atua no setor elétrico e a outra no ramo de papel e celulose, que devido a Lei geral de proteção de dados (Lei nº13.709/2018) as empresas e os ex-colaboradores que optaram por responder o questionário serão identificados por nomes fictícios. A pesquisa teve como finalidade, identificar se o desembarque humanizado é praticado dentro das organizações, a coleta de dados foi realizada no mês de fevereiro de 2022 e abordou colaboradores desembarcados nos meses de dezembro de 2021 e janeiro e fevereiro de 2022. Os dados colhidos foram fundamentais para uma investigação mais certa sobre o tema, expressando na prática assuntos discutidos por autores da área de gente e gestão.

Para identificar se o desembarque ocorre ou não de forma humanizada, foi aplicada a seguinte questão aos ex-colaboradores: o que achou do processo demissional? Ou seja, como se sentiu? Diante das respostas focadas no entendimento do Desembarque Humanizado, é possível dividi-las em duas categorias, a primeira é a empresa Y possui uma perspectiva prática de desembarque humanizado, e a segunda a empresa X não possui um desembarque humanizado.

Quando direcionado à primeira categoria: a empresa possui um desembarque humanizado é possível identificar que a empresa do ramo do setor elétrico não possui um desembarque humanizado e empresa do ramo de papel e celulose possui um desembarque humanizado.

Dos entrevistados que faziam parte da empresa X do setor elétrico, a partir dos comentários 83,33% acharam que o processo demissional ocorreu de forma desumana, sem alteridade e sem preparo por parte de quem conduziu a cerimônia. Em suas palavras, Beatriz (2022) define como ocorreu o seu desembarque:

O meu desligamento foi feito por alguém que não acompanhou meu trabalho, não soube explicar motivos para eu não ser mais apta para função. O que eu senti é que não teve preparo para aquele momento e que foi invalidado toda muita dedicação a empresa. Entendo que a empresa pode decidir não continuar com o um funcionário, mas é necessário ter responsabilidade com as pessoas no momento delicado como o desligamento.

Ainda no mesmo sentido, Pedro (2022) enfatiza que:

Foi bem desconfortável, sem aviso, e sem escrúpulos nenhum. Achei completamente injusto levando em consideração o lema e os objetivos da empresa que são completamente baseados no mérito de cada um. Quando na realidade é as relações e benefícios são mas levados em consideração a

aproximidade e favoritismo entre os envolvidos na decisão. Achei muito injusto principalmente por não ser levado em conta nenhum esforço do colaborador durante o período em que realizou o serviço. Em meu caso específico fui até funcionário do mês em menos de 3 meses de trabalho, além de entregar resultado imediato de bom desenvolvimento e sempre acima da média.

Em análise de ambos os discursos é identificado que não houve um parecer sobre a justificativa de demissão dos mesmos, no qual desconsidera a trajetória do trabalhador (a) dentro da empresa e nem se quer é colocado em questão todos serviços prestados pelos mesmos (as) a instituição, presente assim, a ausência de um aviso prévio ou feedback para que o mesmo se prepare para o processo de quebra de vínculo.

Ainda sobre os relatos da empresa X, o ex-colaborador Marcos (2022) informa que “A empresa foi bastante fria, onde demonstrou não ligar para o funcionário, sem explicações, pegando a equipe de surpresa.” Complementando a mesma sensação, Alexandre (2022) diz que se sentiu “Constrangido e humilhado” e Fernanda (2022) continua: “Estava com uma gestora na qual eu admirava, que me acompanhava e me preparou pro momento. Mas me senti injustiçada por situações que outras pessoas queriam ser desligadas e eu não, mesmo fazendo o meu melhor.” Logo assim, a partir destes comentários é possível observar que a empresa X não possui um desembarque humanizado, uma vez que as experiências expostas pelos ex-colaboradores denotam falta de atenção, despreparado de liderança, falta de clareza, e falta de responsabilidade social com aqueles que dedicaram tempo e esforço na companhia.

Dos colaboradores que faziam parte da empresa Y, do ramo de papel e celulose, os dez ex-colaboradores entrevistados em análise a suas respostas, conclui-se que 100% desses o desembarque ocorreu de forma clara, destacam que foram bem orientados nos pós desembarque e os profissionais que conduziram o processo estavam preparados para o momento.

Para tanto, diferente da empresa X, a Y mesmo após o desvinculo do funcionário mantém por um tempo contato com esses, aplicando questões relacionadas aos seus sentimentos de quebra de vínculo para assim poder ter um FEEDBACK das ações que a Gestão de Recursos Humanos assume tanto no processo de acolhimento como de desembarque.

Diante disso, partindo com base em Henrique (2022), o processo de desembarque “foi realizado de forma clara e objetiva, tanto pelo gestor, quanto pelo RH”. Com isso, observado as palavras a ex-colaboradora da empresa Y, Catarina (2022) percebemos a atenção da Gestão de Recursos Humanos para com a objetividade e diálogo com o desembarque, tanto que a mesma expõe: “eu recebi orientações do meu gestor, houve uma passagem das atividades bem interessante. O RH agiu de forma bem organizada, recebi o contato com todas orientações”.

Nesse sentindo, ainda temos a fala de Bianca (2022) onde declara que: “Minha gestora foi muito querida desde o primeiro momento, quando contei para ela que havia recebido uma proposta de fora, e que estava interessado. Me senti muito respeitado como profissional e também como pessoa”. Logo, com essas falas fica claro que a empresa Y conduz o desembarque de maneira empática e usa profissionais preparados para realizar o processo.

De fato, através dos comentários é possível identificar o cuidado que a empresa Y possui com os seus ex-colaboradores, após o desembarque a companhia ainda mantém contato com os desembarcados através de uma entrevista, na intenção de saber como eles se sentiram durante todo o processo demissional. Com os dados da entrevista de desembarque em mãos a empresa consegue apurar os feedbacks dos ex-colaboradores para identificar quais são os seus pontos de melhoria e assim traçar ações preditivas dentro da companhia. Se comparado a empresa X, percebe-se uma grande oportunidade de melhoria para os seus processos, pois ela não mantém contato com o ex-colaborador após o desembarque, fazendo com que ele se sinta desvalorizado.

Diante o exposto, a partir da realização das entrevistas é possível destacar quais os pontos negativos para uma empresa que não possui um desembarque humanizado e os pontos positivos para uma empresa adepta à humanização no processo demissional. Nas quais, com base em Matitz e Chaerki (2017 p. 11), a falta de acolhimento no momento da demissão traz a possibilidade de “surgimento de efeitos físicos e psicossociais tais como transtornos mentais, depressão, baixa autoestima, isolamento social, problemas coronários, digestivos e cutâneos” e essas conseqüências retratam apenas uma dentre as várias outras grandezas ligadas aos acordos demissionais.

Quando uma empresa adere ao desembarque humanizado, ela reflete os valores pessoais dos gestores no processo da demissão. De acordo com Maccali, Roglio e Rese (2017 p. 67 e 68), “nossos valores

guiam nossas percepções, atitudes e comportamentos, indo além de ações e situações específicas” além disso “nosso conjunto de valores está presente nos diversos momentos de nossa vida, manifestando-se em nossas escolhas e na forma como nos relacionamos com outras pessoas.” Desta maneira, entende-se que os valores direcionam as escolhas não só na vida pessoal, mas também na profissional.

Com base em Brum (2020), quando uma empresa trata o desembarque com a mesma importância do embarque as chances de obter sucesso em todas as etapas envolvidas serão maiores, pois fica claro a busca pela satisfação do colaborador mesmo que seja no momento de sua partida. Brum (2020, p. 232) em suas palavras diz que “a percepção que a empresa deve trabalhar para que o ex- colaborador tenha é: “esta empresa estará para sempre no meu coração” reforçando a marca empregadora da companhia.

Considerações finais

Perante as mudanças ocorridas nos últimos anos, tem impactado diretamente as organizações, envolvendo fortemente o setor de recursos humanos. As empresas precisam se adaptar ao mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) que estamos inseridos, buscando meios e formas de se manterem atualizadas.

Por conseguinte, o estudo do tema “offboarding: a humanização no processo de desembarque” nos mostra o quão importante é saber lidar com o processo demissional, pois ele envolve vidas que podem ser destruídas se for mal conduzido e mesmo sendo tratado como tabu e pouco comentado nas literaturas, é essencial que haja um estudo e a implantação da humanização no processo de desembarque para que a saída do colaborador seja marcada positivamente. Em sendo, o estudo pode auxiliar quem precisa entender a importância do processo de desembarque humanizado e como pequenas práticas podem fazer a diferença contribuindo positivamente com a sociedade, a cultura empresarial e marca empregadora.

Durante a elaboração do trabalho, a principal dificuldade foi encontrar autores que abordassem o tema com clareza de detalhes, do pouco que se fala sobre a demissão o que mais encontramos é artigos sobre seus significados, causas e programas de demissão voluntária. Mesmo com a pouca literatura disponível foi possível atingir os objetivos expostos, abordando uma linguagem de fácil entendimento que defende a utilização da demissão humanizada dentro das organizações.

Observando e analisando as diferenças de tratamento da Gestão de Recursos Humanos das empresas X e Y, é perceptível que a empresa focando no desembarque humanizado como faz a Y, consegue ter uma auto crítica sobre suas ações através dos resultados de feedback aplicados e do próprio acompanhamento com a quebra de vínculo do ex-colaborador, possibilitando uma atenção aos erros que são cometidos e assim, avançar nas suas reformulações de modo que tenha mais empatia e humanização com o colaborador, para que assim, não seja uma passagem sofrida.

Referências

AZNAR, S.; PLOTHOW, C. Estudo sobre o desligamento de executivos nas organizações. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, v. IV, n. 03, Set/Out/Nov/Dez 2014.

BARBIERE, Daniela Novais. **Alteridade: O desafio da percepção do outro nos processos internos de comunicação das organizações**. 2006. Disponível em: http://www.aberje.siteprofissional.com/monografias/Monografia_Daniela%20Barbieri_Alteridade.pdf. Acesso em: 23.fev.2022

BRANDÃO, H. H. N. **Analisando o discurso**. São Paulo: **Museu da Língua Portuguesa**, 2005. (Texto digitalizado no Portal do Museu da Língua Portuguesa).

CALDAS. Minguel P. **DEMISSÃO: causas, efeitos e alternativas para Empresa e Indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.

CALDAS. Minguel P. **A Demissão e Alguns Significados Psicológicos da Perda do Emprego Para o Indivíduo**. 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-rh-10.pdf>. Acesso em: 13.fev.2022

CAMPOS, Carla Cristina Roque de. **Ouplacement como ferramenta de gestão de recursos humanos**. 2011. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B002525.pdf. Acesso em: 09.fev.2022

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

DESCAMPS C. **As idéias filosóficas contemporâneas na França**. São Paulo: Jorge Zahar, 1991:85. Souza RT. **As fontes do iluminismo latino**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004:162-174.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ENGELS, Friedrich. **Sobre o Papel do Trabalho na Transformação do Macaco em Homem**. Neue Zelt. 1898. Escrito por Engels em 1876.

Publicado pela primeira vez em 1896 em Neue Zelt. Publica-se segundo com a edição soviética de 1952, de acordo com o manuscrito, em alemão.

Traduzido do espanhol.

GOESKE, Andréia Madeira e OLIVEIRA, Victor Miranda. **A Humanização na era tecnológica**. 2012. Disponível em: <http://re.granbery.edu.br/artigos/NDcy.pdf>.

Acesso em: 23. fev. 2022.

GUIMARÃES, Bruna. **Offboarding: você já ouviu falar? Entenda!**. set.2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/offboarding#>. Acesso em: 12.fev.2022

LIRA, Marcos Moreira. **EDUCAÇÃO POPULAR NA COMUNIDADE VIVA DEUS: MÍSTICA POPULAR, AMOROSIDADE E DIALOGICIDADE PARA O FORTALECIMENTO DA LUTA PELA CONQUISTA DA TERRA**. 162 p. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Maranhão, Imperatriz, 2021.

MACHADO, Hilka Vier; HERNANDES, Cláudio Aurélio; MORAES, Maristela. **EXPLORANDO SIGNIFICADOS DA DEMISSÃO**. *Revista Gestão e Planejamento*

, Salvador, v. Ano 5, n. 10, p. 1-15, jul. [dez. 2004]. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/184/0>. Acesso em 13.fev.2022.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. **Manifesto do Partido Comunista**. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular. 2008. 67p

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades**.

Caderno de Pesquisa e Administração, São Paulo, v. 1, n° 3, 2° sem. 1996. Acesso em: https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf . 24.fev.2022

NUNES, Lucy. **Dois regras básicas da Demissão Responsável**. fev.2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/duas-regras-b%25C3%25A1sicas-da-demiss%25C3%25A3o-respons%25C3%25A1vel-lucy-nunes/?trackingId=TX%2B5DiESLSttN2iUOz9GA%3D%3D>.

Acesso em: 13.fev.2022

NUNES, Lucy. **Não confunda demissão humanizada com demissão feliz**. abr.2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/n%C3%A3o-confunda-demiss%C3%A3o-humanizada-com-feliz-lucy-nunes/>. Acesso em: 13.fev.2022

Person Education Brasil. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2010.

PAES, Kettle Duarte. **Gestão de Pessoas**. Natal: Edunp, 2011.

PEDRA, Bruna. **Offboarding: o que é e quais são as melhores práticas**. mar.2021. Disponível em: <https://pinpeople.com.br/blog/o-que-e-offboarding>. Acesso em: 12.fev.2022.

SCHERER, Laura Alves; VACLAVIK, Marcia Cristiane; CHAGAS, Sérgio René Ochagavia; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. **Demissão: precisamos falar sobre isso! Uma análise sob a perspectiva Organizacional**. 2017. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjQwMTQ=. Acesso em: 10.fev.2022

SILVA, Neyla Maria do Nascimento. **Demissão responsável - Um comparativo entre teoria e realidade prática**. 58 f. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Coachingem) - Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD). Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/12175>. Acesso em: 08.fev.2021.

SILVA, Carla de Queirós; ROMÃO, Luana Santos. **Demissão assistida e empregabilidade**. 44 f. TCC (Graduação em Administração). Universidade de Taubaté, São Paulo, 2019. Disponível em: http://repositorio.unitau.br/jspui/bitstream/20.500.11874/3912/1/Carla-Silva_Luana_Romao.pdf. Acesso em: 13.fev.2022.

STOCKER, Fabricio; VILLAR, Eduardo Guedes; ROGLIO, Karina de Déa e ABIB, Gustavo. **Demissão: Critérios importantes na tomada de decisão dos gestores**.

ERA -Revista de Administração de Empresas, São Paulo, V. 58, n. 2, mar-abr, 2018. 116-129. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/C5q6DgMvgT94x5XrTFyD9gp/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 03.fev.2022.

TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luiza Vieira; FONSECA, Priscila da Costa. **Doces práticas para matar: o papel de recursos humanos em downzising e demissão**. 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3088/Rel132008.pdf?sequence=1>. Acesso em: 11.fev.2022

VACLAVIK, Marcia Cristiane; PITHAN, Liana Haygert; AVILA, Vinicius Porto; BIANCHINI, Carla; ANTUNES, Elaine Di Diego. **DEMISSÃO: significados, possibilidades e reflexões a partir de uma meta-análise das publicações dos últimos vinte anos**. **EnANPAD**, 2017. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjQwMzU=. Acesso em: 15.fev.2022