

Demissão humanizada e outplacement.

Humanized termination and outplacement.

Alessandra Pinheiro Lima

Edrelayne Monteiro de Brito

Quimia Dourado Lima

Orientadora: Profa. M.Sc. Joziane Mendes do Nascimento

RESUMO

O presente artigo analisa a demissão humanizada e o outplacement como práticas estratégicas de gestão de pessoas, governança trabalhista e responsabilidade social organizacional. Parte-se da compreensão de que o desligamento não se limita ao cumprimento formal de verbas rescisórias, pois também envolve comunicação, dignidade, acolhimento, prevenção de conflitos e preservação da marca empregadora. A metodologia adotada foi bibliográfica, documental e de campo, com abordagem qualitativa e quantitativa descritiva. A pesquisa empírica foi realizada por meio do Google Forms, entre 11 e 13 de junho de 2026, com 55 respondentes, utilizando questionário estruturado sobre entrevista de desligamento, experiência de demissão, valorização no vínculo laboral e percepção sobre práticas humanizadas. Os resultados indicaram que 87,3% dos participantes já haviam sido demitidos, 59,3% relataram demissão sem justa causa e 94,5% acreditam que uma demissão humanizada melhoraria a experiência do trabalhador. Conclui-se que a integração entre comunicação clara, conformidade legal, entrevista de desligamento, offboarding e outplacement contribui para reduzir impactos emocionais, fortalecer a confiança organizacional e transformar o encerramento do contrato em processo ético, técnico e socialmente responsável.

Palavras-chave: Demissão humanizada; Outplacement; Offboarding; Entrevista de desligamento; Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This article analyzes humane dismissal and outplacement as strategic practices in human resource management, labor governance, and organizational social responsibility. It starts from the understanding that dismissal is not limited to the formal fulfillment of severance payments, as it also involves communication, dignity, support, conflict prevention, and

preservation of the employer brand. The methodology adopted was bibliographic, documentary, and field-based, with a qualitative and descriptive quantitative approach. The empirical research was conducted using Google Forms between June 11 and 13, 2026, with 55 respondents, using a structured questionnaire about exit interviews, dismissal experiences, appreciation of the employment relationship, and perceptions of humane practices. The results indicated that 87.3% of participants had already been dismissed, 59.3% reported dismissal without just cause, and 94.5% believe that a humane dismissal would improve the worker's experience. In conclusion, the integration of clear communication, legal compliance, exit interviews, offboarding, and outplacement contributes to reducing emotional impacts, strengthening organizational trust, and transforming contract termination into an ethical, technical, and socially responsible process.

Keywords: Humanized dismissal; Outplacement; Offboarding; Exit interview; People management.

1 INTRODUÇÃO

A demissão constitui um dos atos mais sensíveis da gestão de pessoas, pois encerra uma relação que, muitas vezes, ultrapassa a dimensão contratual e alcança aspectos identitários, emocionais, sociais e econômicos da vida do trabalhador. Embora seja uma ocorrência comum no mercado de trabalho, o desligamento não deve ser reduzido a um procedimento burocrático de baixa, assinatura de documentos e pagamento de verbas rescisórias. Quando conduzido sem planejamento, sem comunicação adequada e sem respeito à trajetória profissional do empregado, pode gerar sofrimento, insegurança, ressentimento, queda de confiança interna, exposição reputacional e aumento de conflitos trabalhistas.

O tema ganha relevância no contexto contemporâneo porque as organizações passaram a ser avaliadas não apenas pelo modo como contratam, desenvolvem e retêm pessoas, mas também pela forma como encerram vínculos profissionais. A literatura sobre offboarding e outplacement demonstra que a experiência de saída integra o ciclo de vida do colaborador e comunica valores organizacionais para quem sai, para quem permanece e para o mercado de trabalho. Nessa perspectiva, uma empresa que preserva a dignidade do trabalhador no momento do desligamento fortalece sua cultura, reduz riscos e demonstra coerência entre discurso institucional e prática gerencial.

No campo jurídico-trabalhista, a demissão exige o cumprimento de obrigações legais, prazos, documentos e verbas rescisórias, especialmente em observância à Consolidação das Leis do Trabalho. Entretanto, o cumprimento formal da lei não esgota a responsabilidade organizacional. A prática humanizada acrescenta uma dimensão ética e estratégica: prepara os gestores, protege a privacidade do trabalhador, evita exposição desnecessária, fornece informações claras, orienta o profissional desligado e reduz a sensação de abandono no momento da transição. Sob a perspectiva constitucional, o tema também se vincula aos

fundamentos da dignidade da pessoa humana e dos valores sociais do trabalho, previstos no art. 1º, III e IV, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

A literatura consultada aponta que processos de desligamento malconduzidos repercutem sobre a saúde emocional do trabalhador, a produtividade das equipes remanescentes, o clima organizacional e a imagem corporativa. Sampaio, Ferreira e Oliveira (2018) destacam que o profissional de recursos humanos pode desenvolver práticas capazes de minimizar o desconforto do trabalhador demitido e prevenir futuras reclamações trabalhistas. Silva (2017), ao tratar da demissão responsável, evidencia que a ausência de planejamento e de apoio no desligamento pode afetar o indivíduo e a reputação da organização. Macedo et al. (2021) também identificam o desligamento como uma das questões mais complexas da gestão de pessoas, especialmente quando conduzido de forma improvisada.

Diante disso, formula-se o seguinte problema de pesquisa: de que modo a demissão humanizada, articulada ao outplacement e à entrevista de desligamento, pode contribuir para a proteção da dignidade do trabalhador, a redução de conflitos trabalhistas e o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas? O objetivo geral do artigo é analisar a demissão humanizada e o outplacement como práticas de gestão voltadas à humanização do desligamento, à prevenção de riscos e à promoção de responsabilidade social organizacional.

Como objetivos específicos, busca-se: compreender os fundamentos da demissão humanizada; examinar o papel do offboarding, da entrevista de desligamento e do outplacement na transição de carreira; identificar percepções de trabalhadores sobre o processo demissional a partir de pesquisa de campo; e propor diretrizes para um processo demissional ético, seguro e humanizado.

A justificativa acadêmica reside na necessidade de ampliar os estudos sobre a fase final do vínculo laboral, ainda menos explorada que os processos de recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento. A relevância social está na proteção do trabalhador em um momento de vulnerabilidade. Já a relevância profissional se encontra na possibilidade de oferecer às empresas um modelo de atuação que integre legalidade, empatia, comunicação, suporte e estratégia. O artigo está estruturado em referencial teórico, metodologia, resultados e discussão, considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas e encerramento do ciclo laboral

A gestão de pessoas deixou de ser compreendida como uma área meramente administrativa para assumir papel estratégico na sustentabilidade das organizações. Chiavenato (2022) enfatiza que a área de recursos humanos atua na integração entre objetivos organizacionais e desenvolvimento humano, envolvendo processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Essa visão permite afirmar que o desligamento também deve ser planejado como processo de gestão, pois a saída de um colaborador revela a maturidade da organização diante de decisões difíceis.

Dutra (2021) contribui para essa compreensão ao tratar a gestão de pessoas como conjunto de políticas e práticas que devem equilibrar expectativas da organização e das pessoas. Se a empresa exige comprometimento, desempenho e responsabilidade enquanto o vínculo está ativo, deve também demonstrar coerência quando decide encerrar a relação laboral. A forma como o desligamento é conduzido comunica se a pessoa foi tratada como sujeito de direitos e de história profissional ou apenas como recurso substituível.

Nesse sentido, a demissão humanizada representa uma evolução em relação ao modelo tradicional de desligamento. Em muitas organizações, o processo demissional ainda ocorre de forma reativa, restrita ao pagamento das verbas rescisórias e à devolução de equipamentos. A abordagem estratégica, por outro lado, considera planejamento prévio, escolha do local e do momento adequado, preparo do gestor, comunicação objetiva, respeito à confidencialidade, entrega de informações completas, cuidado com a equipe remanescente e apoio ao trabalhador desligado.

A literatura analisada demonstra que o desligamento é uma etapa inevitável em diversos momentos organizacionais, seja por reestruturação, baixa performance, redução de custos, mudança tecnológica, término de contrato, pedido de demissão, aposentadoria ou acordo entre as partes. Contudo, a inevitabilidade da demissão não autoriza práticas insensíveis. Souza et al. (2025) observam que o desligamento inadequado pode atingir autoestima, percepção de carreira, saúde emocional, reputação empresarial e ambiente interno. Por isso, a condução humanizada deve ser vista como parte da responsabilidade gerencial.

2.2 Demissão humanizada: conceito, finalidade e princípios

A demissão humanizada pode ser compreendida como o conjunto de práticas destinadas a conduzir o encerramento do vínculo laboral com respeito, clareza, legalidade, empatia e apoio à transição profissional. Não significa impedir a empresa de tomar decisões necessárias, mas assegurar que a decisão seja comunicada de forma responsável e que os

impactos sobre a pessoa sejam minimizados. O fundamento dessa prática está na dignidade humana, na boa-fé, na transparência e no reconhecimento da trajetória do colaborador.

Macedo et al. (2021) apontam que o desligamento humanizado constitui alternativa para preparar melhor os profissionais responsáveis pela demissão, oferecendo técnicas e procedimentos capazes de reduzir os efeitos de uma demissão mal executada. Essa perspectiva reforça que a humanização não depende apenas de boa intenção; exige método, padronização, treinamento e alinhamento entre liderança, recursos humanos e departamento pessoal.

Silva (2017) denomina esse processo de demissão responsável e o relaciona à imagem corporativa, à saúde física e mental do empregado e à necessidade de planejamento integrado. A autora demonstra que o desligamento não se encerra no ato da comunicação, pois envolve consequências posteriores para o trabalhador, para a equipe remanescente e para a reputação organizacional. Assim, a demissão responsável funciona como postura empresarial voltada ao relacionamento com o capital humano mesmo quando a relação contratual chega ao fim.

Os princípios da demissão humanizada podem ser sintetizados em seis dimensões: legalidade, confidencialidade, comunicação respeitosa, reconhecimento da trajetória profissional, suporte à transição e aprendizagem organizacional. A legalidade exige observância das normas trabalhistas, prazos, documentos, verbas e direitos. A confidencialidade evita exposição pública ou constrangimento. A comunicação respeitosa transmite a decisão de forma direta, sem ambiguidade e sem agressividade. O reconhecimento evita que a pessoa seja tratada como peça descartável. O suporte ajuda na reorganização de carreira. A aprendizagem permite que a empresa compreenda causas e melhore processos internos.

Essa abordagem também se conecta ao clima organizacional. Os trabalhadores que permanecem observam como a empresa trata os que saem. Quando percebem justiça, cuidado e coerência, a confiança institucional tende a ser preservada; quando percebem humilhação, imprevisto ou descaso, cresce o medo e diminui o comprometimento. Portanto, a demissão humanizada não beneficia apenas o empregado desligado, mas protege todo o ambiente de trabalho.

2.3 Outplacement e empregabilidade na transição de carreira

O outplacement, também conhecido como recolocação profissional assistida, consiste em um conjunto de ações de orientação, aconselhamento, capacitação e apoio ao trabalhador desligado para que ele possa reorganizar sua trajetória e buscar nova oportunidade de

trabalho. A literatura aponta que essa prática surgiu como resposta à necessidade de humanizar demissões, especialmente em processos de reestruturação, fechamento de unidades ou redução de quadro. Sua finalidade é reduzir impactos econômicos e psicológicos da perda do emprego e acelerar a reinserção no mercado.

Dias (2024) associa empregabilidade e outplacement à necessidade de constante atualização profissional em um mercado seletivo e competitivo. A empregabilidade, nesse contexto, não se limita à possibilidade de estar empregado, mas envolve capacidade de adaptação, aprendizagem contínua, construção de competências, atualização curricular, networking e posicionamento profissional. Assim, o outplacement atua como ponte entre a ruptura do vínculo anterior e a reconstrução do projeto de carreira.

Lamim, Souza e Santos (2025) afirmam que o outplacement contribui para suavizar os impactos negativos da demissão ao oferecer reconhecimento, apoio e desenvolvimento ao colaborador desligado. Essa prática também manifesta responsabilidade social, pois demonstra que a empresa não abandona o trabalhador no momento em que ele perde renda, rotina, pertencimento e perspectivas. O cuidado com a transição reforça a ideia de que o ex-colaborador continua sendo parte da história organizacional e pode tornar-se agente de reputação positiva no mercado.

As ações de outplacement podem variar conforme o porte da empresa, a natureza do desligamento e os recursos disponíveis. Entre as práticas mais comuns estão: entrevista de carreira, revisão de currículo, atualização de perfil profissional, orientação para entrevistas, mapeamento de competências, identificação de oportunidades, indicação para parceiros, apoio emocional, capacitação rápida e acompanhamento durante determinado período. Em programas mais estruturados, há consultoria especializada, workshops de transição, diagnóstico de perfil e suporte psicológico.

O outplacement não deve ser visto como benefício exclusivo de cargos executivos. A ampliação dessa prática para diferentes níveis ocupacionais fortalece a responsabilidade social da organização e reduz a percepção de desigualdade no tratamento demissional. Mesmo quando a empresa não dispõe de orçamento para programa amplo, é possível adotar medidas simples e efetivas, como carta de recomendação, orientação sobre documentos, indicação para vagas, canal de dúvidas, acolhimento no dia da comunicação e respeito à privacidade.

2.4 Offboarding, marca empregadora e governança trabalhista

O conceito de offboarding amplia a análise do desligamento ao tratá-lo como processo estruturado de saída do colaborador. Diferentemente do outplacement, que se concentra no

apoio à transição de carreira, o offboarding abrange o conjunto de procedimentos internos que asseguram uma saída organizada, segura, legal e respeitosa. Inclui comunicação, documentação, devolução de ativos, transferência de conhecimento, entrevista de saída, encerramento de acessos, preservação de informações e acompanhamento da equipe.

Ayres (2022) discute o offboarding como processo de desembarque humanizado, destacando que a saída do trabalhador também deve refletir os valores organizacionais. Sosa Lema e Rodríguez Vásconez (2025) defendem que offboarding e outplacement, quando integrados, fortalecem a marca empregadora porque transformam a saída em experiência coerente com uma cultura centrada nas pessoas. Uma desvinculação mal administrada pode gerar efeitos emocionais negativos, deterioração do clima e danos à reputação; uma saída planejada, por sua vez, pode preservar vínculos, gerar aprendizado e aumentar a confiança.

A marca empregadora não é construída apenas por campanhas de atração de talentos, benefícios ou discursos institucionais. Ela se consolida pela experiência real vivida pelos trabalhadores em todas as fases da relação laboral. A demissão, nesse sentido, é um momento de verdade: revela se os valores de respeito, ética e desenvolvimento são praticados quando a organização precisa tomar uma decisão difícil. Ex-colaboradores podem compartilhar percepções favoráveis ou negativas, influenciando candidatos, clientes, sindicatos, comunidades e os próprios trabalhadores remanescentes.

Do ponto de vista da governança trabalhista, o desligamento humanizado deve estar conectado a controles, políticas, treinamentos e registros. A empresa precisa saber por que demite, quem comunica, como comunica, quais documentos entrega, quais direitos assegura, quais riscos monitora e que aprendizagem extrai do processo. Isso reduz improvisações, evita tratamentos discriminatórios, melhora a rastreabilidade das decisões e reforça a conformidade com a legislação e com normas coletivas.

Nesse ponto, a demissão humanizada aproxima-se da gestão de riscos. Sampaio, Ferreira e Oliveira (2018) indicam que práticas de RH alinhadas à legislação e às convenções coletivas podem reduzir reclamações trabalhistas. Isso não significa impedir o trabalhador de buscar seus direitos, mas diminuir falhas, omissões, ruídos de comunicação e ressentimentos que frequentemente alimentam litígios. A melhor prevenção não é apenas documental; é também relacional, comunicacional e ética.

2.5 Entrevista de desligamento e aprendizagem organizacional

A entrevista de desligamento é uma ferramenta de escuta e aprendizagem que permite compreender percepções do trabalhador sobre liderança, ambiente, comunicação, valorização,

carreira, remuneração e condições de trabalho. Quando conduzida com seriedade, não deve funcionar como mera formalidade, mas como instrumento de diagnóstico organizacional. Ela ajuda a identificar causas de rotatividade, fragilidades de gestão e oportunidades de melhoria, preservando o sigilo e evitando qualquer forma de constrangimento.

No contexto da demissão humanizada, a entrevista de desligamento também representa espaço de encerramento simbólico do vínculo. O trabalhador pode esclarecer dúvidas, registrar percepções e receber orientações sobre etapas posteriores. A empresa, por sua vez, tem a oportunidade de reconhecer a trajetória do colaborador, recolher informações relevantes e demonstrar que o processo de saída será tratado com respeito. A prática fortalece o offboarding porque transforma a saída em processo organizado, documentado e orientado por aprendizagem.

Velez Tacuri e Wushcashina Jacome (2024) analisam a relação entre outplacement e emoções do pessoal desvinculado, evidenciando que o apoio à pessoa desligada deve contemplar orientação e acolhimento. O trabalhador pode experimentar medo, raiva, tristeza, negação, vergonha, ansiedade e insegurança. A empresa não tem como eliminar todos esses sentimentos, mas pode reduzir danos quando conduz o processo com dignidade, tempo adequado, escuta e informação clara.

A dimensão emocional também envolve a equipe que permanece. Após uma demissão, especialmente coletiva, os trabalhadores remanescentes podem sentir insegurança, medo de novas dispensas, queda de motivação e desconfiança da liderança. Uma comunicação institucional honesta, sem expor dados pessoais do desligado, ajuda a reduzir boatos e preservar o clima. Quando a equipe percebe que houve critério, respeito e suporte, a ruptura tende a ser menos danosa para a continuidade operacional.

Portanto, a humanização do desligamento não deve ser confundida com fragilidade gerencial. Ao contrário, exige maturidade da liderança para comunicar decisões difíceis sem agressividade, sem frieza excessiva e sem transferência de responsabilidade. A empresa pode ser firme na decisão e, simultaneamente, respeitosa na forma. Essa combinação é o núcleo ético da demissão humanizada.

3 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida neste artigo caracteriza-se como aplicada, bibliográfica, documental e de campo, com abordagem qualitativa e quantitativa descritiva. É aplicada porque busca organizar diretrizes úteis à prática de recursos humanos no processo de desligamento. É bibliográfica porque se fundamenta em livros acadêmicos de gestão de

peças e em artigos científicos sobre demissão humanizada, empregabilidade, recolocação profissional, offboarding e conflitos trabalhistas. É documental porque utiliza legislação trabalhista e materiais acadêmicos relacionados ao tema. É de campo porque incorpora pesquisa empírica realizada por meio de questionário eletrônico. Essa classificação metodológica está alinhada à sistematização de Gil (2022), especialmente quanto à natureza aplicada, ao caráter descritivo e ao uso combinado de levantamento bibliográfico, documental e pesquisa de campo.

A etapa bibliográfica foi construída a partir de autores que tratam da gestão estratégica de pessoas, do ciclo de vida do colaborador, do outplacement e do desligamento responsável. Foram considerados, entre outros, Chiavenato (2022), Dutra (2021), Macedo et al. (2021), Ayres (2022), Dias (2024), Lamim, Souza e Santos (2025), Sampaio, Ferreira e Oliveira (2018), Silva (2017), Sosa Lema e Rodríguez Vásquez (2025), Souza et al. (2025), Cunico (2019) e Velez Tacuri e Wushcashina Jacome (2024). Também foram observadas normas trabalhistas brasileiras relacionadas à extinção do contrato de trabalho, especialmente a Consolidação das Leis do Trabalho e a Lei nº 13.467/2017.

A pesquisa de campo foi realizada entre os dias 11 e 13 de junho de 2026, por meio da plataforma Google Forms, com questionário estruturado intitulado “Perguntas feitas pelo Google Forms sobre Entrevista de Desligamento”. O instrumento contou com 12 perguntas fechadas, abrangendo gênero, faixa etária, escolaridade, histórico de demissão, tipo de desligamento, clareza das informações recebidas, percepção sobre inesperabilidade da demissão, experiência vivenciada, avaliação da condução do desligamento, sentimento de valorização pela empresa e percepção sobre os efeitos de uma demissão humanizada na experiência e na continuidade da carreira.

Participaram 55 pessoas, compondo amostra não probabilística por acessibilidade. O levantamento teve caráter anônimo, descritivo e exploratório, sem coleta de nomes, identificação de empresas ou dados individualizados. A escolha desse procedimento justifica-se pela possibilidade de captar percepções de trabalhadores ou ex-trabalhadores sobre experiências de desligamento, permitindo relacionar os achados empíricos ao referencial teórico sobre offboarding, entrevista de saída e outplacement.

Os dados foram organizados por frequência absoluta e percentual. Para apresentação acadêmica, os gráficos originalmente gerados pelo Google Forms foram convertidos em tabelas, preservando-se as perguntas, alternativas, bases de resposta e percentuais originais. Essa escolha favorece a leitura técnica dos resultados, permite maior precisão na comparação

entre categorias e mantém a coerência metodológica com a análise descritiva proposta neste artigo.

A análise dos dados ocorreu por interpretação descritiva, relacionando os percentuais da pesquisa de campo às categorias teóricas: comunicação no desligamento, percepção de valorização, apoio à transição, risco de conflito e necessidade de protocolo humanizado. Como limitação metodológica, ressalta-se que os resultados não pretendem representar estatisticamente todos os trabalhadores brasileiros, pois a amostra foi por conveniência. Ainda assim, os achados oferecem indícios relevantes sobre a percepção dos respondentes e contribuem para fundamentar diretrizes práticas de demissão humanizada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A demissão como risco humano, jurídico e reputacional

A análise dos materiais evidencia que a demissão produz impactos em três dimensões integradas: humana, jurídica e reputacional. A dimensão humana envolve o sofrimento do trabalhador desligado, a insegurança da equipe remanescente e a necessidade de preservar a dignidade no momento da comunicação. A dimensão jurídica envolve o cumprimento da legislação, dos prazos, das verbas, dos documentos e das normas coletivas. A dimensão reputacional envolve a imagem da empresa perante ex-colaboradores, candidatos, sindicatos, clientes e sociedade.

Na perspectiva humana, o desligamento representa ruptura de rotina, perda de renda e possível abalo de identidade. Cunico (2019) observa que o desemprego pode gerar sofrimento e dificuldades psicossociais, especialmente quando a pessoa sente que perdeu seu lugar social e profissional. Essa constatação reforça a necessidade de um protocolo que evite exposição, humilhação e imprevisto. A forma da comunicação não elimina a dor da notícia, mas pode reduzir sua intensidade e impedir danos adicionais.

Na perspectiva jurídica, a demissão mal organizada pode produzir falhas documentais, atraso no pagamento de verbas, dúvidas sobre direitos, comunicação confusa e abertura de espaço para reclamações trabalhistas. A CLT estabelece deveres relacionados à extinção do contrato, entre eles a anotação da CTPS, a comunicação aos órgãos competentes e o pagamento das verbas rescisórias nos prazos legais (BRASIL, 1943). A humanização, portanto, não substitui a legalidade; ela a complementa com cuidado, clareza e respeito. Assim, o art. 477 da CLT deve ser tratado como eixo mínimo de regularidade formal, enquanto a abordagem humanizada agrega segurança comunicacional, registro adequado e prevenção de danos relacionais.

Na perspectiva reputacional, a saída do colaborador influencia a marca empregadora. Sosa Lema e Rodríguez Vásconez (2025) sustentam que offboarding e outplacement fortalecem a marca empregadora quando integrados de forma estruturada, pois a experiência de saída passa a comunicar responsabilidade social. O ex-colaborador, mesmo desligado, continua capaz de influenciar a percepção externa da empresa. Desse modo, a organização que demite com respeito transforma um momento crítico em oportunidade de coerência institucional.

4.2 Elementos essenciais de um protocolo de demissão humanizada

A partir da literatura analisada, é possível propor um protocolo mínimo de demissão humanizada aplicável a diferentes organizações. O primeiro elemento é o planejamento. Antes da comunicação, a empresa deve definir justificativa, data, local, responsáveis, documentos, verbas, estratégia de substituição, plano de continuidade e eventual suporte ao trabalhador. A falta de planejamento tende a produzir imprevisto e insegurança, especialmente quando a comunicação é feita por gestores despreparados.

O segundo elemento é o preparo da liderança. A pessoa responsável por comunicar a demissão precisa ser treinada para falar com objetividade, respeito e empatia. A comunicação deve ser direta, sem falsas expectativas, mas também sem agressividade. Deve explicar a decisão de forma clara, preservar informações confidenciais e abrir espaço para dúvidas. A literatura sobre demissão responsável enfatiza que comunicação inadequada amplia a dor do momento e pode gerar mágoas profundas, prejudicando a relação com a empresa.

O terceiro elemento é a legalidade operacional. O departamento pessoal deve assegurar documentos, prazos, verbas rescisórias, exame demissional quando aplicável, entrega de guias, comunicação aos sistemas oficiais e registro adequado. Em contextos sindicalizados, é necessário observar convenções e acordos coletivos. A humanização perde credibilidade quando os direitos básicos não são respeitados. Portanto, ética e conformidade caminham juntas.

O quarto elemento é o suporte à transição. A organização pode oferecer outplacement formal, orientação de carreira, apoio psicológico, carta de recomendação, indicação para parceiros, revisão de currículo ou acesso a banco de vagas. A intensidade do suporte varia, mas a lógica é a mesma: reduzir o abandono e ampliar a possibilidade de recomeço. O quinto elemento é a comunicação com a equipe remanescente, que deve ocorrer sem exposição indevida do trabalhador desligado. O sexto elemento é a aprendizagem organizacional, por

meio de entrevista de saída, análise de causas, revisão de lideranças e identificação de melhorias.

Quadro 1 - Protocolo mínimo para demissão humanizada e outplacement

Etapa	Objetivo	Práticas recomendadas
Diagnóstico prévio	Sustentar a decisão.	Registrar motivo, riscos legais/coletivos, documentos, responsáveis, data e local reservado.
Preparação da comunicação	Evitar constrangimento.	Alinhar RH e liderança; comunicar com clareza e empatia; evitar exposição; permitir perguntas.
Regularidade trabalhista	Assegurar direitos.	Conferir verbas, prazos, CTPS/eSocial, guias, exame demissional, registros e CCT/ACT.
Acolhimento e transição	Reduzir abandono.	Oferecer escuta, orientação de carreira, carta, currículo, vagas ou outplacement.
Offboarding operacional	Organizar a saída.	Devolver equipamentos, encerrar acessos, transferir conhecimento e manter canal de dúvidas.
Equipe remanescente	Preservar confiança.	Informar somente o necessário, sem expor dados pessoais ou desqualificar o desligado.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Brasil (1943), Silva (2017), Sampaio, Ferreira e Oliveira (2018), Macedo et al. (2021), Ayres (2022), Lamim, Souza e Santos (2025) e Sosa Lema e Rodríguez Vásquez (2025).

4.3 Perfil dos respondentes e alcance da pesquisa de campo

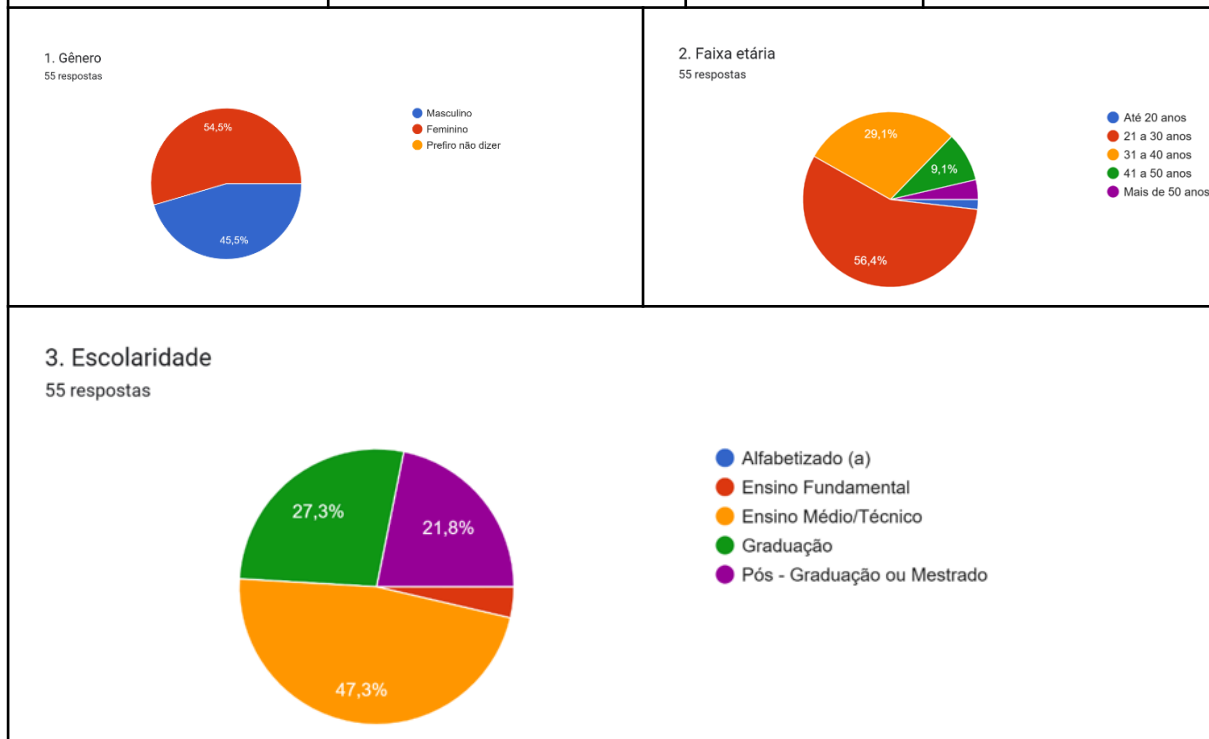
A pesquisa de campo contou com 55 respondentes e permitiu observar percepções importantes sobre o processo de desligamento. O perfil dos participantes mostrou predominância do público feminino, com 54,5%, e participação masculina de 45,5%. A faixa etária concentrou-se entre 21 e 30 anos, com 56,4%, seguida pelo grupo de 31 a 40 anos, com 29,1%. Esse dado indica que a pesquisa alcançou majoritariamente pessoas em fase ativa de construção e consolidação profissional, período em que a demissão pode interferir diretamente em projetos de carreira, renda e qualificação.

Quanto à escolaridade, 47,3% dos respondentes declararam possuir ensino médio ou técnico, 27,3% graduação e 21,8% pós-graduação ou mestrado. Esse perfil educacional demonstra que o tema da demissão humanizada não se limita a um único nível de formação. Ao contrário, alcança trabalhadores com diferentes trajetórias e reforça que a experiência de desligamento deve ser conduzida com respeito independentemente do cargo, função, escolaridade ou posição hierárquica.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes da pesquisa de campo

Questão	Alternativa	Resposta (n)	Percentual
1. Gênero	Masculino	25	45,5%
	Feminino	30	54,5%
	Prefiro não dizer	0	0,0%

2. Faixa etária	Até 20 anos	1	1,8%
	21 a 30 anos	31	56,4%
	31 a 40 anos	16	29,1%
	41 a 50 anos	5	9,1%
	Mais de 50 anos	2	3,6%
3. Escolaridade	Alfabetizado(a)	0	0,0%
	Ensino Fundamental	2	3,6%
	Ensino Médio/Técnico	26	47,3%
	Graduação	15	27,3%
	Pós-graduação ou Mestrado	12	21,8%



Fonte: Dados da pesquisa de campo, Google Forms (2026).

4.4 Histórico de demissão, comunicação e clareza das informações

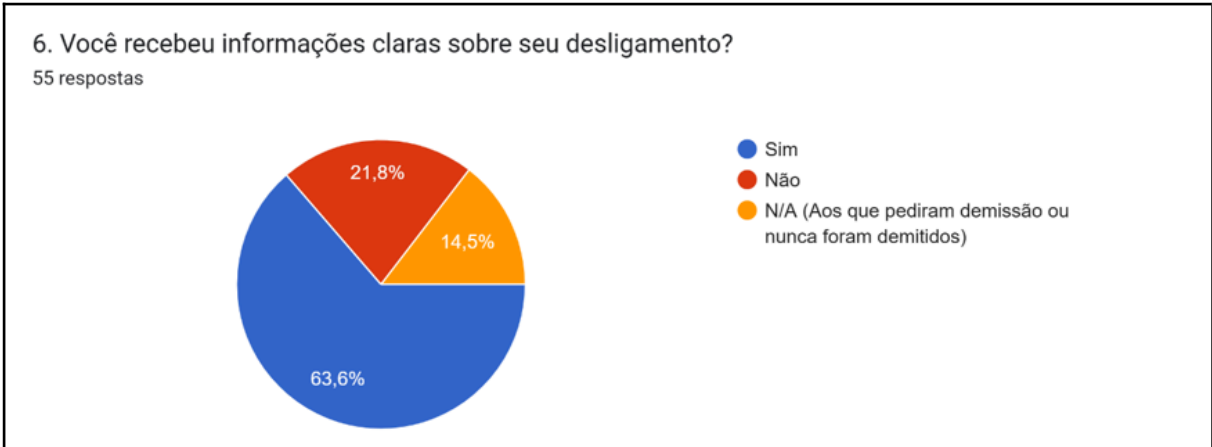
Os dados indicaram que 87,3% dos respondentes já haviam sido demitidos de algum emprego. Esse percentual reforça a relevância prática do tema, pois mostra que a experiência de desligamento não é episódio distante da realidade dos participantes, mas vivência concreta na trajetória laboral de grande parte da amostra. Entre os tipos de demissão, a modalidade sem justa causa foi predominante, com 59,3% das respostas válidas, seguida pelo acordo, com 16,7%, e pelo pedido de demissão, com 13%. A demissão por justa causa apareceu em apenas 1,9% das respostas.

A predominância da demissão sem justa causa merece atenção porque se trata de modalidade em que a empresa decide encerrar o vínculo sem imputar falta grave ao trabalhador. Exatamente por isso, a comunicação deve ser ainda mais cuidadosa, evitando que o empregado interprete a decisão como desvalorização absoluta de sua trajetória. A demissão pode decorrer de reestruturação, adequação de quadro, desempenho, estratégia empresarial ou encerramento de necessidade operacional, mas a forma de comunicar a decisão influencia fortemente a percepção de justiça.

Quando questionados sobre o recebimento de informações claras a respeito do desligamento, 63,6% responderam que sim, enquanto 21,8% afirmaram que não e 14,5% marcaram não se aplicar. Embora a maioria tenha recebido algum esclarecimento, o percentual de respostas negativas revela ponto crítico. Em processos demissionais, a ausência de informação clara pode ampliar a insegurança, dúvidas sobre direitos, sensação de abandono e risco de conflito. Informação compreensível, entregue em linguagem simples e com abertura para perguntas, é requisito mínimo de uma demissão humanizada.

Tabela 2 - Histórico de demissão e clareza das informações no desligamento.

Questão	Alternativa	Resposta (n)	Percentual
4. Já foi demitido(a) de algum emprego?	Sim	48	87,3%
	Não	7	12,7%
5. Tipo de demissão	Acordo	9	16,7%
	Eu pedi demissão	7	13,0%
	Sem justa causa	32	59,3%
	Justa causa	1	1,9%
	Nunca fui demitido(a)	5	9,3%
6. Recebeu informações claras sobre o desligamento?	Sim	35	63,6%
	Não	12	21,8%
	N/A (pedido de demissão/nunca demitidos)	8	14,5%
4. Você já foi demitido de algum emprego? 55 respostas		5. Se sim, qual foi o tipo de demissão? 54 respostas	



Fonte: Dados da pesquisa de campo, Google Forms (2026).

4.5 Experiência vivenciada e condução do desligamento

A percepção sobre a inesperabilidade da demissão apresentou resultado equilibrado: 41,8% afirmaram que a demissão foi inesperada, 43,6% responderam que não e 14,5% informaram que a pergunta não se aplicava. Esse dado sugere que parte significativa dos desligamentos ocorre sem preparação emocional ou comunicação prévia suficiente para o trabalhador. Mesmo quando a decisão empresarial já está tomada, a organização pode reduzir o impacto por meio de feedbacks anteriores, registros transparentes, diálogo sobre desempenho e condução respeitosa no momento da comunicação.

A experiência com a demissão também apareceu dividida. O mesmo percentual de participantes avaliou a experiência como boa e ruim, ambos com 25,5%. Além disso, 21,8% a consideraram benéfica para a saúde física ou mental, enquanto 10,9% a classificaram como prejudicial. Esses resultados indicam que a demissão não possui significado único. Para alguns trabalhadores, pode representar alívio diante de ambiente adoecedor ou possibilidade de reorganização de vida. Para outros, pode significar perda, sofrimento, insegurança e ruptura de identidade profissional. A condução do processo é, portanto, determinante para reduzir danos e preservar dignidade.

A avaliação da condução do desligamento reforça esse ponto. Entre 52 respostas, 34,6% classificaram a condução como regular, 32,7% como boa, 15,4% como péssima, 9,6% como ruim e apenas 7,7% como excelente. A soma das avaliações regular, ruim e péssima evidencia que uma parcela expressiva dos respondentes não percebeu excelência na forma como o desligamento foi conduzido. Esse resultado confirma a necessidade de protocolos, treinamento de lideranças e integração entre recursos humanos, departamento pessoal e gestores diretos.

Em termos analíticos, esse resultado evidencia que a etapa de comunicação ainda é o ponto mais vulnerável do processo demissional. Quando a empresa não prepara a liderança,

não explica adequadamente a decisão e não oferece canal de esclarecimento, a demissão tende a ser percebida como ruptura, insegura e pouco respeitosa.

Tabela 3 - Experiência vivenciada e avaliação da condução da demissão.

Questão	Alternativa	Resposta (n)	Percentual
7. A demissão foi inesperada?	Sim	23	41,8%
	Não	24	43,6%
	N/A (pedido de demissão/nunca demitidos)	8	14,5%
8. Experiência com a demissão	Boa	14	25,5%
	Ruim	14	25,5%
	Benéfica para saúde física/mental	12	21,8%
	Prejudicial para saúde física/mental	6	10,9%
	N/A (pedido de demissão/nunca demitidos)	9	16,4%
9. Condução do desligamento	Excelente	4	7,7%
	Boa	17	32,7%
	Regular	18	34,6%
	Ruim	5	9,6%
	Péssima	8	15,4%

7. Sua demissão foi inesperada?
55 respostas

● Sim
● Não
● N/A (Aos que pediram demissão ou nunca foram demitidos)

8. Como foi sua experiência com a sua demissão?
55 respostas

● Boa
● Ruim
● Benéfica para a saúde física/Mental
● Prejudicial para a saúde física/Mental
● N/A (Aos que pediram demissão ou nunca foram demitidos)

9. Como você avalia a condução do seu desligamento?
52 respostas

● Excelente
● Boa
● Regular
● Ruim
● Péssima

Fonte: Dados da pesquisa de campo, Google Forms (2026).

4.6 Valorização, demissão humanizada e continuidade da carreira

A pergunta sobre valorização pela empresa revelou um dado sensível. Entre 54 respostas, 33,3% afirmaram que raramente se sentiam valorizados, 31,5% responderam que se sentiam valorizados apenas às vezes e 14,8% disseram que nunca se sentiam valorizados. Somente 16,7% indicaram “sempre” e 3,7% “frequentemente”. Assim, a maioria dos respondentes apontou ausência ou instabilidade no reconhecimento recebido durante o vínculo laboral. Esse resultado é relevante porque a demissão humanizada não começa apenas no dia da rescisão: ela se relaciona com a qualidade do vínculo construído antes da saída.

Quando perguntados se uma demissão humanizada, realizada com transparência, informação sobre o motivo do desligamento, feedback durante o vínculo empregatício e orientação de carreira ou recolocação, melhoraria a experiência com a demissão, 94,5% responderam que sim. Além disso, 96,4% afirmaram que uma demissão humanizada ajudaria a seguir a carreira de forma mais tranquila. Esses percentuais expressivos confirmam a aderência prática do tema e mostram que os respondentes reconhecem valor concreto em processos de desligamento mais organizados, transparentes e acolhedores.

Esse resultado é o principal indicativo empírico do artigo: a maior parte dos respondentes não espera que a empresa deixe de demitir, mas espera que o desligamento seja conduzido com transparência, orientação e respeito. Dessa forma, a demissão humanizada aparece como prática de governança capaz de aproximar a decisão empresarial da proteção da dignidade do trabalhador.

Os resultados da pesquisa dialogam diretamente com a literatura sobre offboarding e outplacement. A entrevista de desligamento permite ouvir o trabalhador, reconhecer sua trajetória e identificar falhas de gestão. O outplacement oferece orientação para a etapa posterior, reduzindo a sensação de abandono. A comunicação clara diminui incertezas e evita que o desligamento seja interpretado apenas como descarte. A soma desses elementos transforma a demissão em processo de transição, e não em ruptura abrupta e silenciosa.

Do ponto de vista da governança trabalhista, os dados também reforçam que a prevenção de conflitos não depende apenas de documentos corretos. A conformidade legal é indispensável, mas precisa ser acompanhada de comunicação humana, registros transparentes, tratamento igualitário e suporte proporcional. Um trabalhador pode receber todas as verbas devidas e, ainda assim, sentir-se desrespeitado se o processo for frio, confuso ou humilhante. A excelência está na integração entre legalidade, respeito e cuidado.

Tabela 4 - Valorização percebida e percepção sobre demissão humanizada.

Questão	Alternativa	Respostas (n)	Percentual
10. Sentia-se valorizado(a) pela empresa?	Sempre	9	16,7%
	Às vezes	17	31,5%
	Raramente	18	33,3%
	Frequentemente	2	3,7%
	Nunca	8	14,8%
11. Demissão humanizada melhoraria a experiência?	Sim	52	94,5%
	Não	3	5,5%
12. Demissão humanizada ajudaria a seguir a carreira de forma tranquila?	Sim	53	96,4%
	Não	2	3,6%



Fonte: Dados da pesquisa de campo, Google Forms (2026).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo analisou a demissão humanizada e o outplacement como instrumentos estratégicos de gestão de pessoas, governança trabalhista e responsabilidade social. A partir da revisão bibliográfica, documental e da pesquisa de campo realizada por meio do Google Forms entre 11 e 13 de junho de 2026, verificou-se que o desligamento é etapa sensível do ciclo laboral e que sua condução inadequada pode produzir impactos emocionais, jurídicos,

organizacionais e reputacionais. Por isso, a demissão não deve ser tratada como simples ato administrativo, mas como processo que exige planejamento, preparo, conformidade e cuidado.

Os dados empíricos reforçaram a importância do tema. A maioria dos respondentes já havia vivenciado alguma demissão, a modalidade sem justa causa foi predominante e uma parcela relevante relatou ausência de informações claras ou avaliação apenas regular, ruim ou péssima da condução do desligamento. Ao mesmo tempo, percentuais expressivos indicaram que uma demissão humanizada melhoraria a experiência do trabalhador e ajudaria na continuidade da carreira. Esses achados mostram que há espaço para aperfeiçoamento das práticas de recursos humanos e que o trabalhador reconhece valor em processos transparentes, respeitosos e orientados à transição.

A pesquisa demonstrou que a humanização do desligamento não significa impedir decisões empresariais necessárias, mas conduzi-las com respeito à dignidade do trabalhador. O processo deve integrar legalidade, confidencialidade, comunicação clara, reconhecimento da trajetória, suporte à transição e aprendizagem organizacional. Quando esses elementos estão presentes, a organização reduz conflitos, preserva a confiança dos trabalhadores remanescentes e fortalece sua marca empregadora.

Também se concluiu que o outplacement é ferramenta relevante para transformar a ruptura do vínculo em possibilidade de recomeço. Ao oferecer orientação de carreira, apoio emocional, revisão de currículo, mapeamento de competências e incentivo à recolocação, a empresa demonstra responsabilidade social e reduz a sensação de abandono. O offboarding, por sua vez, organiza a saída de forma estruturada, garantindo continuidade operacional, segurança jurídica e preservação de conhecimento.

A resposta ao problema de pesquisa indica que a demissão humanizada, articulada ao outplacement e à entrevista de desligamento, contribui para a proteção da dignidade do trabalhador porque reduz exposições e acolhe a vulnerabilidade do momento; contribui para a redução de conflitos trabalhistas porque integra comunicação, conformidade e transparência; e fortalece a gestão estratégica de pessoas porque transforma a etapa final da relação laboral em indicador de maturidade cultural e governança.

Como contribuição prática, propõe-se que organizações adotem protocolo mínimo de desligamento humanizado, com planejamento prévio, treinamento da liderança, observância legal, suporte ao trabalhador, comunicação adequada à equipe e entrevista de saída. Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a amostra, aplicar entrevistas qualitativas com trabalhadores desligados e gestores de recursos humanos, bem como comparar práticas de

desligamento em diferentes setores econômicos. Dessa forma, será possível mensurar com maior profundidade a efetividade da demissão humanizada e do outplacement na proteção da dignidade do trabalhador e na prevenção de conflitos no pós-desligamento.

REFERÊNCIAS

AYRES, Marcos Aurélio Cavalcante. Offboarding: a humanização no processo de desembarque. *Latin American Journal of Business Management*, Taubaté, v. 13, n. 2, 2022. Disponível em: <https://www.lajbm.com.br/journal/article/view/693>. Acesso em: 02 jun. 2026.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 jun. 2026.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm. Acesso em: 02 jun. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019/1974, nº 8.036/1990 e nº 8.212/1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 02 jun. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Barueri: Atlas, 2022.

CUNICO, Daniela Lorini. Possíveis intervenções do psicólogo no processo de desvinculação do trabalhador por meio do modelo outplacement. 2019. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/bitstreams/5b6dc2d4-2ba4-4923-b442-c6bb18340d7b/download>. Acesso em: 04 jun. 2026.

DIAS, Célia Alves. Empregabilidade e outplacement: ferramentas utilizadas como acesso ao mercado de trabalho e recolocação do profissional a um novo emprego em casos de demissão voluntária ou involuntária. *RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, São Paulo, ano IV, v. 1, n. 1, p. 1-8, jan./jul. 2024. Disponível em: <https://submissoesrevistarcmos.com.br/rcmos/article/download/1091/2535>. Acesso em: 04 jun. 2026.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LAMIM, Jeuziane Duarte; SOUZA, Nathan Patreniere Barria de; SANTOS, Raianne Guimarães Lopes dos. Outplacement: uma forma humanizada de suavizar os impactos negativos da demissão. *Conhecendo Online*, Santo Antônio de Pádua, v. 9, n. 1, p. 118-134, 2025. Disponível em: <https://conhecendoonline.emnuvens.com.br/revista/article/view/168>. Acesso em: 04 jun. 2026.

MACEDO, Anny Claryssa Urbano Ferreira de; LIMA, Camilly Oliveira Andrade; SOUSA, Eliane Barbosa de; PENTEADO, Isabella Cristina de Paula. Desligamento humanizado: uma alternativa inovadora para a gestão de pessoas no âmbito organizacional. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) - Escola Técnica Estadual de Monte Mor, Monte Mor, 2021. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/7259>. Acesso em: 04 jun. 2026.

SAMPAIO, Léo Martins; FERREIRA, Romário Machado; OLIVEIRA, Beatriz Acampora Silva de. Como o profissional de recursos humanos pode minimizar as reclamações trabalhistas em um cenário de desemprego em crescimento. Revista Gestão Empresarial, Três Lagoas, v. 2, n. 1, p. 1-11, jan./jul. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/discllo/article/view/5768>. Acesso em: 08 jun. 2026.

SILVA, Neyla Maria do Nascimento. Demissão responsável: um comparativo entre teoria e realidade prática. 2017. 58 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas e Coaching) - Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/12175>. Acesso em: 08 jun. 2026.

SOSA LEMA, Andrea Macarena; RODRÍGUEZ VÁSCONEZ, Alfonsina Isabel. Los procesos de offboarding y outplacement como estrategia para fortalecer la marca empleadora. 2025. Trabajo final de Máster (Maestría en Gestión del Talento Humano) - Universidad Internacional SEK, Quito, 2025. Disponível em: <https://repositorio.uisek.edu.ec/handle/123456789/5657>. Acesso em: 08 jun. 2026.

SOUZA, Cariciele Alves de; NASCIMENTO, Ryan Oliveira; SILVA, Rosemeire Evangelista da; ALVES, Tamires Baptista de Almeida. O desenvolvimento de procedimentos estratégicos do RH para aplicar a demissão humanizada. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) - Escola Técnica Estadual Doutora Ruth Cardoso, São Vicente, 2025. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/39450>. Acesso em: 08 jun. 2026.

VELEZ TACURI, Katherin Johana; WUSHCASHINA JACOME, Vanessa Elizabeth. Outplacement y las emociones del personal desvinculado. 2024. 98 p. Proyecto de Investigación (Licenciatura en Gestión del Talento Humano) - Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, 2024. Disponível em: <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/123456789/12740>. Acesso em: 08 jun. 2026.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO SOBRE EXPERIÊNCIAS DE DESLIGAMENTO

1. Qual é o seu gênero?

Masculino Feminino Prefiro não dizer

2. Qual é a sua faixa etária?

Até 20 anos 21 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos Acima de 50 anos

3. Qual é o seu nível de escolaridade?

Alfabetizado(a) Ensino Fundamental Ensino Médio/Técnico Graduação

Pós-graduação ou Mestrado

4. Você já foi demitido(a) de algum emprego?

Sim Não

5. Se sim, qual foi o tipo de demissão?

Acordo Pedido de demissão Sem justa causa Com justa causa Nunca fui demitido(a)

6. Você recebeu informações claras sobre seu desligamento?

Sim Não N/A (Aos que pediram demissão ou nunca foram demitidos)

7. Sua demissão foi inesperada?

Sim Não N/A (aos que pediram demissão ou nunca foram demitidos)

8. Como foi sua experiência com a demissão?

Boa Ruim Benéfica para a sua saúde física/mental Prejudicial para a saúde física/mental N/A (Aos que pediram demissão ou nunca foram demitidos)

9. Como você avalia a condução do seu desligamento?

Excelente Boa Regular Ruim Péssima

10. Você se sentia valorizado(a) pela empresa?

Sempre Às vezes Raramente Frequentemente Nunca

11. Você acredita que uma demissão humanizada (realizada de maneira transparente, informando o motivo de desligamento, dando feedback durante o período de vínculo empregatício, além de realizar uma orientação de carreira ou até mesmo orientação de recolocação profissional) melhoraria sua experiência com a demissão?

Sim Não

12. Uma demissão humanizada te ajudaria a seguir sua carreira de forma mais tranquila?

Sim Não

