

# OUTPLACEMENT – A ARTE DE HUMANIZAR DEMISSÕES

Cristiane Gomes dos Santos R. Maia

Neidi de Oliveira Nyaradi

## 1. INTRODUÇÃO

O mito da segurança e estabilidade no emprego acabou. A demissão pode ser uma experiência dolorosa, assustadora ou mesmo devastadora. Seus efeitos são traumáticos, mesmo que tenha sido causada por redução de custos, associação, venda da empresa ou falta de adaptação do executivo. A empresa, quando o trabalho de desligamento é mal conduzido, corre alto risco de ver afetada sua imagem e estabilidade legal, além do que, e especialmente, a segurança dos empregados que ficam, estará fortemente abalada, afetando o moral do grupo e o clima motivacional, com reflexos sobre a produtividade e prejuízos para futuras contratações.

Os tipos e a intensidade de reações emocionais à demissão variam de indivíduo para indivíduo, mas a confiança em si mesmo sempre fica abalada, mesmo quando o empregado sente que a demissão foi feita sem motivos justificáveis. Para se ajustar às oscilações do mercado e manter a competitividade, as empresas acabaram abolindo regras como de nelas o funcionário permanecer até a aposentadoria.

As empresas modernas têm buscado novas formas de aplicar programas de reestruturação. O *Outplacement* surge com o objetivo de permitir e viabilizar este processo. Associado muitas vezes a uma mera recolocação do profissional dispensado, ele é útil às empresas que, por algum motivo, necessitem dispensar alguns colaboradores. Esta técnica intervém em duas grandes áreas que constituem partes de um todo: a planificação do processo de despedimento e a recolocação do profissional no mercado de trabalho.

Portanto, entender a aplicabilidade do processo de *Outplacement*, é imprescindível nas organizações modernas, tendo em vistas os momentos de crise que elas enfrentam nestes tempos tão conturbados para a economia. Com isso, as empresas têm buscado novas formas de aplicar programas de reestruturação e o *Outplacement* surge com o objetivo de permitir e viabilizar esse processo.

## 2. TRABALHO

Na Antigüidade, o trabalho era entendido como a atividade dos que haviam perdido a liberdade. O seu significado confundia-se com o de sofrimento ou infortúnio. O homem, no exercício do trabalho, sofre ao vacilar sob um fardo. O fardo pode ser invisível, pois, na verdade, é o fardo social da falta de independência e de liberdade. Kurz (1997, p.3)

Na tradição judaico-cristã, o trabalho associa-se à noção de punição, de maldição, como está registrado no Antigo Testamento (punição do pecado original). Na Bíblia, o trabalho é apresentado como uma necessidade que leva à fadiga e que resulta de uma maldição: "*Comerás o pão com o suor de teu rosto*" (Gn. 3,19). Decorre desse bíblico o sentido de obrigação, dever e responsabilidade. A equiparação entre trabalho e sofrimento não é o de simples cansaço; representa, também, uma condição social.

Os gregos utilizavam duas palavras para designar "trabalho: *ponos*, que faz referência a esforço e à penalidade, e *ergon*, que designa criação, obra de arte. Isso estabelece a diferença entre trabalhar no sentido de penar, *ponein*, e trabalhar no sentido de criar,

*ergazomai*. Parece que a contradição "*trabalho-ponos*" e "*trabalho-ergon*" continua central na concepção moderna de trabalho. Pode-se observar em diferentes línguas (grego, latim, francês, alemão, russo, português) que o termo trabalho tem, em sua raiz, dois significados: esforço, fardo, sofrimento e criação, obra de arte, recriação.

Na Antigüidade, distinguia-se trabalho de labor. Essas palavras têm etimologia diferente para designar o que hoje se considera a mesma atividade. Ambas conservam seu sentido, a despeito de serem repetidamente usadas como sinônimos. O trabalho, além do labor e da ação, é um dos elementos da vida ativa. "*O labor é a atividade que corresponde ao processo biológico do corpo humano. O trabalho é a atividade correspondente ao artificialismo da existência humana. A ação corresponde à condição humana*". Albarnoz (1988, p.23).

O trabalho não está, necessariamente, contido no ciclo repetitivo vital da espécie. É por meio do trabalho que o homem cria coisas, a partir do que extrai da natureza, convertendo o mundo num espaço de objetos partilhados. Diferencia-se, então, o labor do trabalho. O primeiro é um processo de transformação da natureza para a satisfação das necessidades vitais do homem. O segundo é um processo de transformação da natureza para responder àquilo que é um desejo do ser humano, emprestando-lhe certa permanência e durabilidade histórica.

No século XVIII, com a ascensão da burguesia, com o desenvolvimento das fontes produtivas, com a transformação da natureza e com a evolução da técnica e da ciência, enfatizou-se a condenação do ócio, sacralizando-se o trabalho e a produtividade. Kurz (1997, p.3)

Na Idade Moderna, passou-se a fazer diferenciação entre o trabalho qualificado e o não qualificado, entre o produtivo e o não produtivo, aprofundando-se a distinção entre trabalho manual e intelectual. Essas concepções diferenciadas não deixam de ser o entendimento subjacente à distinção fundamental entre labor e trabalho do período helênico. O que ocorreu foi o deslocamento do labor, que possui, tanto na esfera pública como na esfera privada, uma produtividade própria, por maus fúteis ou pouco duráveis que sejam os seus produtos e seu consumo.

Nos tempos modernos, o trabalho tornou-se uma atividade compulsiva e incessante; a servidão tornou-se liberdade, e a liberdade, servidão Kurz (1997, p.3). Para o homem moderno, o tempo livre inexistente ou é escasso. A lógica do trabalho perpassou a cultura, o esporte e, até mesmo, a intimidade. Todas as atividades humanas passaram a ser foco de negócios ou tornaram-se oportunidades para alguém ganhar dinheiro, lógica que se apoderou de todas as esferas da vida e da existência humana. Para grande maioria das pessoas, o trabalho transformou-se em emprego na sociedade moderna.

### **3. EMPREGO**

A palavra emprego, da língua inglesa, tem sua origem em 1400 d.C. Até o início do século VIII, se referia a alguma tarefa ou determinada empreitada; nunca se referia a um papel ou a uma posição numa organização. A partir do século XIX, passou a ser entendida como o trabalho realizado nas fábricas ou nas burocracias das nações em fase de industrialização. Resgatando a origem do significado da palavra emprego, Bridges (1995, p.19) comenta que "[...] *tanto job (emprego) como gob (bocado) podem, de fato, ter surgido originalmente de uma palavra cética, gob ou gop, significando 'boca'*". No início, tinha o sentido de "pedacinho" de alguma coisa; depois, a palavra começou a ampliar seu significado, passando a incluir "grandes montes" de coisas, como montes de ferro ou estrume

de curral (a idéia de que o emprego original possa ter sido um "monte de estrume" parece bastante moderna para muitos trabalhadores).

A conotação moderna do termo emprego reflete a relação entre o indivíduo e a organização onde uma tarefa produtiva é realizada, pela qual aquele recebe rendimentos, e cujos bens ou serviços são passíveis de transações no mercado. Souza (1986, p.26)

O emprego é um fenômeno da Modernidade. Em tempo anterior ao advento da sociedade centrada no mercado, não era "[...] *o critério principal para definir a significação social do indivíduo, e nos contextos pré-industriais as pessoas produziam e tinham ocupações sem serem, necessariamente, detentoras de empregos*". Ramos (1989, p.101)

No passado pré-industrial, antes que as fábricas transformassem o trabalho em rotina, as pessoas trabalhavam arduamente, mas não utilizavam um emprego para estruturar e conter suas atividades.

Anteriormente ao século XIX, as pessoas não tinham empregos no sentido fixo e unitário; faziam serviços na forma de um fluxo constantemente mutante de tarefas. "*Seus empregos não eram supridos por uma organização, mas pelas exigências de suas condições de vida, pelas exigências de um empregador e pelas coisas que precisavam ser feitas naquele momento e lugar*". Bridges (1995, p.38)

Na sociedade centrada no mercado dos nossos dias, como já foi dito antes, o emprego passa a ser o critério que define a significação social dos indivíduos. Com o estabelecimento da divisão do trabalho, o homem vive numa base de troca. Isso lhe garante, por meio do exercício do emprego, os bens e serviços de que necessita, pois recebe em troca um salário com o qual compra o que é necessário para sobreviver ou, pelo menos, o que seja possível adquirir para viver. Muitos deles, atualmente, não conseguem mais viver com dignidade com os salários que recebem.

Os empregos tornaram-se tanto comuns quanto importantes; passaram a ser, nada menos, do que o único caminho amplamente disponível para a segurança, para o sucesso e para a satisfação das necessidades de sobrevivência. "*Agora, porém, estão desaparecendo da paisagem econômica. Igual a muitas espécies pegadas no fluxo e refluxo da evolução, os empregos emergiram sob um conjunto de condições e agora começaram a desvanecer-se sob outro*". Bridges (1995, p.36-37)

A relação emprego *versus* pessoa desocupada é, também, um fenômeno da Era Moderna. No plano estrutural das sociedades pré-industriais, o desemprego como característica de desocupação era inconcebível, já que elas asseguravam uma função produtiva a qualquer pessoa que reconhecessem como um de seus membros. Em tais sociedades, o que poderia se assemelhar ao desemprego em massa de nossos dias, seria resultado esporádico de acontecimentos perturbadores, como secas, guerras, rixas entre famílias ou pragas. Nesse tipo de sociedade, a menos que houvesse um fator externo a ela, nenhum de seus membros morreria de fome.

Adam Smith reconhece que a sociedade de mercado transforma o homem, necessariamente, em um detentor de emprego. Onde uma vez se estabeleça a divisão do trabalho, "[...] *todo homem vive numa base de troca ou, de alguma forma, torna-se um comerciante, e a própria sociedade passa a ser aquilo que constitui, de fato, uma sociedade comercial*". Ramos (1989, p.101)

Nesse tipo de sociedade em que tudo gira em torno do conceito de comércio, o indivíduo, e exercendo o emprego, recebe um salário, um certo montante em dinheiro, com o qual compra o que lhe é possível adquirir. Com isso, garante o acesso aos bens e aos serviços de que necessita. O emprego passou a ser categoria dominante - se não exclusiva - para reconhecimento do valor dos propósitos humanos. Numa sociedade assim, não ser empregado é sinônimo de ser imprestável ou excluído. Para a economia, como concebida em suas origens

o emprego formal é pedra angular para seu funcionamento. Vale afirmar que não é apenas o emprego que passa por profundas transformações, a economia em si também.

Ao escrever *A Riqueza das Nações*, Smith lamentava haver na Inglaterra regiões que eram obstáculos à civilização. Escrevia ele que "[...] *quando o mercado é pequeno, ninguém pode ter estímulo para se dedicar a uma única opção*". Ramos (1989, p.17)

Com o passar do tempo, as pessoas foram aprendendo ofícios que as tornaram detentoras de empregos, passando, a partir daí, a serem parte do tipo de força de trabalho que emergia. Dentro da lei da oferta e da procura, proporcionar-se-ia emprego a todos os indivíduos que estivessem dispostos a trabalhar.

Portanto, não é de estranhar que, durante toda a Idade Moderna, as pessoas tenham sido medidas por seu valor no mercado de trabalho, uma vez que esse valor se expressava, também, no potencial de consumo que elas representavam. "*Agora que a mercadoria valor do trabalho humano está se tornando cada vez mais tangencial e irrelevante, em um mundo cada vez mais automatizado, novas maneiras de definir o valor humano e os relacionamentos sociais precisam ser exploradas*". Rifkin (1995, p.41)

Na segunda metade do século XX, o trabalho "de massa" no mercado, ou o emprego, decresceu em, praticamente, todas as nações industrializadas do mundo. "*Máquinas inteligentes*" estão substituindo seres humanos em incontáveis tarefas, empurrando milhões de operários e trabalhadores de escritórios para as filas do desemprego, para as filas do auxílio-desemprego ou, ainda, para outras formas de ocupação que lhes garantam a sobrevivência.

#### 4. DEMISSÃO

O termo demissão costuma ser aplicado de várias formas, para muitas situações, geralmente, distintas entre si. O desligamento do empregado da empresa pode acontecer por inúmeros motivos, que, em comum, só tem o fato do contratado de trabalho ter sido unilateralmente interrompido pela empresa.

As empresas, em período de grave e prolongada crise econômica, são muitas vezes obrigadas a demitir em alto grau. Esta não é uma situação agradável e muitas vezes não condiz com a imagem dessas organizações. No entanto, é a única saída que elas têm de continuar operando. Do contrário, poderiam tornar seus negócios inviáveis, causando maiores prejuízos sociais à comunidade onde operam.

Segundo Ferreira (1977), *demissão é o ato ou efeito de demitir. Tirar cargo, função ou dignidade de exonerar. Pedir demissão; exonerar-se.*

Alguns autores abordam especificamente o desligamento de funcionários das organizações. Para Minarelli (1995):

"A demissão é a perda do posto de trabalho, pode ser um choque, significa, para a maioria das pessoas, a retirada do papel principal, especialmente para aquelas que colocam no trabalho o eixo de sua vida. Grande parte das pessoas transforma o trabalho em sua principal razão de existir e, quando a forma tradicional do emprego é suprimida, caem no vazio. O que o profissional quer de volta é a segurança do emprego, pois ainda não conheceu ou pensou nas outras possibilidades de trabalho que pode ter. Uma pessoa que procura emprego ou trabalho deve oferecer as armas e a bagagem de experiências que possui para resolver problemas, para ajudar os outros a colocar em prática planos e idéias. O encargo do profissional que procura trabalho é encontrar quem precisa do que ele tem a oferecer. Quem tem um problema para o qual ele representa uma solução."

Por sua vez, demissão, na visão de Macedo (1996) é: "*... uma das práticas mais traumáticas e frustrantes, tanto para quem é demitido quanto para quem tem a responsabilidade de sua execução.*".

Diante destas definições, pode-se considerar que demissão é a perda do emprego por um profissional de qualquer área ou nível e que, tal fato, representa um grande problema para o indivíduo, tanto no que se refere às questões econômicas – seu sustento e da família – quanto psicológicos. Pode ocasionar frustrações no indivíduo dispensado, como também pode ocasionar amadurecimento em relação às atitudes profissionais.

Regina e Denis (2004 apud Beer e Spector, 1985) relatam que:

“Decisões sobre demissão deveriam ser comunicadas àqueles afetados tão cedo quanto possível após a decisão de demitir ser tomada. Esse comunicado prévio possibilita aos funcionários ajustarem-se à idéia e prepararem suas estratégias na procura de emprego. Deveria ser responsabilidade do superior imediato, trabalhando com o próprio nível superior de gerenciamento, para tomar-se a ação necessária com os indivíduos que estão para ser desligados.”

De acordo com Regina e Denis (2004 apud Carrel et Alii, 1992):

“Para o executivo de nível superior, demissão é um evento particularmente trágico, e algumas companhias tentam amenizar o trauma financeiro e emocional da demissão através de assistência de programas de outplacement. Despedir é também caro para a companhia por causa do prejuízo do investimento em orientação, treinamento e desenvolvimento, sem mencionar os custos envolvidos em contratação e treinamento de um empregado substituído.”

Parece inegável que, em diversas situações, mesmo as organizações mais responsáveis, podem ter de desligar pessoal.

O termo demissão é usado para descrever tantos fenômenos distintos que, às vezes, seu significado torna-se confuso e freqüentemente carregado de preconceitos. Existem várias formas de demissões.

a - **DEMISSÃO INDIVIDUAL**; são os casos de desligamentos individuais, em função de desempenho, reestruturação, química ou qualquer outra razão que – sob o controle ou não do empregado – não foram causadas por desvio de caráter ou de conformidade às regras organizacionais, mas que têm em comum, o fato, de apenas, o empregado ou seu grupo imediato ter sido desligado;

b - **DISPENSA**; também situações individuais, onde o empregador teve um motivo justo para desligar ou dispensar o empregado: caso de desfalque, roubo ou falta grave, por exemplo;

c - **DEMISSÃO EM MASSA**; são os casos em que as empresas desligam de uma só vez – pelos motivos mais variados – uma parte significativa do seu quadro de funcionários. Este grupo também inclui fatos como falências e fechamentos de áreas ou empresas.

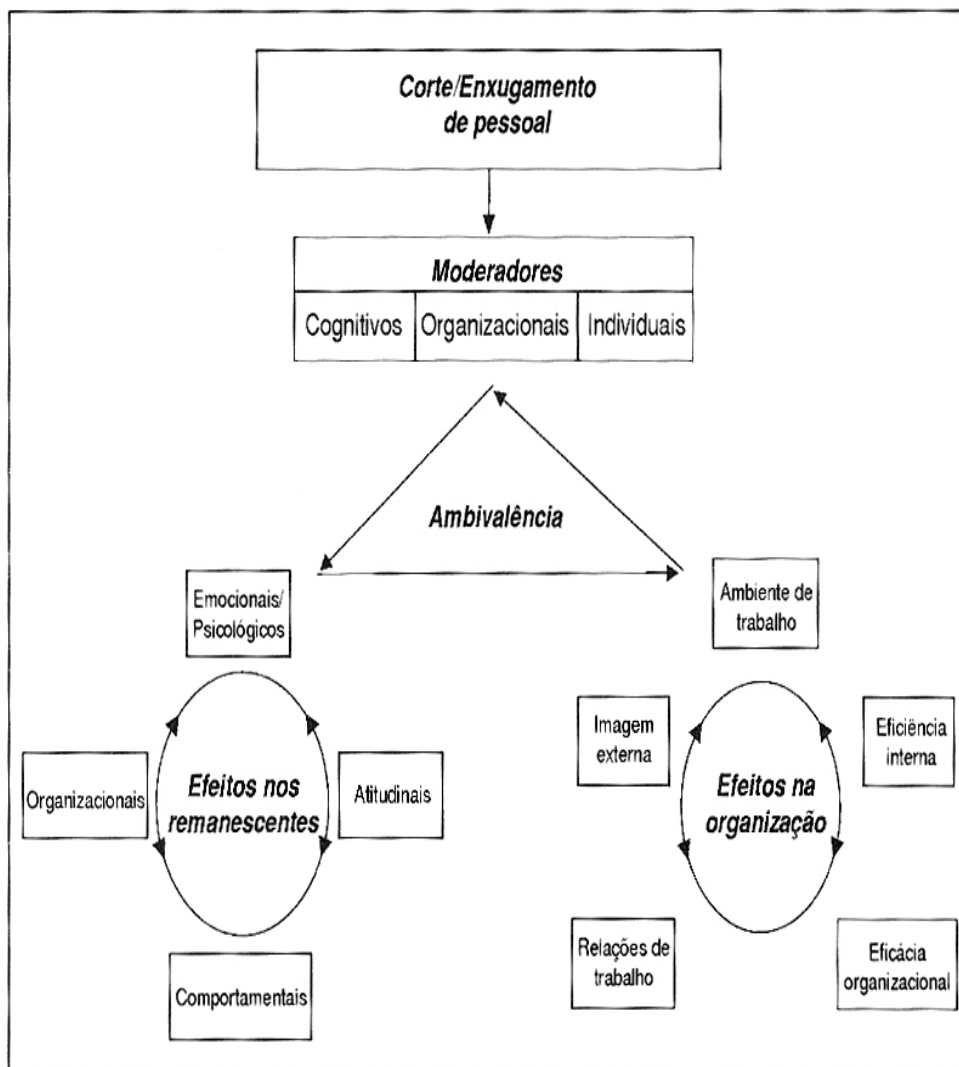
Embora esses grupos não representem categorias totalmente distintas de desligamento, cabendo a cada um muitas variações, trata-se de uma tentativa de evitar generalizações amplas e imprecisas demais.

O momento econômico pelo qual o Brasil passa, de forma mais acentuada desde 1990, tem sido especialmente caracterizado, nesse campo, por demissões em massa.

A sensação é muito negativa quando se fala com pessoas demitidas de suas organizações. Ao passo que, para empresa, essa foi uma das coisas mais desagradáveis que tiveram que ser feitas; já para o indivíduo, dificilmente, esse teria sido apenas mais um de seus empregos. O elo mais fraco da corrente organizacional que se quebra na demissão é, sem dúvida, o indivíduo. Estar desempregado parece representar a perda de parte da identidade.

Seguindo o Quadro I, Caldas (2000) enfatiza, vários efeitos do enxugamento na organização, representando a empresa como um todo, incluindo variáveis de seu funcionamento interno, de suas relações com empregados e seus representantes, bem como sua imagem.

Quadro I – Efeitos e moderadores de efeitos de enxugamentos de pessoal nos remanescentes e nas organizações

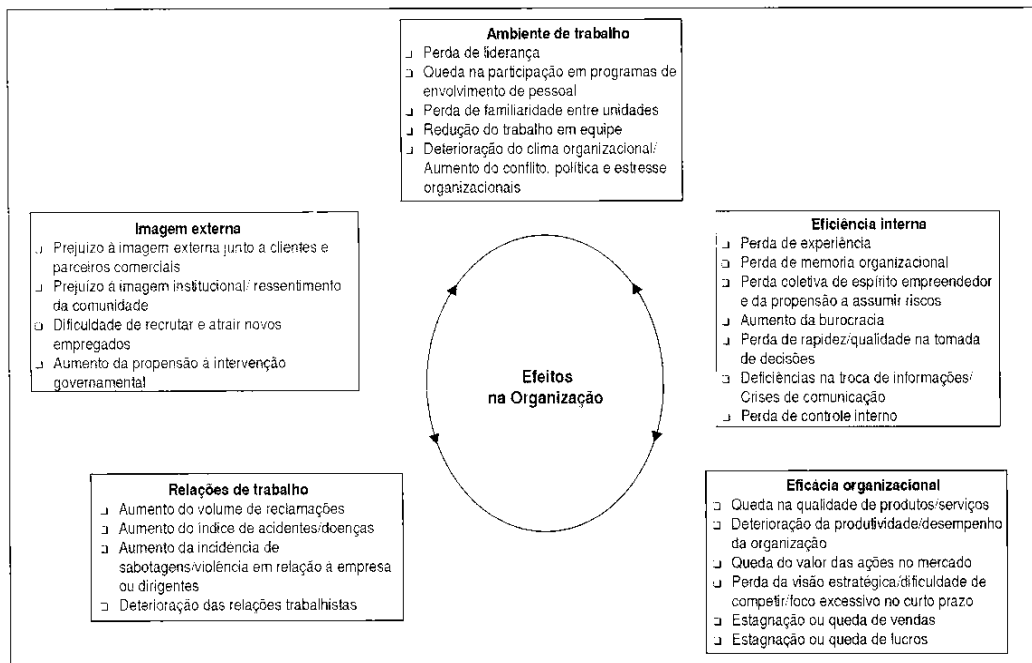


Fonte: Adaptado de Caldas (2000)

Caldas (2000) conforme descrito no Quadro II, afirma que os efeitos da perda do emprego no indivíduo têm determinação complexa, em que concorrem fatores de natureza diversa.

Depoimentos e sinais de todas as direções mostram que, atualmente, as empresas tornaram-se ambientes cada vez mais instáveis e muitas pessoas não estão preparadas para que a perda de emprego ocorra com elas.

Quadro II – Efeitos mais citados de enxugamentos de pessoal na organização

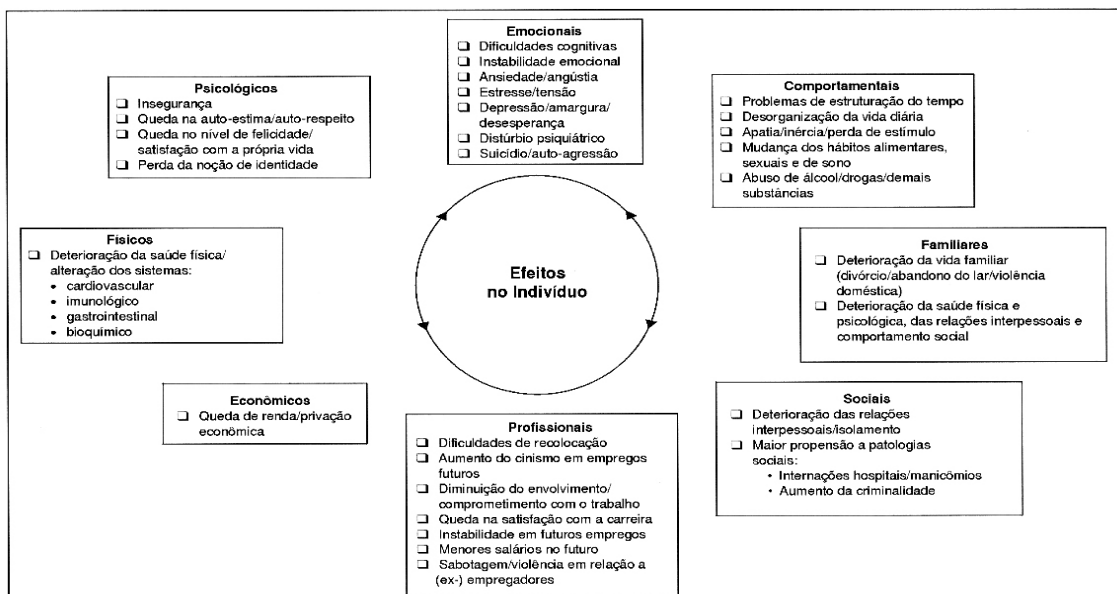


Fonte: Adaptado de Caldas (2000)

Neste sentido, a perda do emprego, significa a perda de expectativas, esperanças e até mesmo motivação. As mudanças que ocorrem a partir daí, são intensas e em muitos casos provocam outras perdas que podem ser irreparáveis.

Os efeitos da demissão no indivíduo podem ser emocionais, psicológicos, físicos, comportamentais, familiares, econômicos, profissionais e sociais, conforme verificado no Quadro III:

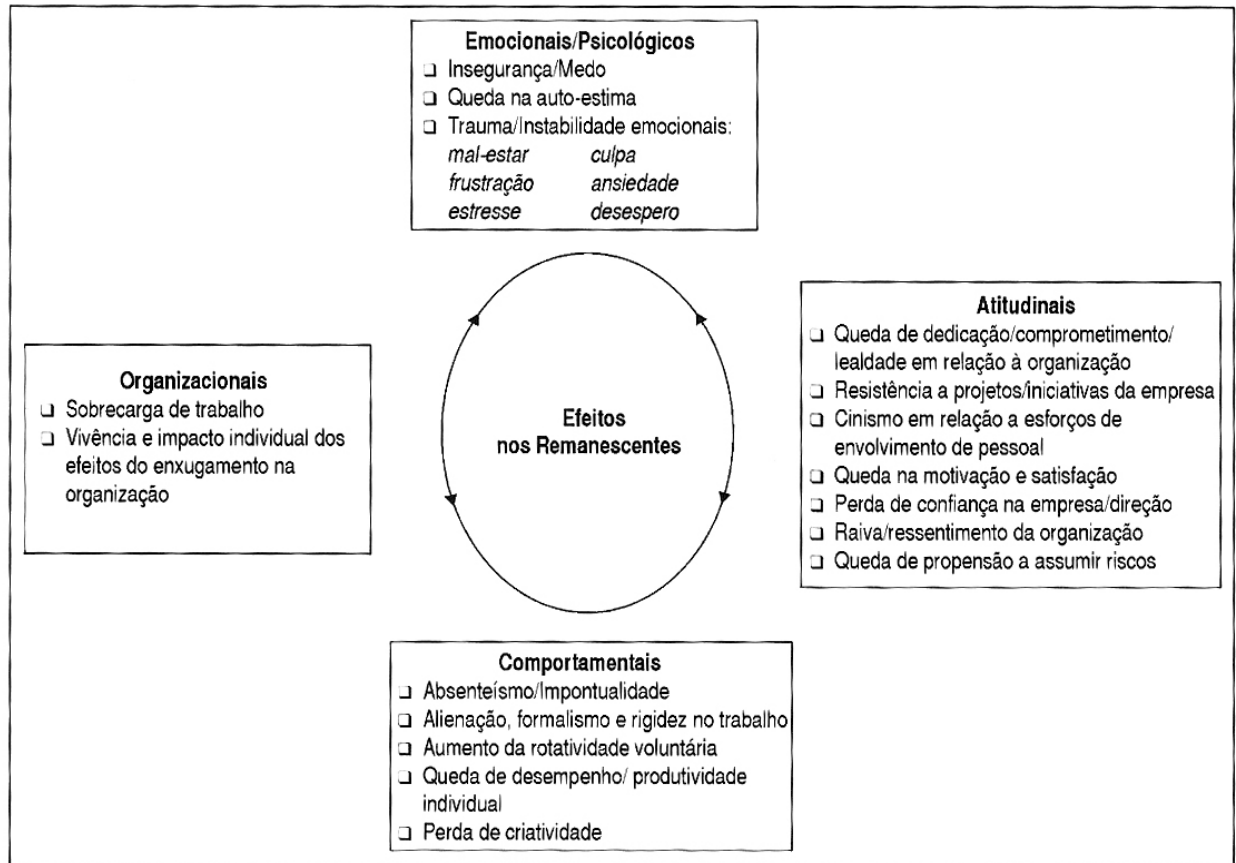
Quadro III – Efeitos mais citados da demissão no indivíduo



Fonte: Adaptado de Caldas (2000)

Os efeitos causados pela demissão nos remanescentes, também, podem ser emocional-psicológicos, atitudinais, comportamentais e organizacionais. Caldas (2000) – Quadro IV - destaca estes aspectos:

*Quadro IV – Efeitos mais citados de enxugamentos de pessoal nos remanescentes*



Na visão de Macedo (1996): “*O custo humano da demissão é por demais elevado para ser contabilizado numa simples planilha. A dor pode até ser suavizada, mas as cicatrizes permanecem pela vida afora de um profissional. É um período da vida que ninguém deseja ver repetido, apesar das inúmeras lições que dele podem ser extraídas.*”.

Este autor relata que, organicamente, a dispensa é como uma doença que pode se manifestar nos indivíduos de várias formas, através de: (1) Desgaste físico; (2) Deterioração psicológica; (3) Perda do contato com seus grupos de referência; (4) Desarmonia familiar.

Tem-se observado, também, uma preocupação muito grande por parte das organizações em dar assistência, principalmente, aos executivos, ou seja, seguir critérios dirigidos ao pessoal de alto escalão. Acredita-se que tal fato esteja voltado à questão da preservação da imagem da empresa, uma vez que, pela lógica, um executivo ao se desligar de uma empresa, tende a ingressar em uma concorrente, onde poderá dar informações sigilosas da outra organização e, também, devido ao provável círculo de contatos que este mantém com outros executivos do mesmo ramo ou de ramos relacionados, que contribuiriam com a propagação de comentários negativos, dependendo das circunstâncias em que foi feita a demissão.

Da mesma forma, é importante levar em consideração, o fato de que uma organização possa, numa outra ocasião, necessitar dos serviços de um executivo outrora demitido. Neste



caso, se a demissão foi feita com uma assistência à altura do profissional, são grandes as probabilidades deste executivo retornar à organização, uma vez que fora valorizado, mesmo no momento do seu desligamento.

A demissão causa enormes pesadelos para qualquer profissional ou empregador. Ninguém está imune de enfrentar tal situação, por isso as empresas desenvolvem um programa de preparação psicológico-emocional, fazendo com que o processo de demissão seja plenamente compreendido e aceito, passando segurança e confiabilidade aos profissionais envolvidos. Isso não é o suficiente para reduzir o desemprego global, mas, pelo menos, permite que os profissionais mais treinados encontrem vagas no mercado de trabalho mais rápido ou tornem-se empreendedores.

Seguindo esta linha de raciocínio, as organizações têm mostrado uma preocupação maior em atenuar os traumas das demissões. Com isso, as empresas modernas têm buscado novas formas de aplicar programas de reestruturação. O *Outplacement* surge com o objetivo de permitir e viabilizar este processo.

Esta técnica intervém em duas grandes áreas que constituem partes de um todo: a planificação do processo de despedimento e a recolocação do profissional no mercado de trabalho.

## 5. *OUTPLACEMENT*

O *Outplacement* surgiu nos Estados Unidos, na década de 60, como uma técnica de Recursos Humanos. Visava ajudar cientistas e engenheiros vitimados pelas demissões decorrentes da recessão vivida pelos setores aeroespacial e eletro-eletrônico, na busca de novas oportunidades de trabalho. Atualmente o processo de recolocação está implantado praticamente em todos os países industrializados.

Segundo a Associação que regula a atividade internacionalmente, *AOCFI – The Association of Placement Consulting Firms International*, o *Outplacement* deve ser definido como o processo estruturado em bases profissionais, destinado a apoiar o empregado demitido a abordar o mercado de trabalho de modo organizado e disciplinado e, assim, obter uma nova ocupação no menor espaço de tempo possível, promovendo uma transição com o mínimo de trauma e estresse.

Historicamente, entretanto, o *Outplacement* surgiu no Brasil no final da década de 70, quando foi introduzido no mercado de trabalho um novo formato de *Curriculum Vitae*, seguindo-se a apresentação de candidatos através da divulgação por mala direta. Nova linguagem, novo estilo, candidatos se apresentado através de uma técnica e preparo jamais observado. Ganhou impulso a partir dos movimentos da globalização e de mudanças nas relações trabalhistas.

Gutemberg (1993, P.17), define *Outplacement* como:

O *Outplacement* é uma técnica de gestão de Recursos Humanos por meio da qual o profissional demitido (*outplaced*), custeado pela organização que o demite, é assistido por um (a) especialista, desde o momento pós-comunicação de sua demissão até a concretização de seus objetivos profissionais, que podem ser: 1) A conquista de nova colocação; 2) A constituição de um negócio próprio – a Segunda carreira, ou mesmo 3) a decisão de ‘pendurar as chuteiras’.

Rubens Garcia (1988) afirma que *Outplacement* é um termo genérico e pode ser especificado através de outros termos utilizados pelos consultores:

- Recolocação para executivos – geralmente esse serviço é patrocinado pela empresa que toma a iniciativa de rescindir o contrato de trabalho de um executivo, independentemente

de sua performance. É um serviço que se presta individualmente ou para pequenos grupos. Executivos de alto nível demandam consultores e instalações de altos níveis. A preparação de um executivo de alto nível para contatos profissionais requer sofisticadas técnicas audiovisuais, gravações de apresentações, assim como, avaliações de carreiras através de testes conduzidos por psicólogos.

- Recolocação espontânea – esses serviços são aplicados à executivos que, por livre vontade, procuram uma consultoria para conduzir seu processo de recolocação. Neste caso, aplica-se o processo de recolocação mais adequado ao nível de carreira do executivo.

- Recolocação conduzida na empresa – alguns clientes preferem conduzir o processo de recolocação por funcionários e nas instalações da própria empresa. Um consultor de grande experiência pode desenvolver um programa que irá monitorar os processos de recolocação específicos para determinada empresa.

- Recolocação para grupos ou coletiva – esse processo é utilizado quando há redução de pessoal devido a reorganizações, crises econômicas setoriais, programa de redução de custos e outros. A aplicação desse processo é para empregados não executivos, e a metodologia, adaptada ao nível do grupo; pode incluir assuntos como apresentação de qualificações profissionais, comunicação afetiva, desenvolvimento de contatos, orientação de carreira, leitura de anúncios classificados, técnicas de entrevistas, etc.

Recolocação para executivos em fase de aposentadoria – a grande expansão industrial, econômica e comercial das décadas de 50/60 gerou uma enorme massa de empregados que atualmente estão atingindo o tempo e a idade da aposentadoria. O processo aplicável a eles visa ao planejamento profissional através de quatro setores básicos: a continuação da carreira; emprego de meio período; atividades de lazer.

O processo de *Outplacement* começa muito antes do funcionário ser informado do desligamento da empresa. Feito pelo departamento de Recursos Humanos, muitas vezes em conjunto com uma consultoria especializada, planeja-se todo o processo de demissão. A primeira preocupação é definir quem fica e quem sai da empresa de forma discreta, sem deixar vaziar a informação. Ao anunciar o desligamento, a empresa deve transmitir os motivos com clareza, sem esconder informações.

Este processo pode ser individual ou coletivo. No coletivo, forma-se uma equipe funcionando como um “escritório de *Outplacement*” específico para a empresa e região, onde seja realizada uma tripla missão: - acompanhar individualmente cada profissional; - criar uma dinâmica coletiva; - pesquisar ativamente todas as oportunidades de trabalho e renda. No individual, a consultoria estabelece um programa de trabalho individual que permitirá ao profissional encontrar novas oportunidades de trabalho e de renda.

## **6- VANTAGENS DO OUTPLACEMENT**

Para Gutemberg (1994), o *Outplacement* bem conduzido leva a resultados inegavelmente eficazes. É a forma mais correta e econômica de implantar, com sucesso, projetos de reestruturação sem perdas de motivação e competência.

Há muito tempo, as empresas começaram a se preocupar com a imagem que passam para seus consumidores e associados. Iniciativas de responsabilidade social e ambiental já fazem parte da rotina de grande parte dos empreendimentos, mesmo os de pequeno porte. Pois, agora, o cuidado com o posicionamento da empresa chega de vez ao departamento de Recursos Humanos. Torna-se cada vez mais comum e necessária a atenção que se dá aos

funcionários que acabam sendo despedidos ou entrando em um programa de demissão da empresa.

Implementar o procedimento de *Outplacement* em uma empresa contribui muito para a formação de sua imagem. Além de manter o clima e a concordância dos parceiros sociais durante o processo de reestruturação. É por meio do *Outplacement*, que o profissional dispensado vai ter a oportunidade de continuar empregável num dos instantes mais difíceis da sua vida profissional.

Ainda de acordo com Gutenberg, sob a ótica da capacidade de empregar, o *Outplacement* beneficia as três partes: a empresa, o profissional demitido e os sobreviventes, conforme citados abaixo:

### **A EMPRESA**

- Reduz a carga emocional negativa e o estresse observado nos indivíduos responsáveis pela demissão.
- Promove, interna e externamente, a imagem de uma organização que valoriza e ampara seus funcionários, promovendo-os com uma assistência global pós-demissão.
- Enriquece as relações trabalhistas entre funcionários demitidos e seus ex-empregadores.
- Aprimora suas políticas de Recursos Humanos, mAprimora suas políticas de Recursos Humanos, muitas vezes consideradas incoerentes e ultrapassadas. Os funcionários demitidos não são deixados sós e, muito menos, entregues à própria sorte.
- Inibe o número de demandas judiciais ou qualquer outro tipo de atitude vingativa contra a empresa.
- Reduz os custos adicionais relacionados com as demissões mal conduzidas.
- Capacita os envolvidos nas demissões para assumi-las responsável e decididamente; isto é, pressupõe-se que eles tenham avaliado todas as alternativas (pró e contra), de maneira inteligente e planejada, antes de executá-las.

### **O PROFISSIONAL DEMITIDO**

- Orienta-os psicologicamente sobre como agir positivamente nessa nova fase de sua vida profissional, fazendo-os abortar os sentimentos negativos que usualmente acompanham a demissão: o choque, o medo, a insegurança, a perda da autoconfiança, etc.
- Ajuda-os a reconquistar, rapidamente, a auto-estima, geralmente abalada nos momentos pós demissão.
- Ensina-os sobre aquelas habilidades atualmente indispensáveis e exigidas por ocasião da busca de uma nova colocação, pois o mercado de trabalho, as estratégias de obtenção de um novo emprego e as exigências das empresas para o preenchimento de suas vagas, têm mudado profundamente nas últimas décadas.
- Leva-os a refletir seriamente sobre suas vidas e carreiras: o que fizeram, o que fazem, o que gostariam de fazer e o que farão, a fim de obter sucesso.
- Ajuda-os na identificação de seus pontos fortes, limitações, potencial, necessidades de treinamento e auto desenvolvimento, relacionamento interpessoal, habilidades gerenciais, nível de visibilidade interna e externa, valores pessoais da carreira, estilo e filosofia de vida etc.

- Assiste-os no desenvolvimento de novas alternativas e habilidades necessárias para a condução de uma carreira futura de sucesso.
- Oferece-lhes uma gama de serviços que geralmente engloba: suporte administrativo em escritórios, com sala privativa, telefone, fax, xérox, computador, biblioteca para pesquisa, ajuda secretarial e elaboração de agenda; assessoria de carreira na elaboração de *curriculum vitae*, técnicas de entrevistas, negociação salarial, avaliação de ofertas de trabalho e empregadores em potencial e, também, sobre o tipo de comportamento que devem adotar no novo emprego.

## OS SOBREVIVENTES

- Assegura aos funcionários remanescentes, nos vários escalões que a empresa tem, adequada sensibilidade humana, que é orientada e está comprometida não apenas com a saúde econômico-financeira dos negócios, mas, principalmente, com o desenvolvimento e o enriquecimento de seus membros.
- Leva-os a assumir uma nova postura pessoal e profissional, onde tudo está sujeito à mudanças, exceto os valores da organização. Conseqüentemente, esses profissionais devem ser instruídos, entre outras coisas, sobre o que a empresa espera deles, que tipo de postura devem adotar, que nível de comprometimento será exigido, qual é o perfil ideal dos líderes nessa nova fase de organização, etc.

Assim, o *Outplacement* como uma técnica séria de gestão, não somente contribui para a diminuição dos problemas dos indivíduos por ocasião da sua demissão, como fortalece também o moral interno e externo das pessoas envolvidas com a empresa.

## 6 -ETAPAS PARA REALIZAÇÃO DO OUTPLACEMENT

Rubens Garcia e Gutemberg (1988/1994) entendem que a assistência fornecida à empresa e aos profissionais demitidos pelas Consultorias de *Outplacement* deve englobar, preferencialmente, as seguintes atividades:

- Planejamento do processo de demissão

A empresa empregadora e a consultoria contratada fazem um trabalho antecipado para definir como será o processo de demissão.

- Planejamento do dia da demissão

É preciso saber quem vai anunciar a demissão, como ela será feita (se em grupo ou individualmente, no caso de demissão em massa), quanto tempo levará o processo, se o dia não coincide com uma data importante para o demitido, como, por exemplo, aniversário do seu filho.

- Comunicação dos benefícios

O funcionário é comunicado dos benefícios que vai receber da empresa, como por exemplo, a prorrogação do seguro saúde, uma porcentagem sobre a remuneração anual e o direito de utilizar o carro da empresa por mais um período, entre outros.

- A recolocação

A empresa de consultoria trabalha para recolocar o demitido no mercado de trabalho, auxiliando-o a refazer seu currículo, aplicando avaliações para identificar seu desempenho, promovendo workshops e palestras sobre gestão e mercado, cursos de imersão em inglês e espanhol ou oferecendo apoio psicológico, entre outros serviços.

## 7 CONSULTOR DE OUTPLACEMENT

Para Gutemberg (1994), as empresas contratam os serviços de especialistas em *Outplacement* quando seus recursos internos não são suficientes para responder e atender eficazmente às necessidades dos profissionais demitidos, tornando os efeitos das demissões menos traumáticos.

O objetivo do aconselhamento nessas circunstâncias é capacitar os profissionais demitidos a dominar a transitoriedade das adversidades em suas carreiras; a envolver-se num processo analítico e reflexivo que contribua para o amadurecimento e crescimento pessoal, profissional e familiar e prepará-los para uma nova etapa em suas vidas.

O auto conhecimento que obterão engloba: habilidades, nível de preparo, conhecimento, obsolescência, valores, necessidades, emoções, interesses, missão de vida, e, também, a maneira como se vêem e como são percebidos pelos outros. Assim, o consultor de *Outplacement* tem que ser honesto e totalmente comprometido com o enriquecimento do homem.

Gutemberg (1993, p.35) alerta para o fato que o consultor de *Outplacement* precisa ter qualificações que vão além de mera habilidade para vender seus serviços:

“O consultor de *Outplacement*, em decorrência do trabalho que exerce, deve apresentar as seguintes características”:

- Ser excelente profissional na arte de levar seus clientes à extroversão e a se comunicar aberta e sinceramente; além disso, deve procurar evitar, em suas respostas, formas que originem atitudes defensivas e procurar compreender e avaliar o conteúdo daquilo que seus clientes expressam, quer verbalmente quer tacitamente.
- Ser capaz de inspirar sentimentos de segurança, autoridade, credibilidade e confiança nas pessoas que aconselha. Tal postura fará com que os demitidos não se sintam diminuídos, envergonhados ou ridicularizados pelos seus sentimentos e percepções. Na verdade, o consultor de *Outplacement* é o melhor amigo e conselheiro, que compartilha perdas e ganhos, erros e acertos, insucesso e sucessos profissionais obtidos.”
  - O conselheiro de *Outplacement* deve ser capaz de identificar os problemas e circunstâncias que inibem o progresso do demitido, sem contar que deve conscientizá-lo sobre as necessidades de abserções de padrões mais elevados de comportamento.
- Capacidade para manipular as informações pessoais com total confidencialidade.

## 8 CONCLUSÃO

Na Modernidade, o trabalho foi sendo compreendido como ocupação econômica, transformando-se em emprego. Essa categoria passou a ser entendida como trabalho pago em dinheiro, fato típico do capitalismo. É no final do século XIX, mais precisamente, que se dá a transformação do trabalho em emprego, conduzido como compromisso social.

Nos dias de hoje, o emprego constitui, para uma grande maioria da população brasileira, a única fonte de distribuição de renda e, conseqüentemente, a única forma de sobrevivência.

Dentro da sofisticação, das exigências e da instabilidade do emprego, a maior parcela das demissões não deve ter relação direta com a estagnação ou mobilidade. Sem dúvida, em tempos tão difíceis, as empresas desmentem a crença de que se demite mais por ineficácia

mas, ao contrário, pode-se constatar que a maior causa da demissão é a reestruturação na empresa.

Preparar-se para demissão aparenta ser a melhor forma de perceber que, embora ser demitido possa parecer ser o fim do mundo, na verdade está longe de sê-lo. A maioria das pessoas passa por este tipo de situação na vida.

Deve-se entender que a prática de *Outplacement* é, ainda, embrionária no Brasil, principalmente quando vista sob o prisma do pequeno volume de empresas que o patrocinam. Sabe-se que, se não tiver que arcar com as custas do serviço, o indivíduo demitido tem pouco a perder com o processo.

Conclui-se, portanto, que *Outplacement* é a implantação de um programa que apóia as organizações na gestão e implantação dos seus processos de reestruturação, dando uma orientação para recolocação do profissional demitido ao mercado de trabalho.

Vale ressaltar que o *Outplacement* não arruma emprego, nem pode advogar fazê-lo, a não ser em uma minoria de situações. O *Outplacement* deve ser entendido, nesse contexto, como o processo que dá melhor suporte ao indivíduo em sua própria busca.

As organizações modernas precisam estar atentas para as necessidades que o mercado exige, valorizando os indivíduos e a gestão de Recursos Humanos.