

ARTIGO



Por Mirella Ugolini, consultora de Desenvolvimento Organizacional, atuou por cerca de sete anos na Votorantim S.A., como gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional, além de ter participado do corpo gerencial de grandes empresas como Cia. Hering e Serasa Experian. É cofundadora do programa SoulWork

Offboarding humanizado: os dilemas que desafiam as empresas brasileiras

Pesquisa do SouWork, programa especializado em desenvolvimento para transição de carreira, reúne principais dúvidas de 140 gestores de RH sobre o tema

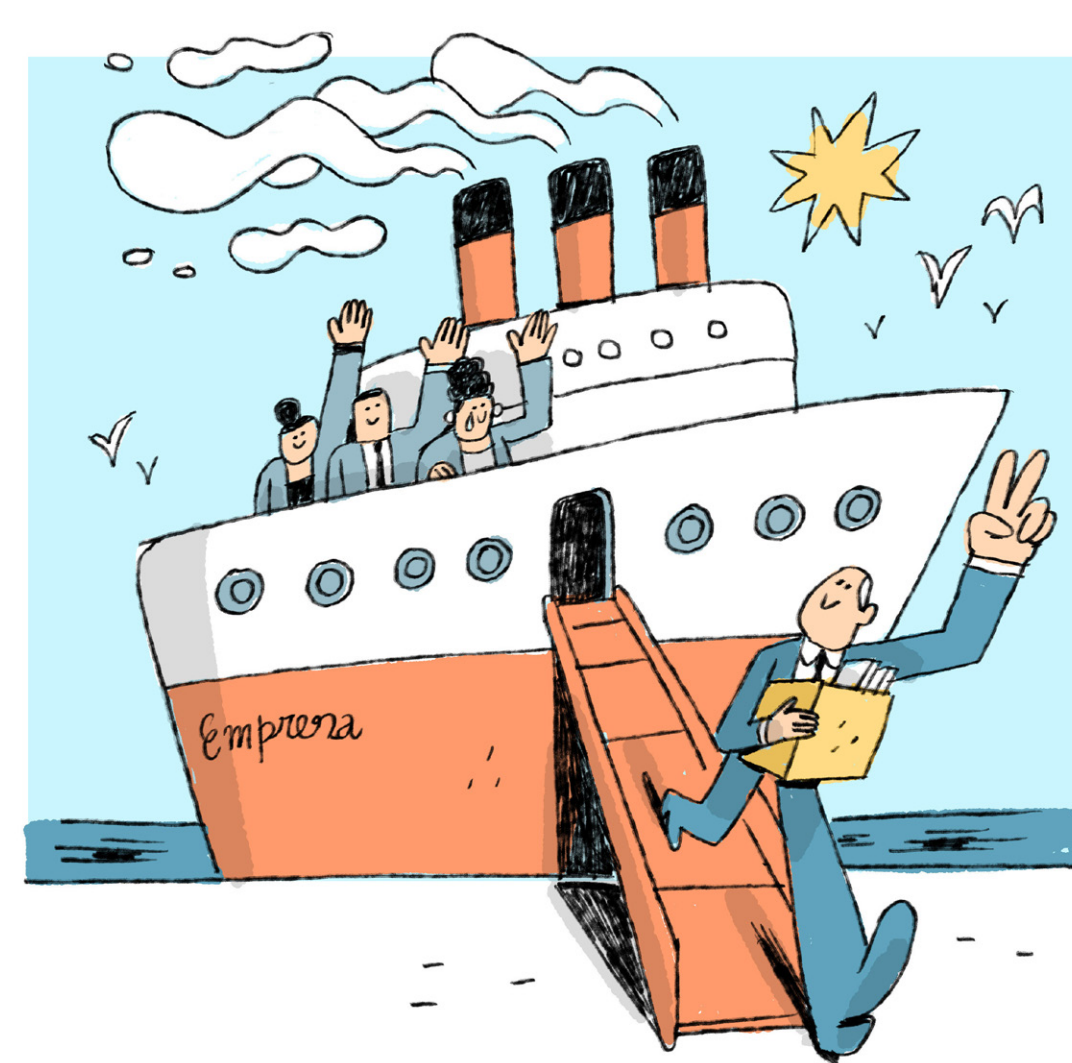
O processo demissional, especialmente de profissionais maduros — sejam líderes influentes, pessoas com muito tempo de casa ou idade acima dos 50 anos —, nunca foi um tema simples. Mas em um cenário de maior longevidade, permanência crescente de profissionais 50+ no mercado de trabalho e pressões por culturas organizacionais mais responsáveis, o offboarding deixou de ser detalhe operacional para se tornar uma pauta estratégica.

Foi nesse contexto que convidamos Richard Barrett, referência global em cultura organizacional e liderança por valores, para dialogar com o mercado brasileiro. O evento, gratuito e transmitido pelo YouTube, reuniu cerca de 150 executivos e profissionais de recursos humanos de todo o país em torno de uma pergunta central como conduzir a jornada completa do colaborador — do onboarding ao offboarding — com coerência e humanidade?

Para aprofundar o debate, o SoulWork, programa de desenvolvimento voltado à transição de carreira, realizou uma pesquisa inédita com mais de 140 profissionais, em sua maioria executivos de RH. A provocação foi direta: “Pensando nos desafios que você enfrenta nos processos de offboarding em sua empresa atualmente, que pergunta você gostaria de fazer a Richard Barrett?”

As respostas revelaram um retrato profundo das angústias e dilemas enfrentados por quem está na linha de frente dos processos de desligamento. A escuta trouxe à tona quatro grandes blocos de questionamentos.

O primeiro envolveu dúvidas relacionadas ao impacto humano e cultural a partir dos processos de offboarding. Entre esses questionamentos, destacaram-se:



“Como preservar a cultura organizacional e a confiança interna em momentos de corte?”; “De que forma as empresas podem apoiar líderes que precisam comunicar desligamentos sem preparo emocional?” e “É possível transformar o offboarding em legado positivo — e não em ruptura traumática?”

O segundo bloco trouxe reflexões ligadas ao desligamento de profissionais maduros e sua identidade. “Como lidar com pessoas cuja identidade está fortemente vinculada ao trabalho?”

foi a primeira dúvida desse grupo. Outra questão recorrente foi: “Quais caminhos as empresas podem oferecer aos profissionais 50+, cujo desafio vai além da recolocação — e envolve repensar propósito, identidade e pertencimento?”

Saúde mental e cuidado compõem o terceiro bloco temático, com três principais questões: “Como é possível reduzir o sofrimento emocional tanto dos desligados quanto dos que permanecem?”; “Quais práticas de apoio podem

ser aplicadas sem aumentar custos?”; e “Como cuidar da saúde mental dos gestores que carregam o peso de anunciar cortes?”

O quarto bloco teve como eixo central boas práticas globais e inovação, com mais três questões em destaque: “Quais experiências internacionais podem inspirar empresas brasileiras a humanizar seus desligamentos?”; “Como alinhar o offboarding à estratégia de longo prazo, à reputação e à marca empregadora?”; e “O que diferencia as empresas que transformam

demissões em narrativas positivas daquelas que apenas reagem no curto prazo?”

Essas perguntas não surgem por acaso. Elas refletem dilemas reais, em que se entrelaçam pressões financeiras, riscos reputacionais e a urgência de cuidar da saúde mental — tanto de quem sai quanto de quem permanece.

Durante a live, Richard Barrett reforçou que o offboarding não é um ato administrativo, mas um momento de verdade cultural. É o instante em que a organização revela, de forma inequívoca, quem realmente é. Segundo ele, a despedida de profissionais maduros funciona como um raio-X dos valores corporativos. Se os valores são apenas discurso, a contradição se tornará visível. Mas, se são práticas vividas, a saída pode se transformar em um ritual de dignidade e legado.

Barrett também lembrou que encerramentos são tão importantes quanto inícios. A forma como se fecha um ciclo molda memórias, impacta o engajamento de quem permanece e deixa marcas duradouras na reputação da empresa. O especialista destaca que o último dia também é uma oportunidade de reforço de propósito. Em vez de comunicar “acabou”, a mensagem deve ser: “sua jornada continua, e o legado que você construiu permanece”.

O diálogo com Richard Barrett trouxe uma verdade inescapável: a maneira como as empresas conduzem seus processos de offboarding será, cada vez mais, determinante para sua cultura, sua marca empregadora e sua legitimidade social.

Falar de desligamento, portanto, é falar de coerência, respeito e legado. Porque o valor de uma cultura organizacional não se mede apenas pela forma como ela recebe seus talentos — mas, sobretudo, por como ela se despede deles.