# Desligamento Responsável
# Apoio à Liderança

**Bem vindos !**

**CRERH**

ACI
NOVO HAMBURGO
CAMPO BOM
ESTÂNCIA VELHA
SEMEAR
FUNDAMENTAL
ENTIDADE FORTE, ASSOCIADO FORTE.

UNISINOS

O **RH estratégico deve, portanto, ser proativo e reativo ao mesmo tempo**, ou seja, deve tomar alguma atitude quando for solicitado ou diante de algum evento (reação), mas também **deve trabalhar pela transformação do ambiente e das relações de trabalho**, estabelecendo formas, apoiando os gestores  para que atuem com produtividade, no gerenciamento e desenvolvimento das pessoas da equipe.

# Agenda

1. Antes do desligamento – Planejamento
2. Durante o desligamento - Execução
3. Após o desligamento - Lições aprendidas
4. Erros que precisam ser evitados
5. Case Unisinos

# Recomendações às Lideranças

# Apoio ao Processo de Desligamento

# Antes do desligamento - Planejamento

- Requer de um planejamento prévio para conduzir o momento do comunicado do desligamento:
  - Geralmente, é um momento negativo, com uma forte dose de emoção.
  - Entender que a preparação é o melhor caminho para reduzir o stress do processo
- Tenha certeza de sua decisão. Após a comunicação ao Empregado, não existe mais a opção de voltar atrás. Avalie se a decisão está baseada em fatos concretos, se não deve dar mais uma oportunidade ao empregado ou se existem outras alternativas.
- O empregado não pode ter uma enorme surpresa ao ser comunicado da decisão. Nas últimas semanas ou meses, o seu líder direto o deve ter alertado sobre seu fraco desempenho e necessidade de melhoria, ou mudança de cenário da área.
- Prepare toda a documentação necessária e garanta que não fiquem lacunas que permitirão processos trabalhistas no futuro. A área de Gestão de Pessoas/RH deve suportá-lo com informações.

# Antes do desligamento - Planejamento

- Defina os detalhes. Temas como: pagamento do último salário, férias, equipamentos que estão com o empregado, se ele poderá ficar até o final do dia ou semana, se há alguma assistência que será oferecida pela Instituição, como ele voltará para casa.
- Proteja a informação. Faça um back-up de todos os arquivos do empregado antes de comunicar a demissão. Isto não é excesso de desconfiança, é segurança do patrimônio intelectual da organização.
- Evite o excesso de confiança. Você pode achar que conhece a pessoa muito bem e que não precisa tomar todos os cuidados no processo de demissão, mas na realidade não sabe realmente como será sua reação.
  - Lembre-se da pressão e stress que ele terá quando receber a notícia, e isso pode alterar seu comportamento.
- Não deixe a informação vazar. Somente devem saber da demissão as pessoas estritamente necessárias. A Organização deve ter processos que garantam a confidencialidade deste tipo de informação.

# Durante  desligamento - Execução

- Faça-o você mesmo. A demissão deve ser feita pelo líder direto naquele momento, mesmo que tenha mudado de área há pouco tempo.
- Dê preferência ao começo da semana. Desta forma, o resto da equipe absorverá a notícia nos próximos dias e você estará disponível para qualquer dúvida ou questionamento que surgir.  E para o demitido, que poderá tomar atitudes profissionais imediatas ao invés de ficar “sofrendo” durante o fim de semana.
- Escolha o dia, local e ambiente corretos.  Caso necessite, alinhe a presença da área de gestão de pessoas que  poderá responder qualquer dúvida sua ou do demitido quanto aos procedimentos de demissão da Organização.

# Durante  desligamento - Execução

- Vá direto ao ponto com segurança. Uma de suas primeiras frases deve ser algo do tipo ...

"***João, esta reunião é para lhe comunicar que atualmente vivenciamos um cenário complexo na economia e na política do país, faz-se necessário repensar nossa estrutura e como fazemos algumas atividades para seguirmos sustentáveis e honrando todos os compromissos. Assim, você esta sendo desligado hoje, pois a área/atividade esta sendo reestruturada, na reestruturação teremos a fusão e eliminação de atividades. .Gostaria de agradecer pela sua contribuição até este momento..." ou***

***" João, esta reunião é para lhe comunicar que estou fazendo seu desligamento hoje, após sucessivas conversas sobre tal comportamento/situação,  entendo que não há mais espaço para você nesta equipe. Te desejo sucesso em outra organização."***

- O empregado não deve ficar em dúvida se é uma reunião ou uma demissão.
- Explique tudo, mas de forma breve. Você deve explicar de forma muito clara a causa da demissão, mas evite longas explicações ou discussões .
- A decisão já foi tomada, e quanto mais os dois falarem sobre a causa, maior será o stress envolvido. A exceção da regra é quando a pessoa  assume uma postura muito aberta, aceita a causa da demissão e lhe pede recomendações para melhorar no futuro.

# Durante desligamento - Execução

- Não se comprometa com o que não pode cumprir. Por exemplo, o funcionário pode pedir uma carta de recomendação. Se você não sabe se vai dar a carta depois, não diga que sim somente para evitar o conflito naquele momento. Isto vai contra a ética profissional e mostra fraqueza em sua gestão.

- *Nunca peça desculpas ou elogie em excesso*. Frases como *"Desculpe ter que fazer isto…", "sei que é injusto, mas…" e "não queria tomar esta decisão…"* somente alimentarão os questionamentos e a raiva do demitido.

- Tenha paciência. Depois de ouvir a palavra "demissão", a pessoa pensará em mil coisas ao mesmo tempo provavelmente não prestará muita atenção no que você está dizendo. Esteja preparado para repetir algumas coisas e seja paciente. O momento é difícil para você, mas para ele é muito pior.

- Fique prevenido. Em alguns casos o demitido pode perder a cabeça e ficar agressivo, e em algumas situações extremas pode até ser violento. Mantenha a calma. Nunca responda às agressões, verbais ou físicas. Caso ocorra a recusa em assinar, chame 2 pessoas que possam testemunhar o momento e a recusa da assinatura.

# Após o desligamento – Lições aprendidas

- Comunique a equipe. Antes que os rumores se espalhem, reúna sua equipe e explique breve e objetivamente a causa da demissão, sem entrar em detalhes que exponham o demitido.
- **Reflita. Quando ocorre um desligamento o erro não foi somente do demitido. Reflita o que poderia mudar na organização para reduzir os casos futuros de demissão.**
- Existem muitos outros fatores que podem ser específicos a seu caso. O improviso somente causará problemas profissionais, éticos, gerenciais e legais.

# Case Unisinos

# Erros que podem ser evitados

Demitir sem justa causa pode trazer consequências profundas e até processos trabalhistas.

Saiba alguns dos motivos principais e se previna!

- Licença maternidade ;
- Acidente de trabalho, até 1 ano após a cessação do auxílio-doença;
- Funcionários no gozo de auxílio doença, atestado medico (que não por acidente de trabalho;
- Funcionário representante (titular ou suplente), em: Comissão de Conciliação Prévia, Sindicato, Associação, CIPA ou Cooperativa, da candidatura até 1 ano após seu mandato. Sempre mantenha anotado todo tipo de associação que o funcionário faça parte e verifique individualmente caso precise desligá-lo sem justa causa;
- Funcionário reabilitado ou pessoa com deficiência -
  - Como empresas com mais de 100 funcionários precisam cumprir uma cota de contratações de funcionários reabilitados ou deficientes, só é permitido executar uma demissão sem justa causa caso seja uma substituição por alguém com condição semelhante.
- Outras condições previstas em convenções coletivas ou acordos coletivos de trabalho ou sentenças normativas;

# Procedimentos internos

**Cada empresa identifica procedimentos que precisam ser previamente seguidos em processos de desligamentos:**

- **Previamente** - Procedimento de consulta é disparado pela área de RH em apoio ao gestor.
  - Pendências de pagamento / comissões
  - Estabilidades
  - Multas de trânsito
  - Prestações de contas
- **Durante o processo** – Procedimento é conduzido pelo gestor
  - Entrega de crachá
  - Carteiras de assistência médica
  - Equipamentos
  - Cartões corporativos
- **Após o desligamento -** Procedimento conduzido pela área de RH.
  - Check list
  - Entrevista de desligamento

EXEMPLO

# *CHECKLIST* - RESCISÃO

***Data de pagamento:***

| | |
|---|---|
| **Nome colaborador:** | |
| **Matrícula:** | **PIS:** |
| **Vínculo:** | **CPF:** |
| **Tipo de Rescisão:** | **Área:** |
| **CH:** | **Salário Base:** |
| Contrato Determinado ( )Sim ( )Não | Início: Término: |
| E-mail de Levantamento de Informações: | / / |
| Prazo de retorno e-mail: | / / |
| **Data homologação: / /** | |
| Data Admissão: | / / |
| Data Demissão: | / / |
| Nº dias API: | Data do Aviso Projetado: / / |

| | |
|---|---|
| Desconto Horas saldo Banco de Horas (0119): | Dev. Desc. Indevido (1868): |
| Adicional Noturno (0005): | Trab. Conclusão (0047): |
| Desconto AFU (0409): | TC Aval. Banca (0562): |
| Desconto Agafarma (0595): | Orient. Monografia (0795): |
| Desconto Drogario/Mix Farma (0257): | Direito Autoral (0497): |
| Desconto Panvél (0259): | Tutorias (0048): |
| Desconto 2ª Via cartão (6122): | Maior Remuneração (6199): |
| Multa data base dissídio (0063): | |
| Multa Prof. Demitido antes do fim do semestre (6421): | |
| Empréstimo: ( )0235 Sicred/ ( )0296 CEF/ ( )0298 Banrisul/ ( )0423 Santander/ ( )6026 Alfa: | |
| Valor empréstimo descontado na rescisão: | |
| | |
| Saldo extrato FGTS: | |
| FGTS mês(6101): Multa 40%(6103): FGTS 13°(6105): Multa 10%(6113): | |
| Total Guia FGTS: | |

| **Valor Bruto:** | | **Valor Líquido:** | |
|---|---|---|---|
| **RESC. SJC.** | **RESC. PD** | **RESC. TC** | **RESC. COMPL.** |
| ( ) Aviso | ( ) Aviso | ( ) Aviso | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | |
| Saldo extrato FGTS: | | | |
| FGTS mês(6101): | Multa 40%(6103): | FGTS 13°(6105): | Multa 10%(6113): |
| Total Guia FGTS: | | | |
| **Valor Bruto:** | | **Valor Líquido:** | |
| **RESC. SJC.** | **RESC. PD** | **RESC. TC** | **RESC. COMPL.** |
| ( ) Aviso | ( ) Aviso | ( ) Aviso | |
| ( ) Exame Médico | ( ) Exame Médico | ( ) Exame Médico | |
| ( ) Comp. Pgto (2 vias) | ( ) Comp. Pgto (2 vias) | ( ) Comp. Pgto (2 vias) | |
| ( ) Rescisão (5 vias) | ( ) Rescisão (3 vias) | ( ) Rescisão (4 vias) | |
| ( ) Extrato FGTS (2 vias) | ( ) Extrato FGTS (2 vias) | ( ) Extrato FGTS (2 vias) | |
| ( ) GRRF (2 vias) | ( ) Ficha Financeira (2 vias) | ( ) GRRF (2 vias) | |
| ( ) Chave (1 via) | ( ) Ponto | ( ) Chave (1 vias) | |
| ( ) Ficha Financeira (2 vias) | ( ) Ficha Registro | ( ) Ficha Financeira (2 vias) | |
| ( ) Req. Seguro | ( ) CTPS /Protocolo dev. | ( ) Ponto | |
| ( ) Ponto | | ( ) Ficha Registro | |
| ( ) Ficha Registro | | ( ) CTPS /Protocolo dev. | |
| ( ) CTPS /Protocolo dev. | | | |
| Prof. Acrescentar: | Prof. Acrescentar: | Prof. Acrescentar: | |
| ( ) Portaria | ( ) Portaria | ( ) Portaria | |
| ( ) Carta Regência | ( ) Carta Regência | ( ) Carta Regência | |
| E-mail Funcionário: | | | ( ) Arq. Bancário |
| Fone de Contato: | | | ( ) Lanç. Financeiro |
| | | | ( ) E-mail ao Financeiro |

# Finalmente....

Tão importante quanto um bom processo de admissão é ter uma estratégia bem definida para o desligamento. Esse é um processo delicado que necessita **equilíbrio e maturidade** na sua execução. É importante realizar um planejamento com todos os detalhes para que aconteça da melhor maneira possível.

Avaliar **periodicamente e individualmente o desempenho** dos funcionários é o “meio” desse trajeto entre a admissão e o desligamento. O processo deve ser adequado para que nem o funcionário nem a empresa saiam prejudicados.

O colaborador também precisa ser ouvido no momento da demissão. Por isso é importante a realização de uma **entrevista de desligamento**. Nesse momento o funcionário tem a oportunidade de expressar sua opinião a respeito da empresa, seus gestores e processos.

# OBRIGADA!

Sandra Lissot

sandratl@unisinso.br