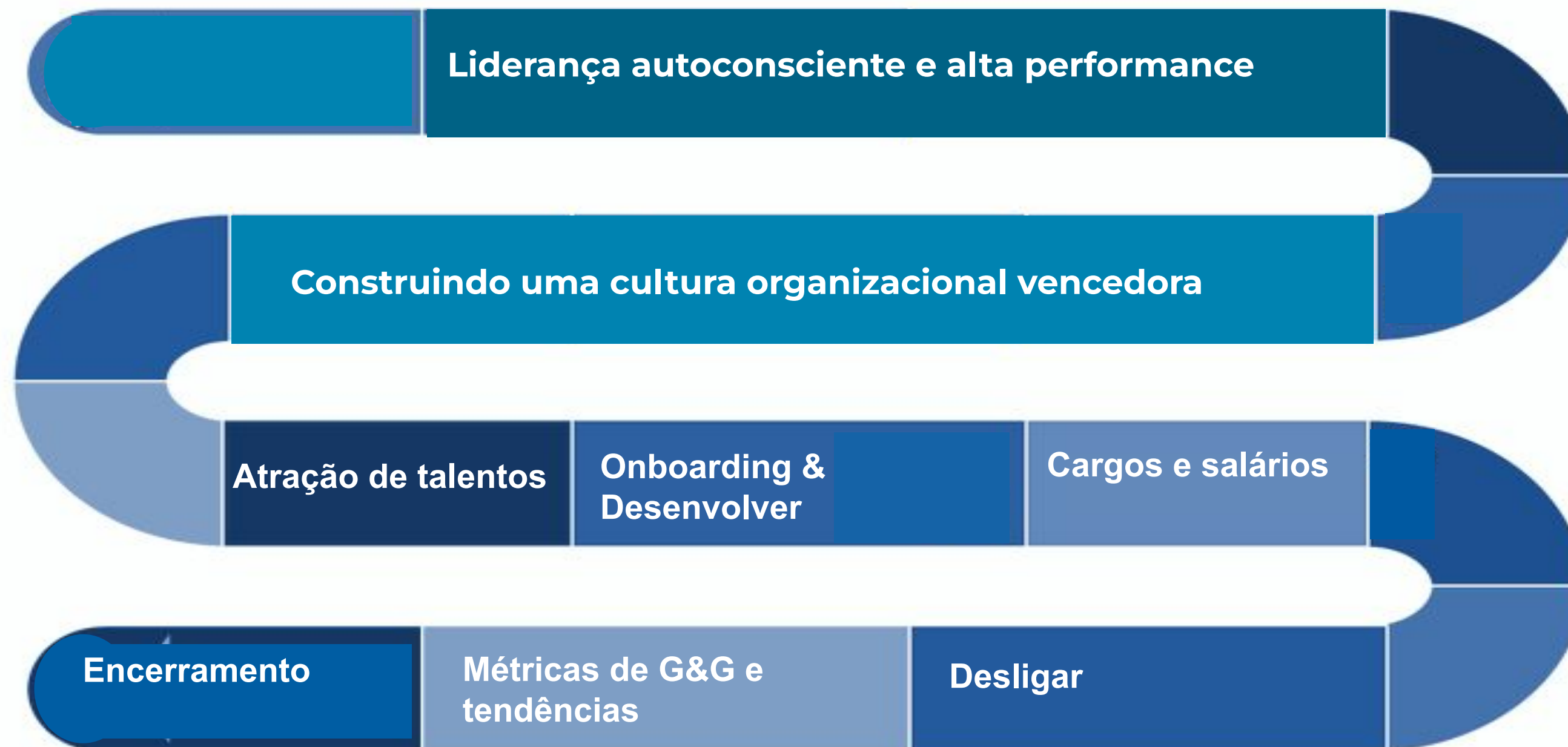


# Desligar: o encerramento do contrato de trabalho

---

Gente & Gestão I  
2024.1

# A sua jornada em **GENTE & GESTÃO I**



4º momento da cultura

# #4 Desligar





# Agenda

---

>> Feedback

>> Desligamento

Motivos da decisão

Importância da preparação

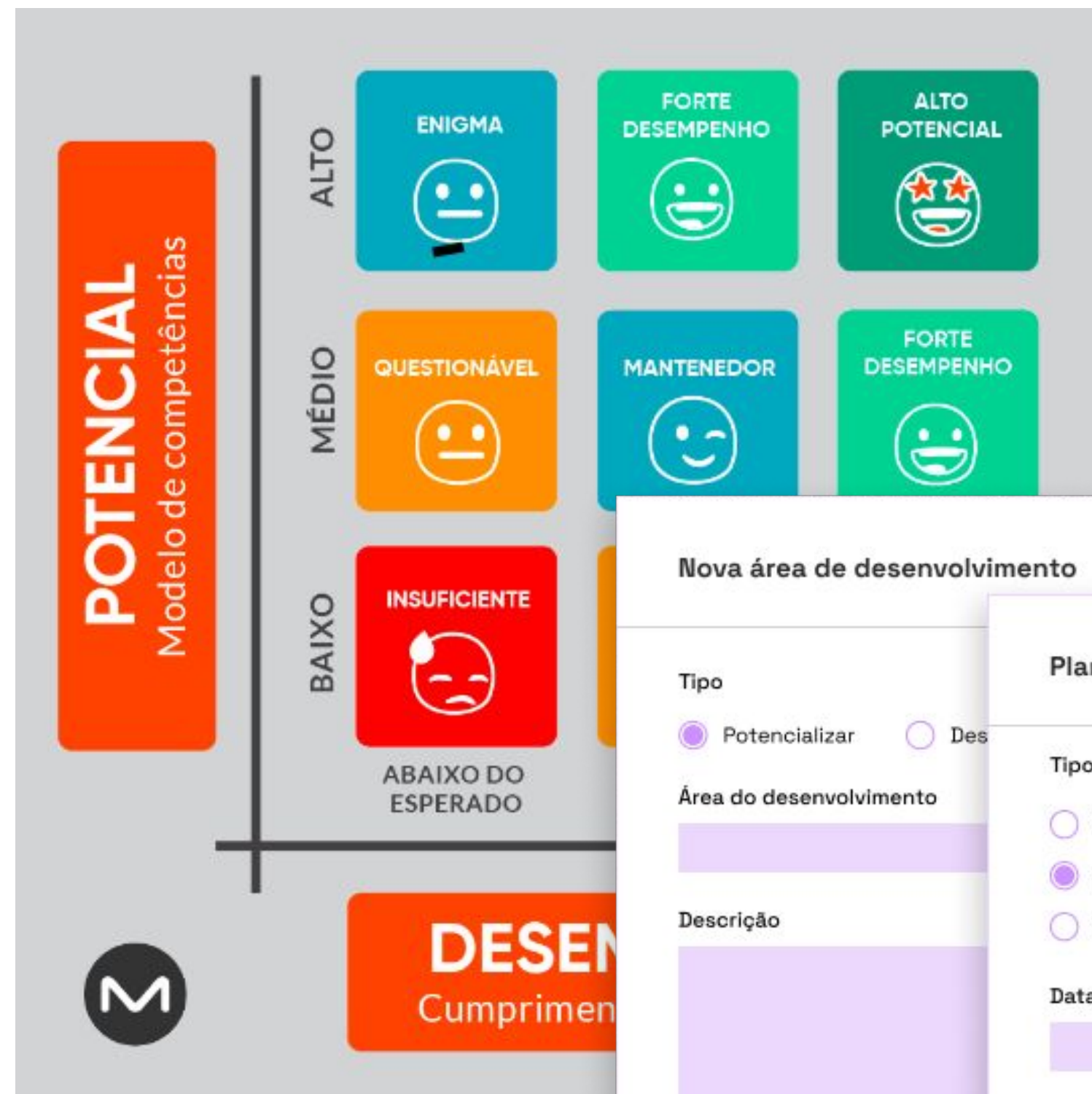
No dia do desligamento

Após o processo

Na aula passada

Falamos sobre  
avaliação de  
desempenho

E qual é a relação  
com feedback?



Fonte: 9box, Mereo

**Nova área de desenvolvimento**

Tipo  
☒ Potencializar ☐ Des

Área do desenvolvimento

Descrição

**Plano de ação**

Tipo  
☐ Desafio profissional  
☒ Treinamento e estudo  
☐ Mentoria e feedback

Data de entrega

Descrição

Salvar

# Feedback: como deveria ser?

---



# Feedback: por que?

---

- Desenvolvimento individual
- Aprendizado rápido
- Evita a criar mal entendido
- Clima de responsabilidade
- Motivação
- Evita inseguranças

E muito mais!



# Feedback: quando?

---

- É necessário/útil?
- Vai contribuir para a carreira da pessoa e/ou para empresa?
- É verdadeiro? Você tem exemplos reais?
- É bom para quem escuta? E para o desenvolvimento?



Coaching - como pode melhorar



Avaliação - como está se saindo



Reconhecimento



# Framework - Netflix

*“O objetivo da Netflix é que ajudemos uns aos outros a obter sucesso, mesmo que isso signifique magoar os sentimentos de alguém de vez em quando.”*



## 360° por escrito

- CPC - Começar, parar e continuar
- Feedbacks assinados

## 360° ao vivo

- Grupos pequenos >8 pessoas
- 25% positivo / 75% negativo

# Framework - Triplo SCI

## Situação (Quando? Onde)

A situação que ocorreu o comportamento

Se não estiver ligado à uma situação pode parecer um “ataque pessoal”

Ajuda a focalizar a conversa

## Comportamento (O que? Como?)

O curso de ação escolhido pela pessoa

Muitas vezes a pessoa não tem consciência de que tinha opções alternativas

## Impacto (Resultou em?)

O impacto que o curso de ação tem na performance individual, do time e da empresa

Clarificar o impacto na performance e no dia a dia da pessoa

# Na prática - Triplo SCI

---

João chega atrasado à reunião de resultados mensal. Ele entra na sala, não pede desculpas, passa o tempo todo mexendo no celular, sai para atender uma ligação, fica 30 minutos fora e volta como se estivesse tudo bem.

**Dilema: Você é a liderança responsável pelo João. Como daria esse feedback**

---

João, hoje você chegou 30 minutos atrasado na reunião mensal; não se desculpou com as pessoas que estavam lá no horário; não prestou atenção no que estava acontecendo na sala; mexeu inúmeras vezes no celular; saiu para atender ligação e esse comportamento me dá a entender que você não está preocupado com a reunião. Com isso, fico com a sensação de que você está desconectado do time e do resultado do grupo. Então, eu espero que, nas próximas vezes, você, além de chegar no horário, fique atento à reunião, participe e mostre que está no time.



# Feedback sanduíche

---



- >> Colaborador pode ficar confuso
- >> Pode soar artificial
- >> Pode quebrar a confiança



# Dicas de ouro

---

## Um bom feedback:

- bem intencionado
- imparcial / sem julgamento
- no fórum certo
- objetivo (situação específica)
- empático
- em conjunto

## Fique ligado

- se prepare para o momento
  - cuidado com exposição
  - evite comparações entre colaboradores
  - nunca peça que outra pessoa dê o feedback por você
- 

## CNV

Quando você... (fato)

Eu sinto... (sua percepção e sentimentos)

Porque para mim é muito importante

Será que você poderia...

# Feedback: como receber?

---



- **Escute e agradeça;** não pense “Quem é essa pessoa pra me falar isso?”... Lembre sempre: Isso é um presente para o seu desenvolvimento
- Evite utilizar mecanismos de defesa, como justificativas ou negação
- Se comprometa a melhorar e **peça mais comentários**
- Pense nos comentários que recebeu. **Se incomodou**, pode ser um bom input para o seu **crescimento**.

**1º feedback**

**2º feedback - ultimato**

**nada adiantou**

**Desligamento**

Garanta que não seja surpresa









Vishal Garg,  
diretor-presidente da  
Better.com, anunciou a  
demissão de mais de  
900 funcionários,  
durante uma ligação  
pelo aplicativo Zoom,  
em 3 minutos



12/2021

# Desligamento: tipos

---

1. Desligamento involuntário (iniciativa da empresa)
  - >> desempenho e/ou incompatibilidade cultural
  - >> conduta inadequada
  - >> redução de custo / mudança de estrutura
  - >> violação de normas/ regulamentos
2. Desligamento voluntário (pedido de demissão)
  - >> carreira
  - >> remuneração
  - >> motivos pessoais
  - >> etc, etc



**Toda saída gerará um insight,  
crie uma entrevista de desligamento**

# Termos importantes!

---

## Outplacement

Consiste no aconselhamento, apoio, orientação e estímulo ao profissional demitido, preparando-o técnica e psicologicamente para as oportunidades de mercado, bem como para o planejamento de sua carreira. (RHPORTAL, 2011).

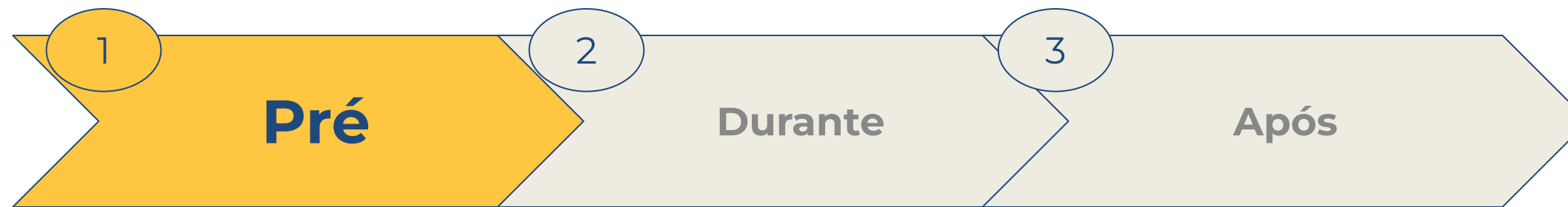
## Headhunters

Agências especiais de emprego contratadas por empresas para procurar talentos de alta administração... esses cargos incluem posições executivas e técnicas mais cruciais. (DESSLER, 2003, p. 82).

ZAMPIER, Marcia A.; STEFANO, Silvio R.; BERNARDIM, Marcio L. Gestão de talentos. Guarapuava: Unicentro, 2013. Capítulo 9. P.137

# Desligamento involuntário: não é DR

---



- a. Alinhar com envolvidos (líder <> TI <> RH) - confidencial
- b. Alinhar o pacote demissional
- c. Agendar uma reunião com o colaborador que será desligado



# Desligamento involuntário: rápido, direto e humanizado



- a. Tenha pelo menos 2 pessoas na sala
- b. Seja gentil, mas não esqueça da seriedade do momento. Direto e reto!
- c. Anuncie: “Estamos aqui para comunicar o seu desligamento {esse motivo}. Obrigado. Próximos passos...”

## Líder

- i. **Exponha os motivos de maneira clara:** não use meias palavras.
- ii. **Seja objetivo:** não deixe a discussão em aberto. Diga “tomamos a decisão de” ao invés de “Eu acho que”. Não é hora de feedback.
- iii. Se aplicável, **deixe claro que a pessoa passou por todo um processo de ajuste** de conduta ou desempenho.

## G&G

- a. Seja empático, humano e imparcial
- b. Explique **todos os trâmites** (retirada de equipamento, homologação, etc)
- c. Deixe um **canal de atendimento**

# Desligamento involuntário

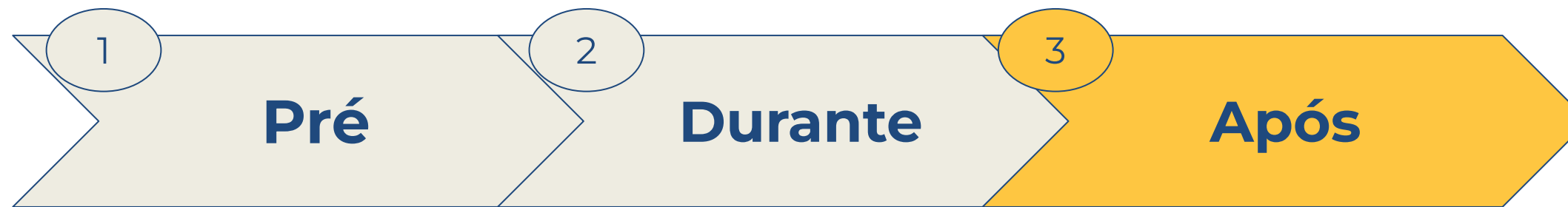
---

Case 1 - Key messages para o líder

## **Desligamento involuntário - redução de custos/ encerramento de uma unidade de negócios**

- Olá, XX,
- Tomamos a decisão de realizar o seu desligamento na data de hoje;
- Essa decisão é fruto do encerramento das atividades da unidade após muitas discussões estratégicas. Vamos concentrar esforços na geração de valor [...].
- Fizemos um trabalho de realocação e infelizmente não foi possível. Clarifico aqui que o motivo não é performance;
- É sempre um momento difícil, mas desejo todo o sucesso em sua jornada;
- O time de Gente & Gestão, aqui conectado, conduzirá os próximos passos e falará sobre as liberalidades para apoiá-lo nesse momento, bem como esclarecer eventuais dúvidas referentes ao processo.

# Desligamento involuntário: rápido, direto e humanizado



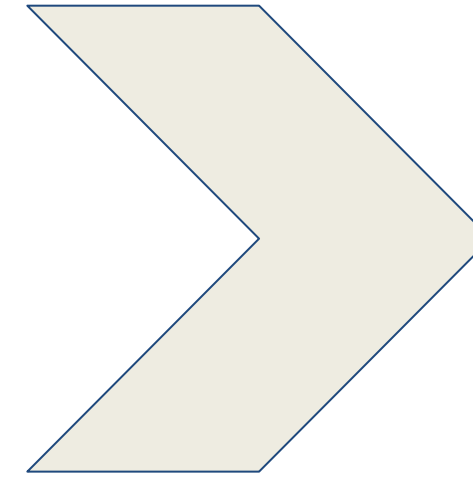
- a. Comunicar a empresa (considerar a influência da pessoa)
- b. Avaliar os insights da pesquisa de desligamento
- c. Quais os aprendizados?

—

- Pendências financeiras (de acordo com o contrato assinado)
- Bloqueio de acessos e mudança de senhas
- Assinatura de documentos necessários
- Cancelar planos e benefícios

# Desligamento voluntário: uma entrevista pode te ajudar!

Dados pessoais
Tipo desligamento (voluntário ou involuntário)
Líder
Área
Motivos do desligamento
<b>Ex.: Como você avalia a relação com o seu gestor? (Excelente, Bom, Regular, Ruim, Péssimo). Justifique.</b>
Feedback (recebeu ao longo da jornada?)
Remuneração
Cultura/ valores
eNPS empresa vs área
Mapeamento da nova empresa



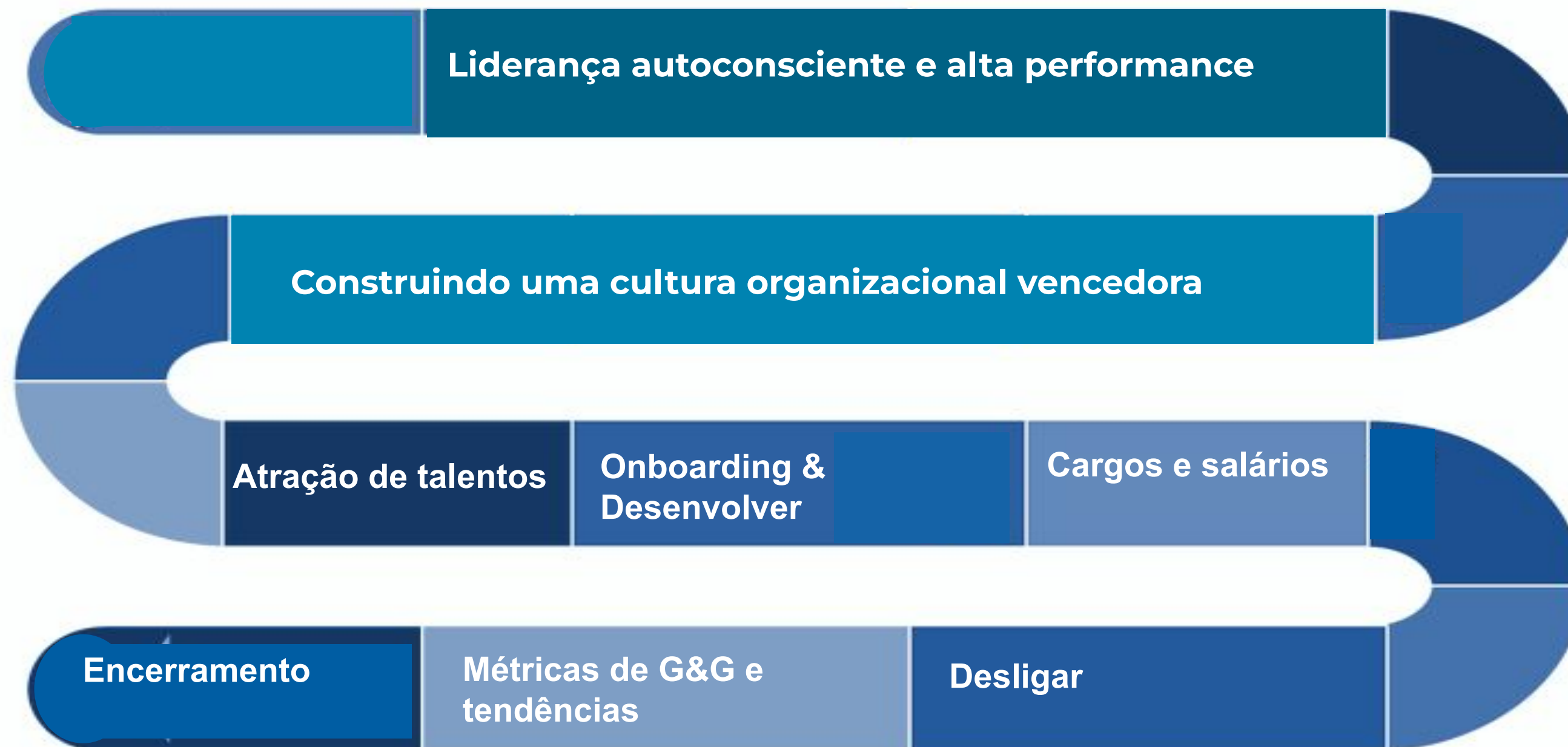
## Riqueza de dados!

Mapeamento da concorrência  
Redução turnover  
Clima/ plano de ação  
Atração de colaboradores  
Marca empregadora  
Aspectos legais

**Investigue e atue nos pontos levantados!**



# A sua jornada em **GENTE & GESTÃO I**



The image features a dark blue background with white wavy lines on the left and right sides. In the center, the text 'LSB | LINK SCHOOL OF BUSINESS' is displayed in white. The 'LSB' is in a large, bold, sans-serif font. A vertical line separates it from the words 'LINK', 'SCHOOL', and 'OF BUSINESS', which are stacked vertically in a smaller, all-caps, sans-serif font.

**LSB** | LINK  
SCHOOL  
OF BUSINESS