

Outplacement (recolocação) como instrumento de Gestão de Recursos Humanos: em tempo de crise e desemprego

Alberto Rodrigues da Costa Neto
LATEC / UFF
arcosta@br.ibm.com

Fernando de Oliveira Vieira
LATEC / UFF
prof.fernandovieira@gmail.com

RESUMO

Na acirrada competitividade entre empresas, organizações e instituições, o desligamento de profissionais e as transferências forçadas de conhecimento estratégico demandam o maior envolvimento da área de Recursos Humanos, a fim de atenuar as traumáticas demissões e, ao mesmo tempo, diminuir os impactos negativos às imagens das organizações, frente ao discurso de responsabilidade social.

Excluídos da organização, os antigos chefes, gerentes, diretores, enfim, trabalhadores que detinham poder de decisão e possuíam profundo conhecimento na antiga empresa, podem, agora, exercer uma influência negativa fora e dentro da organização. Por um lado, são capazes de disseminar, entre os clientes, uma imagem desfavorável da instituição e, por outro, a memória de recentes atos demissionários torna inseguros os que permaneceram nos postos de trabalho, sugerindo às empresas adotarem medidas para minimizar os efeitos das demissões.

Algumas organizações têm utilizado técnicas de realocação de pessoal, mais conhecidas como outplacement, para auxiliar os executivos a conseguirem um reposicionamento no mercado de trabalho. O objetivo desse artigo é verificar o uso do outplacement em empresas da área de telecomunicações na cidade do Rio de Janeiro. Pretende-se investigar o nível de conhecimento dessa técnica nas citadas organizações, bem como fazer uma respectiva correlação à área de Recursos Humanos.

Palavras-Chave: Gestão. Recolocação. Recursos Humanos. Demissão.

1. INTRODUÇÃO

A previsão da OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, ou Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, em português) de que no "início do Século XXI, metade da força de trabalho, nos países desenvolvidos, não estará empregada" (RITTO e SILVA, 1998) pode ter suas raízes fincadas no momento em que as empresas, guiadas pela meta de obter lucro cada vez maior, começaram a buscar incessantemente a redução dos custos, visando a manter seus clientes e a rentabilidade dos seus negócios. Além disso, a crise de credibilidade deflagrada no ano de 2007 agravou a situação dos funcionários, onde "a próxima fase da recessão econômica mundial toma forma: uma crise do emprego" (THE ECONOMIST, 2009).

Em princípio, com a finalidade de se evitar situações de insatisfação, sentimentos de injustiça, rancor e abandono e, possivelmente, atitudes de revanche, há o recurso de orientar os demitidos desde o anúncio de sua exclusão dos quadros da empresa até o momento em que, por conta própria, consigam retornar ao mercado de trabalho. Esta seria, igualmente, uma provável demonstração do valor dado pela empresa ao recurso humano que nela trabalhou.

Tal medida, adotada por várias organizações modernas, tem sido denominada de “realocação de pessoal”, ou como preferem muitos executivos, “*outplacement*” (MACEDO, 1994; MORIN, 1982; CALDAS, 1992).

2. CONTEXTUALIZANDO A PESQUISA

Vive-se em um mundo de crises, o que significa o envolvimento em transformações que podem fazer crescer ou estagnar. Especificamente no processo de redimensionamento empresarial, observa-se que não foi suficiente redesenhar as atividades através da reengenharia nem mesmo modificar os processos produtivos com a tecnologia da informação ou com a introdução de novas tecnologias. Nenhum destes caminhos garantiu por si só uma eficiente sobrevivência das organizações nem impediu o crescente desemprego, tecnológico e circunstancial, uma realidade em praticamente todas as nações do mundo (OLIVEIRA, 2003; RIFKIN, 2004; MALONE, 2005; THE ECONOMIST, 2009). O colapso econômico que, no momento atual, escapa até as previsões oficiais coloca a civilização bem perto de um mundo quase sem as formas de emprego conhecidas.

A implantação da tecnologia da informação para atingir a sustentabilidade, reduzir os custos e proporcionar uma gestão do conhecimento eficaz nas empresas, traz, também, o aumento do processo de downsizing com ampliação da delegação de responsabilidades (empowerment) e a diminuição de mão-de-obra alocada, inclusive a de maior nível de qualificação (CHAHAD e PICCHETTI, 2003; RIFKIN, 2004; POCHMANN, 2004).

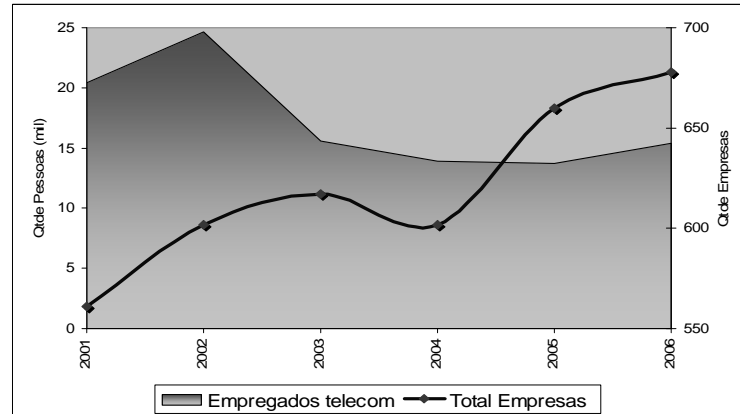


Figura 1 - Empresas de telecomunicações e pessoal ocupado nestas empresas na cidade do Rio de Janeiro. Fonte: Tabela 1732, IBGE, 2007

O cenário da pesquisa do IBGE, na Figura 1, apresenta, historicamente, a quantidade de empresas do ramo de telecomunicações instaladas no município do Rio de Janeiro e que mantém suas sedes administrativas na cidade. Destaca-se, na mesma figura, que o número de empregados ocupados nas empresas sofreu uma diminuição de 24% no período de 2001 a 2006.

A explosão científico-tecnológico-comunicacional desafiava aqueles que não chegaram às universidades, considerados incapazes de entender os processos e avanços tecnológicos e, portanto, de se adaptar às exigências do emprego disponível. Hoje, mesmo no

grupo dos graduados, “no contexto de emergência da sociedade do conhecimento, os requisitos educacionais do emprego ampliaram-se” (POCHMANN, 2004). Daí resulta a importância de se conhecer os modos de percepção e de pensar, as atitudes e opiniões dos novos atores para o novo “palco” (QUEIROZ, 2005).

Em suma, atribuem-se à globalização e à tecnologia da informação e comunicação a responsabilidade pela diminuição dos empregos em empresas dispersas pelo mundo – conforme Bridges (1995), Pastore (1998), De Masi (1999), Mauro (2000), German (2000), Tavoletti (2003), Rifkin (2004) e Malone (2005).

Indo ainda mais além ao apregoar uma irreversível casta de desempregados à margem da sociedade por falta de opção de trabalho, a escola chamada de pessimista é, atualmente, a que mais se coaduna com o cenário agravado pela profunda crise econômico-financeiro global de 2008. Seu autor referenciado é Rifkin (2004).

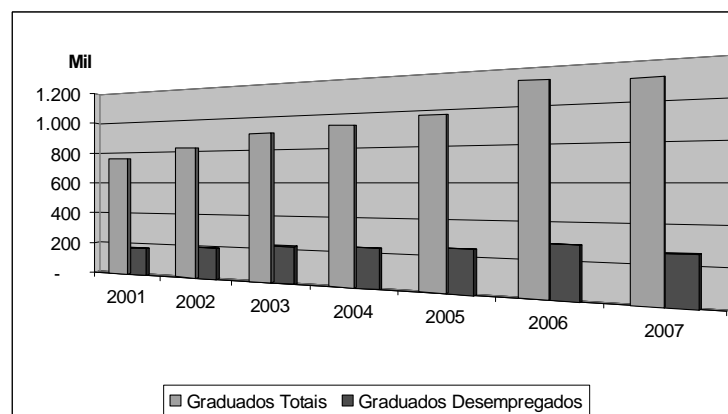


Figura 2 - Graduados totais e graduados desempregados na cidade do Rio de Janeiro. Fonte: MTE (2009)

A Figura 2, ao mostrar o crescimento do desemprego dos graduados em geral na cidade do Rio de Janeiro até o ano de 2006, comprova o acerto da escola pessimista preocupada com as soluções possíveis para a amarga realidade destes profissionais mais e mais excluídos do mercado de trabalho em grandes centros. No ano de 2007, a situação no Rio de Janeiro ficou mais preocupante, pois ainda houve a diminuição em 16 mil do número de graduados que lá viviam. Nestes sete anos (2000 a 2006) foram 8.773 demitidos pelas empresas, pelos motivos específicos do empregador.

A hipercompetitividade entre empresas, organizações e instituições, o total de desligamentos de profissionais e as transferências de recursos com graduação e conhecimento para outras empresas forçaram o maior envolvimento da área de Recursos Humanos a fim de atenuar as traumáticas demissões e, ao mesmo tempo, impedir que uma couraça de indiferença exima os empregadores de sua responsabilidade. No bojo desses conflitos, buscou-se investigar se o processo de *outplacement* já foi alguma vez utilizado ou o será num futuro próximo.

3. METODOLOGIA

A metodologia escolhida foi a de estudo de caso para aproximar-se do campo das relações de trabalho, centrada nos momentos antes e após a demissão a fim de abordar o tema do *outplacement*.

Este estudo de caso apoiou-se em informações obtidas da documentação consultada, das observações do próprio pesquisador por ser da área de telecomunicações, do referencial teórico que fomentava a expectativa de algo novo vir a tona com os resultados da pesquisa a ser feita numa área passível de ser afetada pelo turbilhão de inovações do começo de milênio.

A investigação sistemática e planejada empreendida com o objetivo de observar, registrar e analisar as características da área de Recursos Humanos, objeto da pesquisa, estabelecendo relações entre os dados primários referentes à percepção das áreas de recursos humanos no universo da pesquisa constituído pelas empresas de telecomunicações de serviço de telefonia (voz e dados) com sede administrativa na capital do estado do Rio de Janeiro. Cinquenta e duas empresas corresponderam aos critérios estabelecidos para a pesquisa.

A análise preliminar dos dados obtidos no levantamento bibliográfico e a opção por uma pesquisa de natureza aplicada do tipo quantitativo com delineamento descritivo-exploratório apontaram para o questionário com questões fechadas como mecanismo adequado de coleta de dados.

4. DISCUSSÃO

No âmbito do cenário empresarial globalizado, a busca pela sobrevivência em meio a tanta competitividade parece não considerar o valor do recurso humano, o grande responsável pela mudança que, em muitos casos, dela se torna vítima. O capitalismo contemporâneo funciona através da globalização, assim possibilitando que muitas das organizações nele geradas se alienem da questão da convivência com quase um bilhão de desempregados (THE ECONOMIST, 2009). Em termos mundiais, a diminuição de empregos é crescente, fato que não isenta o Brasil e, principalmente, a cidade objeto do estudo de caso: o Rio de Janeiro.

Esta cidade foi escolhida porque, a partir de 1998, adquiriu importância na área foco da presente pesquisa, a das telecomunicações, então em lucrativo processo de privatização. Para uma melhor interpretação do contexto, a situação existente, em termos de capital humano, até 2001, contabilizava no Rio de Janeiro 31.8% do total do pessoal alocado em empresas de telecomunicações no Brasil, ou 32.411 empregados. Entretanto, no ano de 2006, a proeminência da cidade na área em questão foi substituída por um significativo esvaziamento ao empregar pouco mais de 19 mil pessoas (pouco mais de 10%).

Em busca de uma melhor interpretação do contexto, procurou-se investigar se a área de Recursos Humanos das empresas selecionadas tinha ou não percepção sobre o planejamento e a utilização da técnica de *outplacement* com a finalidade de recolocação do capital intelectual graduado e, em caso afirmativo, qual o grau de importância a elas atribuído.

A interpretação dos dados desta pesquisa traz informações reveladoras do que existe, ou melhor, parece resistir cristalizado em meio ao turbilhão de mudanças. Sendo assim, a validade de algumas hipóteses se evidenciou nas respostas ao questionário enviado: a hipótese de que existem empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro.

Outra hipótese validada é que nelas houve demissão de funcionários graduados. Ao se interpretar os dados, nota-se que 42% das empresas afirmaram ter demitido funcionários graduados somente em 2007.

O percentual de 58% dos respondentes que consideram *outplacement* importante e muito importante para a empresa, indica que a área dos Recursos Humanos, posicionada no nível gerencial e/ou de diretoria das empresas pesquisadas, demonstra atualizado conhecimento sobre esta técnica na recolocação do capital intelectual excedente e graduado – Figura 3.

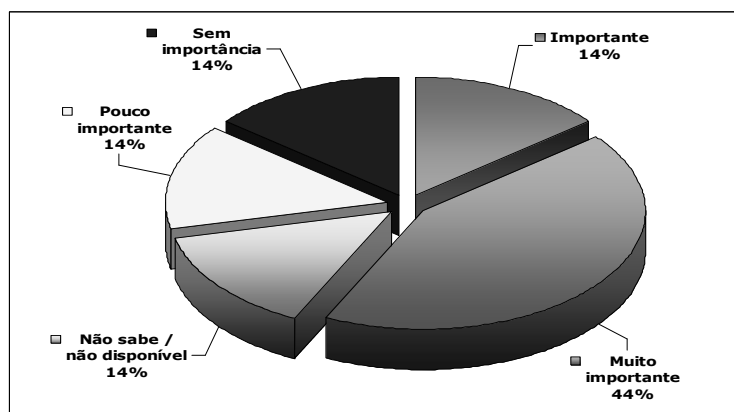


Figura 3 - Importância da técnica de *outplacement* para as empresas. Fonte: autor

Não é de surpreender, num momento da história da humanidade em que o conhecimento atinge níveis jamais vistos anteriormente e sua divulgação é feita quase instantaneamente, a opinião tão positiva sobre a importância do *outplacement*.

Nas respostas à questão central de pesquisa – o *outplacement* é utilizado nas empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro? – 57% dizem que não o usaram no ano de 2007, aparecendo o índice de 14% que aplicaram a técnica na preparação e apoio da demissão de seus graduados, confirmado através das respostas coletadas e apresentado na Figura 4.

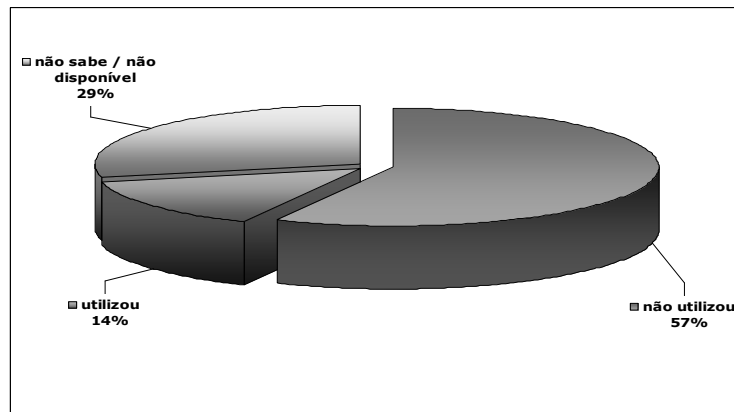


Figura 4 - Técnica de *outplacement* nas empresas. Fonte: autor

Infere-se, portanto, que há contradições entre o conhecimento e a valorização desta técnica e sua efetiva utilização, na verdade muito aquém do apontado pelo percentual de 58% que a consideravam importante para a empresa.

De posse do conhecimento sobre o *outplacement*, pergunta-se: o seu uso futuro estaria dentro das expectativas dos setores de Recursos Humanos investigados?

O percentual de 58% dos que não pretendiam utilizá-lo no biênio 2008-2009 explica as contradições entre o crescimento e atualização das empresas questionadas. A aparente desatualização, ou inércia, de setor em nível de gerência ou diretoria, vale lembrar, o setor de Recursos Humanos, surge quando declara saber da importância para a "sua" empresa, mas de antemão, recusa-se a utilizar a técnica de *outplacement* ao responder que nem pretende usá-la.

Um ponto de esperança reside no percentual de 43% ainda em dúvida. É possível, contudo, concluir que a utilização de *outplacement* nas empresas de telefonia na cidade do Rio de Janeiro é, ainda, bastante incipiente.

Fica clara a necessidade de o setor de Recursos Humanos ampliar seu espaço de atuação, a fim de nele serem incluídos novos beneficiários, a saber, os demitidos. A aparente acomodação e uma possível indiferença para com os ex-empregados de alto nível, apenas 14% receberam o apoio via utilização da técnica de *outplacement*, fica retratada e, como tal, parece demonstrar a cristalização de uma área.

5. CONCLUSÕES

Com a meta de saber da influência exercida por uma política de manutenção do clima organizacional e de fortalecimento da imagem institucional perante a sociedade, na hipótese de um cenário de enxugamento da mão-de-obra qualificada, apresentando a percepção sobre a técnica de *outplacement* e sua utilização, este estudo de caso nas áreas de Recursos Humanos nas empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro antecipou a visão de um cenário que hoje tornou-se realidade.

Se antes o *outplacement* era válido enquanto sinal de que, pelo menos em alguns pontos e algumas empresas, o descaso em relação as praticas demissionárias começava a ser revertido, agora, ainda que não seja a solução em mercados em ritmo acelerado de cortes de pessoal, o *outplacement* pode minimizar danos causados aos sem emprego.

A área de Recursos Humanos, mais que simples espectadora do que ocorre no mercado de trabalho, tem espaço para ser mais ativa, estendendo sua ação além do desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários da empresa. Ela pode e deve participar, nos processos de demissão, não apenas da busca de alocação dos profissionais, mas da assistência necessária a que se sintam capazes, diante de si mesmos, de resistirem a um mercado sem muitas perspectivas.

Hoje, interessa mais apoiar o capital humano altamente intelectualizado em meio as indefinições econômicas e sociais, assim minimizando os conflitos dentro e fora das empresas pelo uso, entre outras, das técnicas do *outplacement*, do que perder sua confiança e apreço. As empresas tem que atentar para este fato.

6. REFERÊNCIAS

- BRIDGES, W. Job Shift: um mundo sem empregos. São Paulo: MB Books, 1995.
- CALDAS, M.P. Demissão – causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHAHAD, J.P.Z.; PICCHETTI, P. A Evolução da Taxa de Desemprego Estrutural no Brasil: Uma Análise entre Regiões e Características dos Trabalhadores. In: José Paulo Zeetano Chahad; Paulo Picchetti. (Org.). Mercado de Trabalho no Brasil Padrões de Comportamento e Transformações Institucionais. São Paulo: LTR Editora Ltda., 2003, v. , p. 27-56.
- DE MASI, D. O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- GERMAN, C. O caminho do Brasil rumo à era da informação. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000, p. 83.
- IBGE (Org). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Outubro de 2007.
- MACEDO, G.B. Outplacement – a arte e a ciência da recolocação. São Paulo: Maltese, 1994.
- MALONE, T.W. O futuro dos empregos. São Paulo: Makron Brooks, 2005.
- MAURO, L. Human Capital and the Regional Italian Development: Does Unemployment matter? University of Trieste: Department of Economics and Statistics (Di.S.E.S.), 2000.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE (Org). Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho (PDET). Brasília: MTE, 2009.
- MORIN, E. Ciência com consciência. Lisboa: Europa-América, 1982.
- OLIVEIRA, J.F. T.I.C.: Tecnologias da Informação e da Comunicação. São Paulo: Érica, 2003.

PASTORE, J. O desemprego tem cura. São Paulo: Makron Books, 1998.

POCHMANN, M. Educação e Trabalho: Como desenvolver uma relação virtuosa? UNICAMP: Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 87, p. 383-399, maio/ago. 2004.

QUEIROZ, M.T. Educar em la Comunicati3n/Comunicar em la Educaci3n. In Revista Dialogos de la Comunicaci3n n37, 2005.

RIFKIN, J. O fim dos empregos. O cont3nuo crescimento do desemprego em todo o mundo. São Paulo: Makron Brooks, 2004.

RITTO, A.C.A.; SILVA, L.S.B.A. Os Desafios das Organiza33es na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro: PUC, 1998.

TAVOLETTI, E. High education and high intellectual unemployment: does education matter? – An interpretation and some critical perspectives. It3lia: University of Florence, 2003.

THE ECONOMIST. When jobs disappear. The Economist Newspaper Limited. Mar 12, 2009. Dispon3vel em: http://www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=13278217
Acesso em: 3 abr. 2009. License Number: 2162570035873.