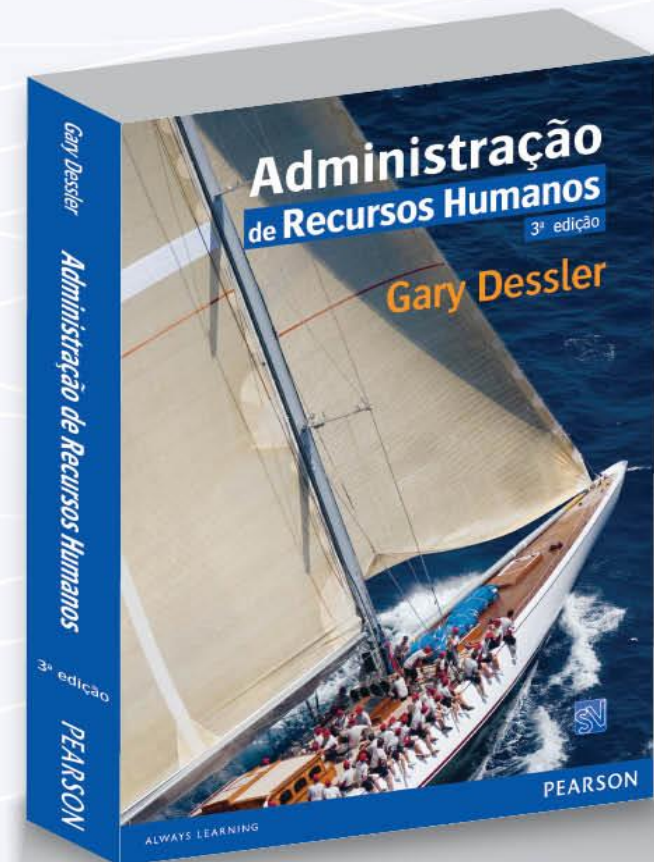


Capítulo 9

Retenção de pessoas, Comprometimento e Carreira



Objetivos de Aprendizagem

1. Descrever uma abordagem abrangente para retenção de funcionários.
2. Explicar por que o envolvimento dos funcionários é importante, e como promover essa participação.
3. Discutir o que empregadores e superiores podem fazer para apoiar as necessidades de desenvolvimento de carreira dos funcionários.
4. Listar e discutir as quatro etapas do *coaching* de um funcionário.
5. Listar as principais decisões dos empregadores ao tomar decisões de promoção.
6. Explicar os fatores considerados ao demitir um funcionário.

Gerenciamento da Retenção de Pessoas e da Rotatividade

Rotatividade

- Índice de empregados que deixam a empresa em determinado período de tempo.
- Gerenciar a rotatividade voluntária requer identificação e resolução de suas causas.
- As pessoas que estão insatisfeitas com seus empregos são mais propensas a sair, mas as fontes de insatisfação são bastante variadas.
- O gestor deve entender que a retenção de funcionários é uma questão de gestão de talentos, e que as melhores estratégias de retenção, portanto, são multifuncionais.

Gerenciamento da Retenção de Pessoas e da Rotatividade

- O ponto lógico para começar a investigação é por meio do rastreamento periódico do número de funcionários que deixam a empresa.
- A explicação mais óbvia para o desligamento dos funcionários, muitas vezes, é a correta: os baixos salários.
- Seleção não se refere apenas ao trabalhador, mas também a escolher e a monitorar os superiores.
- Falta de perspectivas de carreira e pouco desenvolvimento profissional inadequado incitam muitos funcionários a sair.

Gerenciamento da Retenção de Pessoas e da Rotatividade

- Periodicamente, vale discutir com os funcionários suas preferências de carreira e perspectivas de sua empresa, ajudando-os a traçar planos de carreira em potencial.
 - Outros fatores importantes são:
 - Reconhecimento.
 - Cultura e ambiente.
 - Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
 - Sistema de práticas de alto desempenho.

Afastamento do Trabalho

- ❑ No trabalho, o afastamento refere-se a “ações destinadas a colocar distância física ou psicológica entre os funcionários e seus ambientes de trabalho”.
- ❑ O ponto é que quanto mais negativo (ou menos positivo) o humor da pessoa sobre a situação, mais provável que busque evitar ou retirar-se da situação.
- ❑ O gerente pode, portanto, pensar em estratégias em termos de reduzir os efeitos negativos do emprego e/ou aumentar os seus efeitos positivos.

Comprometimento dos Funcionários

- ❑ O comprometimento se refere a estar psicologicamente envolvido, conectado e comprometido com um trabalho bem feito.

- ❑ Ações de engajamento incluem assegurar que os funcionários:
 1. entendam como seus departamentos contribuem para o sucesso da empresa,
 2. percebam como os seus próprios esforços ajudam no alcance dos objetivos da empresa e
 3. obtenham uma sensação de realização do trabalho.

Gestão de Carreira

- ❑ **Carreira** – Posições ocupacionais que uma pessoa tem ao longo de muitos anos em uma empresa.
- ❑ **Gestão de carreira** – Processo para permitir que os funcionários melhor compreendam e desenvolvam suas habilidades e interesses profissionais, utilizando-os de forma mais eficaz.
- ❑ **Desenvolvimento de carreira** – Série contínua de atividades que contribuem para a criação, o sucesso e realização de uma pessoa.
- ❑ **Planejamento de carreira** – Processo deliberado por meio do qual alguém se torna consciente das características pessoais, e estabelece planos de ação para atingir objetivos específicos.

Gestão de Carreira

❑ Contrato psicológico

- O que o empregador e o empregado esperam um do outro (expectativas)
- Este é “um *acordo não escrito* que existe entre empregadores e empregados”, identificando *expectativas mútuas* de cada parte.

❑ Planejamento de carreira

- ❑ Significa combinar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e as ameaças ocupacionais.
- ❑ Depois que a pessoa estiver no trabalho por um tempo, é importante a carreira ser orientada por avaliações (gestão de desempenho).

Gestão de Carreira

- ❑ A maioria dos empregadores não fornece uma ampla gama de opções de desenvolvimento de carreira.
- ❑ Empregadores podem criar bibliotecas de materiais de desenvolvimento de carreira, baseados na web ou off-line.
- ❑ A oficina de planejamento de carreira (workshop) é:
 - Um evento planejado de aprendizagem
 - Se espera que os participantes sejam ativos, completando exercícios de planejamento de carreira e perfis
 - Participar de sessões de treinamento de habilidades profissionais

Gestão de Carreira

Plano de desenvolvimento de carreira

Funcionário: _____ Cargo: _____

Gerente: _____ Departamento: _____

Data da avaliação: _____

1. Qual é o próximo passo para esse funcionário e quando você acha que ele estará pronto para isso?

Provável cargo seguinte:	Quando estará pronto:			
	Agora	6 meses	1 ano	2 anos
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Qual é a mais alta promoção provável dentro de cinco anos?
3. O que esse funcionário precisa para se preparar para a promoção?

- Conhecimento: _____

Plano de ação: _____

- Passar por treinamento: _____

Plano de ação: _____

- Formação gerencial: _____

Plano de ação: _____

❖ Plano de desenvolvimento de carreira do funcionário:

Gestão de Carreira



A. Principais pontos fortes do empregado

- _____
- _____
- _____

B. Áreas de melhoria/desenvolvimento

- _____
- _____
- _____

C. Planos de desenvolvimento: áreas de desenvolvimento

- _____
- _____
- _____
- _____

Estratégia de desenvolvimento: _____

D. Comentários do empregado nessa avaliação: _____

E. Comentários do avaliador: _____

Potencial de crescimento no cargo atual e potencial futuro para o aumento das responsabilidades: _____

Assinatura do empregador: _____ Data: _____

Assinatura do avaliador: _____ Data: _____

Assinatura do gerente do avaliador: _____ Data: _____

Administração de Recursos Humanos

3ª edição

Gary Dessler

❖ Exemplo de plano de desenvolvimento do desempenho:

Gestão de Carreira

- ❑ *Mulheres e homens* ainda enfrentam *diferentes desafios* à medida que avançam em suas carreiras.
 - As mulheres relatam mais dificuldade em obter as posições de desenvolvimento e oportunidades de mobilidade geográfica
 - Têm que ser mais pró-ativas do que os homens para serem consideradas para tais posições.

- ❑ É difícil ver a dimensão do impacto que um superior pode ter no desenvolvimento de carreira de um funcionário.
 - O gerente tem muitas oportunidades para apoiar as necessidades de desenvolvimento de carreira dos subordinados.

Melhorias das Habilidades de *Coaching*

❑ Coaching

- Auxiliar na reflexão a partir da própria realidade de *coachee*, e sem um direcionamento como no treinamento.

❑ Tutoria

- Aconselhamento e orientação.

❑ *Coaching* não significa apenas dizer a alguém o que fazer. A melhor maneira de pensar o *coaching* é em termos de um processo de quatro etapas:

1. preparação,
2. planejamento,
3. *coaching* ativo e
4. *follow-up*.

Melhorias das Habilidades de *Coaching*

- ❑ A tutoria pode ser formal ou informal.
 - Informalmente: os gerentes de nível entre médio e sênior podem ajudar de modo voluntário os funcionários menos experientes.
 - Formalmente: o empregador reúne tutor e tutelado, oferecendo treinamento para que os dois compreendam melhor as suas respectivas responsabilidades.
- ❑ A tutoria foca em problemas de longo prazo.
- ❑ O *coaching* concentra-se em tarefas diárias que você pode aprender facilmente.

Melhorias das Habilidades de *Coaching*

- ❑ A **tutoria eficaz** é uma via de *mão dupla*, sendo importante ter *mentores eficazes*. Sugestões incluem:
 - Escolher um mentor de potencial apropriado.
 - Não se surpreenda se você não for aceito.
 - Torne mais fácil para um potencial mentor concordar com o seu pedido.
 - Respeite o tempo do mentor.

Tomada de decisões sobre promoção

- ❑ Várias decisões têm grande impacto em todo o processo de promoção da empresa.
 1. A regra é tempo de trabalho ou competência?
 2. Como devemos medir a competência?
 3. O processo é formal ou informal?
 4. Vertical, horizontal ou outro?

- ❑ Em qualquer caso, existem medidas práticas que devem ser tomadas na formulação de políticas de promoção.

Tomada de Decisões sobre Promoção

□ A transferência

- Movimento de um cargo para outro, geralmente, sem alteração de salário ou de grau.

□ Os funcionários buscam transferências por muitas razões, incluindo:

- Postos de trabalho mais interessantes,
- Maior comodidade,
- Melhor horário e local de trabalho, ou
- Para cargos que oferecem maiores possibilidades de avanço.

Tomada de Decisões sobre Promoção

- ❑ Planejamento da **aposentadoria** é uma questão importante em *longo prazo* para os empregadores.
 - O ponto principal é que “o planejamento da aposentadoria” não é mais apenas para ajudar os funcionários atuais a se aposentar.
 - Também pode *permitir que o empregador retenha*, de alguma forma, as *habilidades daqueles* que normalmente *se aposentam* e deixam a empresa.
 - A ideia geral é instituir políticas de recursos humanos, que incentivem e apoiem os trabalhadores mais velhos.

Gestão de Demissões

❑ Demissão

- Cessação involuntária de trabalho de um empregado com a empresa.

❑ Rescisão voluntária

- Com base na lei, a relação de trabalho pode ser rescindida voluntariamente, por parte do empregador ou do empregado por qualquer motivo.

❑ Insubordinação

- Negligência intencional ou desobediência da autoridade, ou de ordens legítimas do chefe.

❑ Demissão ilegal

- Demissão que não cumpre a lei ou o acordo contratual expresso ou implícito pela empresa por meio de seus manuais de empregados, ou de outras promessas.

Gestão de Demissões

Comunicado de rescisão

- Conversa em que o trabalhador é informado do fato de que está sendo demitido.

Aconselhamento de recolocação

- Processo sistemático pelo qual uma pessoa desligada é treinada e recebe aconselhamento com técnicas de autoavaliação para garantir uma nova colocação.

Entrevistas de desligamento

- Entrevistas realizadas pelo empregador imediatamente antes de o empregado deixar a empresa
- Objetivo de entender melhor o que o funcionário pensa sobre a empresa e chefia imediata.

Gestão de Demissões

□ **Dispensa**

- Trabalhadores são informados de que não há trabalho para eles, mas que a administração pretende recuperá-los quando voltar a ter demanda.

□ **Downsizing**

- Processo de redução (dramático), do número de trabalhadores
 - A ideia básica é a de reduzir os custos e aumentar a rentabilidade.
 - O *downsizing* não é agradável, mas não precisa ser injusto.
 - Fornecer aviso prévio sobre a demissão pode ajudar a atenuar os efeitos negativos.