

ATO DE DESLIGAR: EFEITOS DO DESLIGAMENTO NÃO HUMANIZADO

Kareem Tathyany Teixeira SANTUCCI.¹

Laura Petry BERTOLINI²

Welton Fernando dos SANTOS³

Ana Laura Luna dos ANJOS⁴

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral descrever os possíveis efeitos que um desligamento não humanizado pode gerar na vida de um colaborador. Ao abordar esta temática, foi possível oportunizar um espaço de fala às pessoas que foram desligadas de seus empregos e analisar como este evento afetou suas vidas, seja no âmbito profissional, social ou da saúde. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas presenciais e online via Google Meet, analisadas por meio da Análise de Conteúdo de Bardin, com cinco pessoas de idade igual ou superior a 20 anos, que tiveram vínculo formal com uma empresa por no mínimo dois anos; que foram desligadas de seus empregos entre os anos de 2018 e 2020; e que consideraram que o desligamento foi realizado de forma não humanizada. Os objetivos da pesquisa foram alcançados e foi possível perceber que os participantes sofreram diversas dificuldades, em menor ou maior intensidade, advindas do desligamento que experienciaram, dentre essas destacaram-se: aspectos de ordem financeira, familiar, emocional e profissional, assim como a recolocação no mercado de trabalho, visto que em todas as narrativas a forma abrupta como foi realizado o corte do vínculo de trabalho, o peso da dúvida, da ausência de feedbacks e o não embasamento prévio para o desligamento estiveram presentes.

Palavras-chave: Trabalho; vínculo nas organizações; comunicação de desligamento; desligamento não humanizado.

¹ Psicóloga, Orientadora, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Docente curso de Psicologia do Centro Universitário Assis Gurgacz- FAG. E-mail: kareem@fag.edu.br.

² Acadêmica do Curso de Psicologia do Centro Universitário FAG E-mail: laurabertolini32@gmail.com

³ Acadêmico do Curso de Psicologia do Centro Universitário FAG E-mail: wfsantos1@minha.fag.edu.br

⁴ Auxiliar de Pesquisa do curso de graduação em Psicologia do Centro Universitário Assis Gurgacz- FAG E-mail: allanjose@minha.fag.edu.br

ACT OF TURN OFF - EFFECTS OF NON-HUMANIZED SHUTDOWN

Kareem Tathyany Teixeira SANTUCCI.¹

Laura Petry BERTOLINI²

Welton Fernando dos SANTOS³

Ana Laura Luna dos ANJOS⁴

ABSTRACT

This study aimed to describe the possible effects that a non-humanized shutdown can effect the life of an employee. By addressing this theme, it was possible to provide a space for people who were disconnected from their jobs to speak and to analyze how this event affected their lives, whether in the professional, social or health spheres. For this, presencial and online semi-structured interviews were carried out via Google Meet, analyzed using Bardin's Content Analysis, with five people aged 20 years and over, who had a formal relationship with a company for at least two years who were terminated from their jobs between 2018 and 2020 and who considered that the termination was carried out in a non-humanized way. The research objectives were achieved and it was possible to perceive that the participants suffered several difficulties, to a minor or greater intensity, arising from the disconnection they experienced, among which the following stood out: Financial, family, emotional and professional aspects, as well as the relocation in the job market, since in all the narratives, the abrupt way in which the employment bond was cut, the burden of doubt, the absence of feedback and the lack of prior basis for the termination were present.

Key words: Work; bonding in organizations; shutdown communication; non-humanized shutdown.

¹ Psicóloga, Orientadora, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Docente curso de Psicologia do Centro Universitário Assis Gurgacz- FAG. E-mail: kareem@fag.edu.br.

² Acadêmica do Curso de Psicologia do Centro Universitário FAG E-mail: laurabertolini32@gmail.com

³ Acadêmica do Curso de Psicologia do Centro Universitário FAG E-mail: allanjós@minha.fag.edu.br

⁴ Acadêmico do Curso de Psicologia do Centro Universitário FAG E-mail: wfsantos1@minha.fag.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Entre as mais diversas possibilidades de ocupação profissional existentes no mundo contemporâneo, o trabalho formal continua se destacando, pois é o que mais atravessa e subsidia a vida da população na promoção de bens que sejam capazes de sanar necessidades tangíveis e intangíveis do empregado (LIMA *et al.*, 2017), gerando assim vínculos e sentimentos diversos no colaborador (COSTA *et al.*, 2022)

Partindo da presente perspectiva, ao compreender que o vínculo de um trabalhador com uma instituição é por vezes carregado de expectativas e subjetividades, torna-se necessário e importante olhar para as possíveis formas de se realizar a desvinculação ou o chamado desligamento do colaborador quando sua presença na instituição já não mais faz sentido para a organização. Tal discussão sustenta-se uma vez que visa gerar o menor dano possível tanto para o empregador quanto para o colaborador (MACEDO, 1994).

Direcionando o olhar para a finalização do vínculo entre empregador e empregado, um interessante cenário é apresentado e dele emergem problemáticas que sustentam o debate acerca da compreensão de como os desligamentos estão sendo realizados nas instituições; bem como as formas utilizadas para comunicar o funcionário que ele não fará mais parte da equipe; a existência ou inexistência de políticas de *feedback* que oriente o colaborador no curso de sua história com a empresa até o seu derradeiro desligamento, para que sua reinserção no mercado seja o mais natural possível; a utilização de estratégias de humanização no ato do desligamento para que as expectativas subjetivas do colaborador sejam ao máximo protegidas; e o papel da psicologia organizacional e do trabalho no acompanhamento do funcionário e na formação dos gestores da instituição, sobretudo quando se faz necessário um desligamento.

Objetivando debater acerca da temática desligamento e como o seu manejo pode atravessar a vida de um colaborador desligado, o presente estudo visa mostrar que o desligamento não humanizado pode interferir na vida de um colaborador.

Para tal, e com enfoque de chegar a resultados fidedignos e que atendam a cientificidade de uma análise, investigou-se, de modo geral, os possíveis efeitos que um desligamento não humanizado pode gerar na vida de um colaborador, tomando como base o conteúdo expresso por cinco participantes que vivenciaram o desligamento de suas empresas entre os anos de 2018 a 2020.

Em termos mais específicos, objetivou-se compreender a percepção do colaborador sobre o protocolo utilizado em seu desligamento; examinar as impressões do colaborador em relação aos seus aspectos emocionais experienciados no momento do desligamento; e

explorar como se deu a condução da nova rotina após o desligamento tido como não humanizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TRABALHO E EMPREGO

Ao debater sobre os temas trabalho e emprego se faz necessário diferenciar e compreender os paralelos entre as duas possibilidades de vinculação e venda da mão de obra. De acordo Albornoz (2004), a palavra trabalho, em português, apresenta dois significados, sendo eles: a realização de um feito que traga reconhecimento social e que permaneça por muitas gerações e a carência de liberdade, estando presente um esforço contínuo e repetitivo resultando em sofrimento na vida do sujeito.

Para Castel (1998), o trabalho seria o principal meio para alcançar o reconhecimento social, a realização de si, e encontrar sua própria identidade. Percorrendo o lastro histórico a respeito da discussão sobre a temática, Kurz (1997), ao discorrer sobre o trabalho, afirma que não existe tempo livre para o homem moderno. Tudo se tornou oportunidade para negócios ou para lucrar, e esta lógica tomou conta de todos os âmbitos da vida e da existência humana, sendo assim, para a maior parte das pessoas, na vida moderna, o trabalho converteu-se em emprego.

O processo de automatização trouxe consigo a ideia de emprego, que vem da língua inglesa e se refere a alguma tarefa ou empreitada. No passado, o emprego, como descreve Bridges (1995), não representava um papel ou uma função em uma organização. No entanto, a partir do século XIX, passou a ser entendido como o trabalho realizado nas indústrias ou nas burocracias dos países em processo de industrialização (BRIDGES, 1995).

Salgueiro *et al.* (2000), ao discorrerem sobre o tema, afirmam que o emprego se refere a um cargo de trabalho determinado. Além de uma tarefa ser realizada e remunerada, há um certo estatuto, quando se é contratado de outrem, ou não, como é o caso do trabalhador autônomo. Com o advento do século XXI, a automatização gerou uma crescente no desemprego das nações industrializadas, substituindo a mão de obra humana por máquinas nas mais diversas atividades, obrigando milhões de trabalhadores a irem para a fila do desemprego, ou a aceitarem outras ocupações com remunerações muitas vezes reduzidas (BATEMAN; SNELL, 2000).

2.2 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Em meio aos cenários de transformações existentes entre os séculos XX e XXI, emergiram campos de estudos que se dedicaram a compreender como se dá a dinâmica existente entre homem e trabalho, dentre elas a Psicologia Organizacional e do Trabalho se destaca como o campo de conhecimento que contribuiu de forma substancial para a discussão. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) destacam que a história da Psicologia Organizacional e do Trabalho (doravante, POT) se confunde com a da globalização e industrialização, seu advento foi atravessado por outros campos de saberes que se dirigiam a compreender como o mercado de trabalho se configurava e como os trabalhadores eram afetados pelos lugares aos quais vendiam sua mão de obra, sobretudo em um cenário inconstante de pós-guerra.

Dentre os desafios emergidos da revolução industrial, destaca-se que a POT, até então conhecida como psicologia industrial voltada a compreensões psicométricas, passou a criar debates sobre a importância da inserção do profissional adequado para a vaga adequada, como descreve Cassiano (2022).

Atualmente, o papel da Psicologia Organizacional e do Trabalho é o de propiciar aos colaboradores a qualidade de vida no trabalho, motivação, treinamento, desenvolvimento, e diversos outros aspectos envolvendo a organização (LEÃO, 2012). Neste sentido, o psicólogo nas instituições trabalha frente a diversas realidades. Seu papel vai muito além do recrutamento e seleção, inspeção de pessoal, *onboarding*¹ ou avaliação de desempenho. Ele deve participar ativamente com o departamento de recursos humanos na busca da promoção e do desenvolvimento do capital humano na organização, como acrescenta Martins (2020).

Dessa forma, a Psicologia Organizacional deve contribuir para um ambiente de trabalho saudável, atuando eticamente, a fim de construir uma consciência sobre a importância do colaborador na organização e contribuir para a promoção da qualidade de vida dos colaboradores, promovendo a saúde física, emocional e mental, trabalhando de maneira multiprofissional com o propósito de construir trabalho e organizações saudáveis (GURKA e NOGUEIRA, 2016) para que os vínculos, quando feitos, sejam fortalecidos de maneira funcional para ambas as partes.

2.3 VÍNCULO NAS ORGANIZAÇÕES - SATISFAÇÃO E TRABALHO

As mudanças históricas ocorridas nas últimas décadas fizeram com que o debate acerca dos vínculos laborais passasse a ganhar espaço nas organizações (ZANELLI e

¹ *Onboarding*: O processo de onboarding de funcionários se refere à integração e adaptação de novos colaboradores nas empresas.

BASTOS, 2014). Como destacam Mariano e Moscon (2018), um comportamento vinculativo com uma instituição estaria associado a questões de ordem psicológicas.

De acordo com o dicionário Aurélio (2010), o termo vínculo vem do latim *vincire* e pode ser compreendido como tudo aquilo que ata, que liga, que vincula. Tal sentido não é diferente do exposto nas relações estabelecidas entre empregado e empregador, na qual um sujeito vincula sua mão de obra a uma organização e a outra parte, a do empregador, responde com valores monetários que enlaçam essa interação.

Para Siqueira (2008), o vínculo manifesto nas relações humanas, ao se estender para os cenários organizacionais, despertam os mais diversos tipos de afetos. Estes sentimentos humanos, considerados afetos, teriam quatro principais funções. A primeira delas estaria direcionada à sobrevivência da espécie; a segunda à capacidade de construção de histórias; a terceira função estrutura-se no poder de aprendizagem e ajustamento social; e a quarta, à expressão da subjetividade e da individualidade (ZANELLI e BASTOS, 2014).

As emoções, provenientes dos afetos humanos, quando expressas em momentos inapropriados, podem gerar efeitos negativos para o funcionamento do colaborador e também na equipe, alterando por vezes a saúde do clima dentro da organização, como salienta Robbins (2002).

Ao abordar sobre clima organizacional, Siqueira (2008, p.31) discorre que este refere-se às “influências que o ambiente interno de trabalho exerce sobre o comportamento humano”. Sendo assim, as contingências de uma organização poderiam afetar positiva ou negativamente as atitudes das pessoas que neste ambiente trabalham.

Tais influências podem gerar satisfação ou insatisfação ao trabalhador no curso de sua trajetória com a empresa. Quanto mais saudáveis os vínculos, dentro do ambiente organizacional, maiores os índices de produtividade, nas mais diversas esferas da vida do sujeito, e quanto maior os índices de vínculos não satisfatórios, maiores as predisposições de comprometimentos no funcionamento deste colaborador em toda a sua dinâmica subjetiva dentro e fora do ambiente laboral (TOMAZZONI e COSTA, 2020). Neste sentido, compreende-se a necessidade da manutenção da comunicação entre as partes, para que os sentimentos provenientes dos vínculos sejam debatidos e alinhados ao longo da jornada do colaborador dentro da instituição até o seu desligamento.

2.4 COMUNICAÇÃO DE DESLIGAMENTO

A comunicação de uma demissão é, por vezes, o anúncio de que a dinâmica de vida do colaborador desligado passará por transformações nas mais diversas esferas de sua

existência, sejam elas de ordem social, financeira e emocional. Machado, Hernandes e Moraes (2008) acrescentam que a “demissão está simbolicamente associada ao fracasso” (MACHADO *et al* 2008, p.8).

Partindo da compreensão de socialmente fracassar, Minarelli (1995) contextualiza a demissão como a perda do cargo de trabalho, que pode ser traumático, visto que significa, para a maior parte das pessoas, a retirada de seu papel principal, especialmente para aquelas que colocam o eixo de sua vida no trabalho, de onde tiram a razão e a motivação para existir, seu sustento e realização pessoal.

O desligamento é um recurso extremo, visto que traz mais efeitos negativos do que positivos para aquele que é desligado, podendo impactar em diversas dimensões da vida do sujeito, como na dimensão psicológica, emocional, social, dentre outras. Dessa forma, só deve ser realizado quando outras alternativas foram experimentadas e não obtiveram sucesso (CALDAS, 1999).

A demissão, para muitos sujeitos, pode ser considerada como algo nocivo, visto que a perda de um vínculo pode se manifestar de diferentes maneiras, podendo levar ao desgaste e colapso da saúde física e psicológica não apenas do colaborador desligado, mas também daquele que tem a responsabilidade de desligar o funcionário. Dessa forma, pode causar o afastamento de seus grupos sociais e gerar diversos desequilíbrios nas duas extremidades desta polaridade (MACEDO, 1996), por este motivo a importância de se atentar às formas utilizadas para a realização do corte das relações laborais.

2.5 DESLIGAMENTO HUMANIZADO VS DESLIGAMENTO NÃO HUMANIZADO

Drehmer e Moraes (2019) destacam que o equívoco de algumas ferramentas usadas para a comunicação de uma demissão pode vir a comprometer a imagem de uma organização frente ao colaborador desligado e dos que nela permanecem. Neste sentido, se atentar para os fatores subjetivos ao ato de humanizar uma demissão poderia evitar desgastes para a corporação e para o indivíduo desligado.

Waldow e Borges (2011) realizam uma vasta discussão acerca da compreensão da etimologia do termo humanização, e o descrevem como sendo o imperativo a dar condição humana, tornar afável.

Segundo a teoria dos recursos humanos, o manejo de um desligamento considerado humanizado respeitaria a utilização de instrumentos estruturados e previamente preparados. A entrevista de desligamento é um instrumento com poder de oportunizar a verificação do nível de satisfação do colaborador desligado, em relação à empresa dentre as mais diversas esferas

existentes. Lacombe (2005, p.102) definirá a entrevista de desligamento como sendo: “uma conversa com um empregado cuja saída, por iniciativa dele ou da empresa, já foi decidida”.

No entanto, como nos apresenta Dutra (2006), a maioria dos desligamentos hoje são considerados não humanizados, isso porque a maior parte das empresas não conta com um profissional especializado, que veja o colaborador como um ser humano ao invés de um simples insumo.

O que torna o desligamento um processo traumático e não humanizado, é a forma como ele é conduzido. Algumas condutas de processo demissionário não humanizado são: não explicar ou apresentar motivos plausíveis para a demissão (DUTRA, 2006); não prestar atenção a data em que o processo será realizado, visto que pode ser uma data importante para o sujeito, como aniversário, por exemplo; realizá-lo no fim da semana, visto que demonstra a falta de empatia, pois o final de semana é momento de descanso, lazer e descontração (MACEDO, 1994). Para Caldas (2000), realizar promoções indevidas, não ter regras claras sobre infrações, não realizar *feedbacks* realistas ou não informar sobre a necessidade de melhorias, e não auxiliar o ex-colaborador no processo de recolocação no mercado de trabalho são práticas desumanizadas.

O desligamento não humanizado traz diversos impactos para a vida do colaborador desligado, como a perda da identidade e reconhecimento social, sentimento de culpa e intimidação, gerando consequências em diversas esferas da vida, como a social e a psicológica (CHAHAD e CHAHAD, 2005).

Caldas (2000) salienta que além dos colaboradores desligados, os colaboradores remanescentes também podem sofrer os efeitos de uma demissão não humanizada, pois esta tende a criar um cenário de estresse e insegurança para quem fica, propiciando a geração de problemas psicológicos, queda de dedicação, desempenho e aumento do absenteísmo na organização.

Sendo assim, quando a organização não apresenta responsabilidade social, algumas consequências são a perda do valor corporativo, da credibilidade e do interesse da comunidade. Além disso, sua imagem e reputação são prejudicadas, gerando uma degradação do clima organizacional, desmotivação dos colaboradores remanescentes, e uma maior probabilidade de receber ações trabalhistas (MELO NETO; FROES, 1999).

3 MÉTODOS

A presente pesquisa, sob o ponto de vista da sua natureza, se caracteriza como básica, isto é, a intenção é gerar novos conhecimentos que contribuam para o avanço da ciência, sem

ter aplicação prática antecipada, como descrevem Prodanov e Freitas (2013). No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa é de ordem qualitativa, uma vez leva-se em consideração os aspectos voltados à subjetividade do sujeito (KAUARK, 2010).

Quanto aos objetivos, este estudo é de cunho descritivo, pois pauta-se na “descrição das características de determinada população” (GIL, p.42, 2002), subsidiado por técnicas padronizadas na coleta dos dados, por meio de questionário no formato de entrevista semiestruturada (PRODANOV e FREITAS, 2013). Quanto aos procedimentos técnicos, o presente trabalho foi realizado através da pesquisa de campo, que busca aprofundar a temática proposta centrando-se no problema de pesquisa descrito (GIL, 2002).

Posterior a aprovação do projeto pela banca examinadora, pela Plataforma Brasil e pelo Comitê de Ética, CAAE nº 60381222.0.0000.5219, o presente projeto foi executado, seguindo as respectivas etapas: 1) divulgação da existência da pesquisa em redes sociais na busca do primeiro candidato que atendesse às regras de inclusão e exclusão; 2) Recrutamento dos entrevistados; 3) Agendamento do dia da entrevista com os participantes, podendo esta ser via *Google Meet* ou presencial; 4) Assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); 5) Aplicação e gravação em áudio da entrevista semiestruturada; 6) Transcrição da entrevista; 7) Exclusão do material gravado; 8) Análise de conteúdo das entrevistas realizadas. 9)Arquivamento do material transcrito por um período de cinco anos em ambiente criptografado de acesso seguro e exclusivo dos pesquisadores.

A amostra para a presente pesquisa foi selecionada através do método *Snowball*², sendo composta por cinco indivíduos do sexo masculino ou feminino, com idade a partir dos 20 anos, de nacionalidade exclusivamente brasileira, pertencentes a qualquer classe ou grupo social, de qualquer etnia, e que aceitaram o disposto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os critérios inclusivos foram: o participante ter a percepção de que o desligamento experienciado ocorreu de forma não humanizada, que tenha tido vínculo formal com a empresa por no mínimo dois anos, e que tenha sido desligado de seu emprego entre os anos de 2018 e 2020, antes do período da pandemia da COVID-19. Em relação aos critérios excludentes, estes se referem a pessoas que foram demitidas por justa causa, que foram desligadas por *downsizing*³, que tenham pedido demissão, ou que tenham prestado serviço como jovens aprendizes.

² *Snowball*: Snowball: também conhecida como “bola de neve”, é uma técnica de amostragem não probabilística, em que os indivíduos selecionados para a pesquisa convidam novos participantes da sua rede de amigos ou conhecidos.

³ *Downsizing*: redução em massa; corte do número de funcionários.

Os dados obtidos nessa pesquisa foram examinados através da Análise de Conteúdo, visto que buscamos refletir sobre a experiência subjetiva dos participantes em relação ao tipo de desligamento que experienciaram e quais as consequências advindas deste processo.

Para Bardin (1977), a Análise de Conteúdo pode ser entendida como uma análise dos significados, sendo uma técnica que visa examinar relatos de conteúdo muito subjetivos, a fim de destacar e refletir sobre a natureza e os estímulos aos quais o sujeito está submetido.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por tratar-se de uma pesquisa de cunho qualitativo, destaca-se que os dados coletados integram apenas uma pequena quantidade de participantes, não constituindo uma amostra probabilística da população pesquisada. Sendo assim, salienta-se que os resultados não podem passar por generalizações. Ao que corresponde a estrutura, de forma inicial, serão apresentados os dados quantitativos para maior compreensão acerca da caracterização do perfil dos participantes que se dispuseram a responder a pesquisa. Em seguida, os dados qualitativos, com a respectiva discussão dos resultados alicerçados no que é basal da fundamentação teórica, serão apresentados.

Como apresentado no método, a presente pesquisa contou com uma amostra de cinco indivíduos, de nacionalidade brasileira, com idade a partir dos 20 anos, sendo 2 (40%) homens e 3 (60%) mulheres. A média de idade dos participantes é de 38 anos. Ao que se refere à profissão dos entrevistados da amostra, elas transitam entre Professor (20%), Gestor (20%), Administrador (20%), Auxiliar de Cartório (20%), e Vendedor (20%). O tempo de trabalho dos participantes variou de um período de dois anos e quatro meses a onze anos de vínculo com a empresa. Atendendo ao critério inclusivo, todos os participantes tiveram mais de dois anos de contrato formalizado com a empresa e foram desligados de seus cargos nas respectivas instituições entre os anos de 2018 e 2020, antes do período da pandemia da COVID-19 e aceitaram o disposto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Uma vez caracterizada a amostra dos participantes da referida pesquisa, passa-se aos dados qualitativos. Seguindo a ordem das entrevistas, os participantes serão identificados com as siglas de P1 a P5. A entrevista utilizada configura-se como semiestruturada, composta por 7 (sete) perguntas basais que deram alicerce para novas questões segundo as respostas dos participantes. As respostas obtidas por meio das entrevistas foram transcritas e analisadas, originando 5 categorias.

Tanto a análise dos dados quanto as categorias elencadas foram alicerçadas no

objetivo proposto pelo estudo, com enfoque de responder o problema de pesquisa e de atingir os objetivos já expostos. As categorias encontradas foram: Ausência de comunicação; *Déficit de feedbacks*; Aspectos Emocionais; Efeitos do desligamento; Desafios de reinserção no mercado. Todas elas foram abordadas sob a perspectiva da Análise de conteúdo, segundo a teoria de Bardin (1977). Para melhor ilustrar cada categoria, foram recortados trechos das entrevistas, resguardando qualquer indício e possibilidade de identificação dos participantes.

4.1 AUSÊNCIA DE COMUNICAÇÃO

O ato de desligar um colaborador corresponde também a ação de comunicar que ele não mais fará parte do grupo contingenciado pela instituição. Davis e Newstron (2001), ao discorrerem sobre comunicação, salientam que ela se refere a todo ato de tornar uma informação comum a um outro, de forma que ele compreenda e dê sentido à mensagem relatada.

Ao relatarem sobre a sua experiência de demissão, os participantes da pesquisa discorreram que a comunicação da sua saída da empresa se deu de forma abrupta e sem esclarecimentos quanto aos motivadores do desligamento. Os entrevistados apontam:

P1: “Bom, é, retornando do dia de trabalho, uma manhã na verdade, tinha umas agendas feitas, então retornei e fui comunicado para me dirigir até a sala da gestora, e lá ela comunicou. Chegou na mesa dela, fechou a porta, lá tinha uma mesa redonda, e tinha uma carta lá, me desligando, abrindo mão do meu serviço daquela data em diante, então, foi bem rápido assim no sentido de assinatura” [...] (sic).

Ao colocar em palavras como foi sua experiência com o desligamento, P2 observa que: “[...] simplesmente só fui chamada. Eu cheguei, me mandaram assinar uns papéis, não me explicaram o porquê, [...] e acabou, encerrou-se o ciclo[...] (sic). P4, ao relatar sua compreensão frente à comunicação de sua saída, diz: “Sinceramente assim, só desconfiei do que que foi, [...] mas não porque o que ele me falou, depois ele falou outras coisas né pra outras pessoas, mas pra mim mesmo na verdade o motivo exatamente não[...] (sic).

Berlo (2003) destaca que toda comunicação seria composta por seis elementos, a saber: fonte, mensagem, codificador, canal, decodificador e receptor. Todavia, Robbins (2002) apresenta, em consonância com outros teóricos, um sétimo elemento intitulado de “*feedback*”. Por meio deste, ao receber a mensagem e decodificá-la, o receptor devolveria o compreendido a fonte que o emitiu e transformaria assim a comunicação que até então se apresentou de forma unilateral em uma troca bilateral.

No entanto, observou-se, por meio dos relatos dos participantes, que mesmo que

tivessem buscado uma devolutiva a respeito das motivações de seu desligamento, não obtiveram sucesso. A presente situação pode ser percebida pelos seguintes recortes dos relatos:

P1: “Por mais que eu tentei investigar o motivo, infelizmente naquele momento ali só foi bem na parte profissional, mas foi bem seco, bem rápido, e dali em diante eu já fui comunicado que não continuaria no serviço”. [...] “A única informação é que não poderiam me falar o motivo, [...] (sic).

Ao relatar sua vivência P2, acrescenta: “Jamais, não, jamais, não tive, não tive isso, não tive, não tive esse, em nenhum momento eu tive feedback” [...] (sic) e P5: “Ah, eles não chegaram a dizer assim explicitamente os motivos, sabe?” [...] (sic).

Com base nisso, destaca-se que a comunicação de um desligamento deve ser pensada e manejada com cautela e atenção, visto que a pessoa a ser demitida é um ser humano e precisa ser olhada de tal forma, como salienta Ribeiro (2019). Contudo, percebeu-se, por meio do relato dos participantes, que não houve uma comunicação clara e assertiva ao receberem a informação de que seus vínculos estavam sendo cortados com a instituição. Por isso, ao questionarem as razões que levaram à demissão, o que ficou foi a dúvida, atravessada pelo não dito na mensagem, fator que salienta a fragilidade na comunicação e a inexistência de *feedbacks* que pautaram o comportamento da gestão.

4.2 DÉFICIT DE FEEDBACKS

Tomando como base a importância da presença do *feedback*, enquanto elemento, na comunicação entre emissor e receptor / gestão e funcionário, a ferramenta institucional também chamada “*feedback*” possibilitaria um melhor acompanhamento do trânsito do colaborador na organização em seus mais diversos aspectos. Segundo Moreira (2010), o *feedback* é um processo de orientação para o colaborador, o qual deve ser claro e objetivo, a fim de conduzi-los a obtenção de um melhor desempenho.

Ferreira (2012) salienta que o *feedback* é essencial para gerir o desempenho dentro das organizações, visto que proporciona o progresso e a melhora da performance dos colaboradores em suas respectivas funções, contribuindo também para o aumento da produtividade, e consequentemente da lucratividade. Dessa forma, através dele é possível guiar os colaboradores para a direção correta, aumentando a probabilidade de acertos assim como a obtenção de resultados favoráveis.

Todavia, por meio dos relatos dos participantes, constata-se a ausência do mencionado elemento de comunicação e ferramenta de devolutiva, fator que desumaniza o processo e distancia o colaborador de sua jornada. Isso pode ser percebido pelas seguintes falas,

iniciando por P1:

“A única informação é que não poderiam me falar o motivo, até do porquê, mas assim, a gente sai sem entender se é o lado profissional, pessoal ou alguma situação, e por mais que eu tenha tentado naquele momento investigar na minha memória se eu tinha de repente feito alguma coisa que ofendia a instituição, ou algum profissional, mas nada nesse sentido, então, saí sem feedback nenhum” [...] (sic).

A entrevistada P2 afirma: “em nenhum momento eu tive feedback para mostrar onde eu estava errando, [...] não entendeu as minhas demandas não me deu um feedback de como, é, pra onde a gente tinha que ir, enfim, foi isso” [...] (sic).

Ao que se refere à experiência do participante P3, ao longo de sua trajetória na instituição, em nenhum momento lhe foi comunicada qualquer necessidade de mudança de conduta ou procedimento. A instabilidade na postura da chefia abria precedentes para fatores ansiogênicos e de instabilidade na organização, podendo ser percebido pela seguinte fala: “Não tive nenhum indício do desligamento não” [...] “o gestor se mostrava muito atrás de uma máscara que a gente nunca sabia o que ia acontecer, e cada movimento era um susto do que acontecia” [...] (sic).

Dessler (2003) disserta sobre a importância de se manter uma política continuada de *feedback*, pois, por meio deste, tanto as expectativas da empresa quanto as do colaborador poderão ser apresentadas e planos poderão ser traçados. No entanto, “essas entrevistas podem ser incômodas porque poucas pessoas gostam de receber – ou dar – feedback negativo” (DESSLER, 2003, p. 180), fator que possibilita concluir que o déficit em sua aplicação muitas vezes está relacionado a falta do manejo por parte da gestão e das crenças pessoais dos liderados.

Frente às dificuldades em se dar e receber devolutivas, Willians (2005) apresenta quatro tipos possíveis de *feedback*, podendo ser: Positivo, Corretivo, Insignificante e Ofensivo. No entanto, independentemente do viés que cada um se propõe delimitar, todos são carregados da intenção de devolver algo ao colaborador, fator não observado na narrativa dos participantes da pesquisa.

Leite *et al.* (2018) concluem sobre a relevância de presença e aplicação da ferramenta dentro das organizações, uma vez que por meio de sua articulação adequada, as relações tendem a se tornarem mais transparentes no que diz respeito a atuação dos colaboradores, bem como a percepção da gestão, visto que todas as relações são atravessadas por emoções e sentimentos.

4.3 ASPECTOS EMOCIONAIS

Quando questionados se a forma como o desligamento foi feito acarretou algum dano psicológico e/ou financeiro, os participantes da pesquisa discorreram das mais diversas formas, no entanto com um ponto de convergência em suas narrativas. A ansiedade, o medo e a sensação de incapacidade perpassam o discurso de quatro dos entrevistados. Segundo o entrevistado P1, inúmeras foram as emoções que o atravessaram, dentre elas o sentimento relacionado à incapacidade e à impotência frente ao novo que se apresentava:

P1: “Então, obviamente, isso te dá uma ansiedade, porque você vai deitar e você vai falar “meu, mas o que que aconteceu? Por que eu não fui capaz de continuar naquele momento?” [...] o impacto maior foi realmente emocional, de colocar em prova se você realmente é capaz mesmo de assumir novamente mais uma responsabilidade” [...] (sic).

Com base no presente relato, e segundo Silva (2002), a percepção de uma pessoa demitida pode, em alguma escala, comprometer sua percepção de si variando de caso para caso, no entanto é comum o agora desempregado sentir-se em “situação de desprestígio, apresentando uma auto-estima acentuadamente baixa” (SILVA, 2002), como o visto no relato de P1. O mesmo, em consonância com o que descreve Caldas (2000), pode ser observado por meio do relato do participante P3:

“Você começa a achar que você, é, não é bom o suficiente para algumas atividades, pra algumas situações”, “emocionalmente sim, a gente certamente se abala, não tenho dúvidas disso” [...] “você se sente a pior pessoa do mundo, você se sente a pessoa mais incompetente do mundo, é difícil, é muito difícil” [...] (sic).

P4, por sua vez, afirma: “me senti desvalorizada, me dediquei tanto àquilo e no final não tiveram consideração nenhuma” [...] (sic). Em resposta, P5 discorre: “A gente se sente inválida né, parece que tudo que eu fiz não adiantou de nada. E eu sempre fui muito assim, quando eu trabalho em um lugar eu me entrego para aquele lugar” [...] (sic). Por meio dos relatos de P1, P3, P4 e P5, é possível constatar a presença de um sentimento de desvalorização e frustração, uma vez que em todos os cenários eles foram pegos de surpresa pela notícia da demissão.

No entanto, como salienta Silva (2002), algumas pessoas, mesmo frente a cenários de frustração e rompimento de vínculos empregatícios, apresentam uma admirável resiliência, “com a situação do desemprego, apelando até para explicações religiosas, imprimindo uma característica determinista às suas sequências de vida” (SILVA, 2002). Isso pode ser percebido no relato de P2: “caiu a ficha e saí da zona do conforto que eu tinha naquele momento e as portas se abriram” [...] (sic). Em seu relato, P4 afirma: “depois de um tempo eu agradeço que ele me deu a conta, tô agora em um bem melhor” [...] (sic).

4.4 EFEITOS DO DESLIGAMENTO

São muitos os possíveis efeitos provocados por um desligamento, principalmente se este se der de maneira não humanizada, tais como os efeitos emocionais, psicológicos, físicos, comportamentais, familiares, econômicos, profissionais e sociais (CALDAS, 2000). Dentre os efeitos observados no discurso dos participantes, destacaram-se os de ordem familiar, emocional, profissional e econômica.

Pautando-se no descrito por Caldas (2000), os efeitos de ordem profissional puderam ser percebidos no relato de P1 e P5. P1 afirma: “a gente coloca em xeque até a própria capacidade, se a gente é um profissional bom mesmo ou não, e isso faz a gente rever muitos conceitos, principalmente profissionais”. Ainda sobre os efeitos relacionados ao eu profissional, o entrevistado P1 acrescenta:

“se coloca em prova se você realmente é capaz mesmo de assumir novamente mais uma responsabilidade daquela e entregar um resultado positivo. Independente da empresa. E aí você começa a refletir novamente todos os seus conceitos profissionais né?” (sic).

Já, ao que se refere à experiência de P5, a entrevistada afirma: “[...] a gente se sente um pouco inútil, eu acho, no momento ali do desligamento. Você fala, “meu Deus, tudo que eu fiz não adiantou nada, agora tô aí sendo substituída como se fosse um objeto”. Aspectos que se conectam com o disposto por Silva (2002) sobre a visão de si, frente ao rompimento das interações profissionais.

No tocante aos efeitos de ordem econômica, P2 relata: “[...] o financeiro total, porque tem os benefícios, tudo que você coloca no papel, filho pequeno, casa pra pagar, enfim, e no momento foi um pouquinho mais difícil” (sic), manifestando os comprometimentos de ordem financeira implicados ao seu desligamento.

Em relação aos efeitos de ordem familiar, Caldas (2000) salienta que o desemprego dentro deste sistema pode gerar diversas nuances de conflitos, segundo a organização da família. No entanto, “a previsão é de que onde a família é unida, a crise tenderia a uni-la mais ainda; por outro lado, onde a relação familiar está fragilizada, a crise tenderia a ser a última gota” (CALDAS, 2000, p. 206).

Uma nuance observada dentre os efeitos de matriz familiar destaca-se na fala de P3, na qual o entrevistado retoma a não compreensão de seus filhos frente ao novo momento que a família estava vivendo com sua saída da empresa, local em que trabalhou por mais de 10 anos. P3 discorre: “meus filhos recebiam materiais da empresa, era tudo da marca, então

muitas vezes pra eles girava em torno da marca da instituição, então quando eu não estava mais lá eu ouvia: "Ah papai onde estão nossas coisas?"

Frente à desqualificação social que uma pessoa desligada de forma não humanizada pode experienciar, Silva (2006) salienta que os efeitos de ordem emocional são capazes de gerar problemas como neuroses, psicoses, síndrome de pânico, depressão, fobia social, ansiedade e outros. Apesar da desestabilização afetiva, P2 relata como foi descobrir sua saída da empresa prestes a realizar uma década de história com a organização:

“[...] faltavam dois dias pra eu completar 10 anos de empresa e naquele momento, acredito eu que não era o momento, porque tava tudo andando muito bem, só avaliações positivas, curso andando, enfim, tudo andando muito bem aparentemente” (sic).

O presente contexto possibilita retomar Macedo (1994), pois ele destaca a importância de se ter consciência e cuidado quanto ao momento histórico no qual o colaborador se encontra quando será feita a desvinculação.

Ainda neste sentido, ao que se refere à ordem emocional, descrita por Caldas (2000), destaca-se o relato de P4: “Como que eu posso dizer né, fiquei abalada!” (sic). Com base na literatura aplicada para a análise e segundo a etimologia da palavra abalar, o termo vem do *latim* e significa “mover algo de um lugar para outro”, ou seja, ser retirada de um ponto de segurança para um lugar de vazio, sem estabilidade, sem segurança, sem função, sem trabalho, sem explicação, o que torna o novo cenário repleto de desafios e inseguranças.

4.5 DESAFIOS DE REINSERÇÃO NO MERCADO

Sociólogo e filósofo polonês, Zygmunt Bauman (2007), ao discorrer a respeito da perda do trabalho, afirma: “[...] estar sem emprego implica ser descartável, talvez até ser descartado de uma vez por todas, destinado ao lixo do ‘progresso econômico’” (BAUMAN, 2007, p.75). Partindo da perspectiva da necessidade de reciclar-se para a volta ao mercado de trabalho, duas falas se destacaram por seu conteúdo contundente e mesclagem dos efeitos citados por Caldas (2000), a saber: os efeitos de ordem familiar, emocional, profissional e econômica.

Assim, quando a pergunta se destinava a compreender como se deu a condução na reinserção no mercado, as respostas foram as seguintes: P1, afirmou que:

"Infelizmente, acaba afetando, porque se você tem uma entrega positiva num período, como que você justifica para um outro profissional que está te contratando, que você foi desligado?. Então isso afeta demais, e esse acho que foi o maior problema na reinserção, porque você não tem um argumento, como não foi humanizado, você sai sem argumento de provar para a pessoa que tá do outro lado do computador, que você é capaz de entregar um resultado realmente positivo. O primeiro pensamento, se colocando no lugar de quem está contratando, que eu inclusive apoio, ele vai pensar "mas por qual motivo você saiu, se você tinha uma entrega de resultado positivo?". E aí você tem que saber justificar, e essa justificativa acabou me pesando muito, então eu sofri bastante nesse sentido, principalmente quando você já ia partir até para uma posição melhor e não tinha justificativa o suficiente para sustentar aquela situação, e aí quando a pessoa pergunta "por qual motivo você imagina que você saiu?" Aí você tem que colocar o seu imaginário para rodar. É no achismo, eu acho que foi isso, mas eu não tenho certeza porque eu não tive um feedback do que que aconteceu e isso atrapalhou muito a reinserção" (sic).

No relato de P3, por seu turno, destaca-se: "você carrega muito mais do que questões financeiras, mas você tem um orgulho que é ferido, aí pra você se recolocar, [...] puxa vida, você se sente o pior cara, você se sente o pior cara nesse cenário sabe?" (sic). O fator de aspectos emocionais dialoga com o que versa Brandão (2002), pois o teórico afirma que os limiares emocionais, sociais e psicológicos existentes na busca pela reinserção no mercado, após um desligamento, podem ser ainda mais agravados quando ele se dá de forma não humanizada; essa tese também foi apresentada por Chahad e Chahad (2005).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar os possíveis efeitos que um desligamento não humanizado pode gerar na vida de um colaborador, e em termos mais específicos, buscou-se compreender a percepção do colaborador sobre os protocolos utilizados no desligamento, bem como examinar as impressões do colaborador em relação aos aspectos emocionais experienciados no desligamento e explorar como se deu a condução da nova rotina após o desligamento não humanizado.

Ressalta-se que o presente artigo não buscou realizar generalizações frente ao fenômeno estudado, visto que a pesquisa é de ordem qualitativa, realizada a partir de uma pequena amostra de participantes se comparada com a população que sofre diariamente com a comunicação de seu desligamento. Ademais, considerou-se única e exclusivamente a subjetividade dos participantes.

Através das narrativas, foram observados os mais diversos efeitos que o desligamento não humanizado ocasionou na vida dos participantes; dentre eles, destacam-se os de ordem familiar, emocional, profissional e econômica. Todos os efeitos mencionados são provenientes de uma inadequação no processo de desvinculação dos entrevistados, fator que responde ao

problema de pesquisa que embasa o presente estudo. Esses apontamentos são validados através dos discursos dos cinco participantes, visto que relataram se sentir ansiosos, incapazes, abalados, com dificuldades familiares, financeiras e de recolocação no mercado de trabalho, colocando em xeque suas capacidades enquanto sujeitos e profissionais, fatores alinhados com o que se propunha nos objetivos da pesquisa.

Por meio dos relatos obtidos, é possível constatar que os participantes da pesquisa, de forma generalizada, apresentaram, em menor ou maior intensidade, algum tipo de dificuldade em seguir suas carreiras após a comunicação da demissão. Pode-se constatar que, em todas as narrativas, havia o peso da dúvida, o não acompanhamento do processo que indicava necessidade de melhoria e o não embasamento para o desligamento; todos esses fatores deram face a não humanização na desvinculação.

Portanto, as intenções dos pesquisadores em compreender os efeitos advindos de um desligamento não humanizado, mostrou-se satisfatória, dado que foi possível obter informações e colocações genuínas da experiência de desligamento de cada um dos participantes, assim como a similaridade entre os discursos e os efeitos causados pelo desligamento não humanizado.

Ao que se refere aos *gaps* encontrados por meio da pesquisa, destaca-se a importância de se estudar de forma mais aprofundada os efeitos ocasionados por demissões não humanizadas àqueles que ficam na empresa após a saída de um colaborador, chamados remanescentes (CALDAS, 2000). Outro aspecto que se mostra como ponto emergente de continuidade para a pesquisa diz respeito ao *outplacement*, que é o auxílio ao ex-colaborador na recolocação no mercado de trabalho. Por meio dele, a pessoa, ainda que fora da antiga organização, é subsidiada para continuar sua jornada profissional, visto que, dessa forma, terá a oportunidade de continuar empregável num dos momentos mais árduos de sua trajetória profissional, que é o pós-desligamento (MACEDO, 1994).

Sugere-se também a continuidade de estudos científicos para ações que possibilitem ao colaborador vivenciar a demissão da maneira menos danosa possível, visto que o desligamento não humanizado causa muitas feridas, sendo necessário profissionais preparados para a condução deste processo.

Dessa forma, considera-se que a psicologia organizacional mostra-se relevante dentro das instituições, pois ela é fundamental para o acompanhamento deste processo; seu objetivo é construir a consciência sobre a importância do colaborador na organização e contribuir para a promoção da qualidade de vida. Ademais, preocupa-se em promover a saúde física, emocional e mental, através da utilização de instrumentos estruturados e previamente

preparados, a fim de reduzir ao máximo os danos advindos de um desligamento, tanto para a empresa quanto para o colaborador que sai e para os que ficam.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. 6.ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 2004. 103 p.

AURELIO. **O minidicionário da língua portuguesa**. 4a edição revista e ampliada do minidicionário Aurélio. 7a impressão. Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração Construindo Vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BERLO, D. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 2003. 330 p.

BRANDÃO, M. **Impactos da perda do emprego e o papel da qualificação no processo de reinserção no mercado de trabalho**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2002.

BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho: como ser bem sucedido em um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CALDAS, M. **A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo**. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-ENANPAD. Anais: Foz do Iguaçu, 1999.

CALDAS, M. **Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASSIANO, et al. Análise histórico-literária da atuação do psicólogo no âmbito organizacional e sua influência na prevenção à síndrome de burnout. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 15, n.2, p. 74 - 86, mai, 2022.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998, p.611.

CHAHAD, C.; CHAHAD, J. Os impactos psicológicos do desemprego e suas consequências sobre o mercado de trabalho. **Revista da ABET**. São Paulo, 2005, nº 1, p. 179-219, jan./jun.2005

COSTA, et al. Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. **Cad. EBAPE.BR**. Rio de Janeiro, 2021, v. 20, nº4, p. 470 - 482, jul./ago. 2022.

DAVIS, K. NEWSTROM, J. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

DREHMER, S; MORAIS, R. (2019). **Análise do processo de desligamento de pessoal sob a percepção de gestores e funcionários remanescentes: estudo de caso em uma empresa da construção civil no vale do Paranhana/RS**. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1356>. Acesso em 20 set. 2022.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, D. S. A importância do feedback no processo de avaliação de desempenho nas organizações da zona da mata mineira. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, 2013, n. 15, out. 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GURKA, D; NOGUEIRA, M. **Psicólogo Organizacional: A Evolução do Saber e da Prática dentro da Organização**. Repositório Digital Univag: Várzea Grande, 2016.

KAUARK, F. Metodologia da Pesquisa: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KURZ, R. A origem destrutiva do capitalismo: a modernidade econômica encontra suas origens no armamentismo militar. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 30 mar. 1997, p. 3, c. 5.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEÃO, L. Psicologia do Trabalho: Aspectos Históricos, Abordagens e Desafios Atuais. **ECOS - Estudos Contemporâneos da Subjetividade**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 291-305, 2012.

LEITE *et al.* O FEEDBACK NAS ORGANIZAÇÕES: técnicas e estratégias para fornecer um feedback. **Revista de Humanidades, Tecnologia e Cultura**. Bauru, 2018, n. 1, v.8, p.1-11, dez, 2018.

LIMA *et al.* Tempo de demissão em tempos líquidos. **Perspectivas em psicologia**. Uberlândia, 2017, n°2, jul/dez, 2017.

MACEDO, G. B. **Outplacement: a Arte e a Ciência da Recolocação**. São Paulo. Maltese, 1994.

MACEDO, G.B. **Fui Demitido: E agora?** 2. Ed. São Paulo: Maltese, 1996.

MACHADO, H; HERNANDES, C; MORAES, M. Explorando significados da demissão. **Gestão e Planejamento** - G e P. Salvador, n. 10, P. 07-15, dez, 1(10), 2008.

MARIANO, T; e MOSCON, D. As relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento de vínculos com a organização: um estudo em uma empresa de contabilidade. **Gestão e Planejamento**. Salvador, 2018, n. 19, p. 227-243, jan/dez, 2018.

MARTINS, Y. **Psicologia no Brasil: a história da profissão no país**. Instituto PENSI, São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://institutopensi.org.br/psicologia-no-brasil-a-historia-daprofissao-no-pais/>>. Acesso em 10 de outubro de 2022.

MELO NETO, F.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINARELLI, J.A. **Empregabilidade: Como entrar, permanecer e progredir no mercado de trabalho**. 27 ed. São Paulo: Editora Gente, 1995.

MOREIRA, B. L. **Dicas de Feedback**. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2010.

PRODANOV, C; FREITAS, E. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2. ed. p. 277, 2013.

RIBEIRO, A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva Educação, 3 ed, 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALGUEIRO, T. et al., (2000). **Emprego e Empregabilidade do Comércio**. Grupo de Estudos Cidade e Comércio, Universidade de Lisboa e Observatório do Comércio-Ministério da Economia.

SILVA, C. E.T. Relações de Trabalho - Aspectos Psicopatológicos e Psicossociais na Demissão. **Revista da Faculdade de Direito Padre Anchieta**. Jundiaí/SP, Ano III, nº 4, p. 57-66, mar, 2002.

SILVA, M. F. J. **Para onde vamos? A saúde física e mental de ex-empregados do mercado de trabalho formal, do ramo da metalurgia, que se encontram empregados/ocupados na informalidade. Um estudo comparativo entre Brasil e Argentina**. 2006. Tese de Doutorado em Integração da América Latina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SIQUEIRA, M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TOMAZZONI, G; COSTA, V. Vínculos organizacionais de comprometimento, entrenchamento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. Rio de Janeiro: **Cadernos EBAPE.BR**, 18(2), p. 268-283 , 2020.

WALDOW, V; BORGES, R. (2011). **Cuidar e humanizar: relações e significados**.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ape/a/MvcQR4bWHt4kcdD9DgyVCZh/?lang=pt&format=pdf>

. Acesso em 10 Abril. 2022.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.