

## **O outplacement em Portugal: Vivências e experiências.**

### **Resumo**

O outplacement é abordado neste artigo enquanto prática recente de gestão de recursos humanos alinhada com um contexto de mudança intensa e rápida que caracteriza o mundo empresarial na atualidade. Procuramos refletir teórica e empiricamente sobre os modelos e as práticas de outplacement, analisando as vivências de quem experienciou estes processos de apoio à transição de emprego e/ou carreira quando afastado involuntariamente do emprego. A abordagem metodológica qualitativa e exploratória utilizada, permite destacar as vantagens para os candidatos, sendo notórias as vantagens de acesso ao mercado de trabalho e do ponto de vista sociopsicológico e relacional.

Palavras-chave: outplacement, despedimento, transição.

## ***Outplacement in Portugal: livings and experiences.***

### **Abstract**

*In this article, outplacement is addressed as a recent human resource policy associated to the context of intense and fast change that is characteristic of the business world today. We offer a theoretical and empirical reflection on outplacement models and practices and analyze the lived experiences of people who underwent such processes of employment and/or career transition when they found themselves unwillingly removed from their jobs. The qualitative and exploratory methodological approach we used shows the advantages of outplacement measures promoted by the companies for the employees who were dismissed. Such advantages are notorious in the access to the labour market and from the social-psychological and relational points.*

*Keywords: outplacement, unemployment, transition.*

---

(1) Professor do Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (Portugal).  
cparente@letras.up.pt

(2) Mestre em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto (Portugal).  
veravieirarochoa@gmail.com

## INTRODUÇÃO

A mudança é uma das palavras de ordem nas sociedades em que vivemos e como tal também se faz sentir das mais variadas formas nas empresas. Esta característica do mundo organizacional contemporâneo tem desencadeado uma visão mais abrangente do papel, lugar e respeito das pessoas nas organizações. Intensifica-se uma ideologia que coloca as pessoas no centro das organizações e que dela tira vantagens: os trabalhadores deixaram de ser vistos como meros recursos para executar tarefas, cumprir e alcançar objetivos, passando a ser perspectivados como pessoas, na verdadeira acepção da palavra, ou seja, pessoas com valores, aspirações e objetivos pessoais e profissionais que as empresas querem ter em consideração.

É perspectivando esta mudança que o outplacement é definido como um processo de apoio à transição de emprego e/ou carreira, que consiste em por em marcha um conjunto de ferramentas que auxiliam o ex-trabalhador a tratar da sua recolocação no mercado de trabalho.

O artigo que procura refletir teórica e empiricamente sobre os modelos e as práticas de outplacement, analisando as vivências de quem experienciou estes processos, encontra-se estruturado em três momentos distintos. Começamos por explorar problemática do outplacement em toda a sua amplitude, analisando o conceito, a origem e as principais teorias e modelos. Num segundo momento, abordamos as práticas do outplacement do ponto de vista das empresas que recorrem a estes serviços (empresas de proveniência) e do ponto de vista das pessoas que experienciam estes programas (os candidatos). Num terceiro e último momento, apresentamos os resultados obtidos através de uma investigação de carácter qualitativo que permitiu explorar as experiências e as vivências do outplacement por parte das pessoas que usufruíram destes programas.

## O OUTPLACEMENT: CONCEITO E HISTÓRIA

Na literatura sobre o outplacement encontramos vários entendimentos sobre o conceito. Entendimentos interessantes de reter pela sua complementaridade são expostos na obra de Lopes (2014). Mendleson (1975, cit. por Lopes, 2014) define o outplacement como um programa de auxílio aos trabalhadores demitidos; Pickman (1994, cit. por Lopes, 2014) resume-o ao objetivo de ensinar técnicas específicas para a integração no mercado de trabalho; Ramalho (2001, cit. por Lopes, 2014) alarga-o ao propô-lo como serviço de consultoria; Butterfield e Borgan (2005, cit. por Lopes, 2014) definem-no como um serviço que permite uma transição de carreira suave; Challenger (2005, cit. Lopes, por 2014) considera-o como um cuidado que o empregador tem para com os seus trabalhadores dispensados.

Da análise das diferentes definições, podemos concluir que o outplacement traduz-se num processo de apoio à transição de emprego e/ou carreira, que consiste na disponibilização de um conjunto de ferramentas de recolocação para apoio aos trabalhadores, por meio de uma empresa especializada (empresa que presta o serviço) que é contratada pela empresa que afasta os trabalhadores. Neste sentido o outplacement reflete uma relação dinâmica entre a empresa de proveniência que contrata os serviços de outplacement, o colaborador dispensado ou candidato e a empresa prestadora do programa. Deve ser entendido como uma solução para os negócios e concretamente para os problemas sociais que foram crescendo à medida que as organizações procederam a mudanças estruturais que tinham como finalidade torná-las mais competitivas no mercado global (Redstrom-Plourd, 1998).

Contextualmente, o outplacement deu os seus primeiros passos "(...) nos Estados Unidos da América, após a segunda guerra mundial, quando os consultores de emprego tinham como função ajudar os militares que regressavam a casa a encontrar emprego." (Vieira, 2011:9).

No entanto, é no final dos anos 60 e principalmente durante os anos 70 do século XX, que o outplacement cresce em contexto empresarial com a interrupção dos vínculos contratuais



por iniciativa dos empregadores, o que coloca na agenda a necessidade de gestão do fim dos contratos, sobretudo ao nível dos seus impactos quer para a imagem das empresas, quer para o crescente número de trabalhadores despedidos. Segundo Redstrom-Plourd (1998), foi nesta altura que algumas organizações começaram a intitular-se de empresas de outplacement e a vender os seus aconselhamentos de modo a auxiliar a procura de emprego. Pode assim dizer-se que o outplacement surgiu como resposta aos problemas inerentes ao afastamento de um crescente número de executivos (Gribble e Miller, 2009) e é utilizado como uma prática de gestão de recursos humanos recorrente desde os anos 70 do século XX nos Estados Unidos da América (Martin & Lekan, 2008 cit. por Vieira, 2011) por parte de empresas que recorrem aos serviços de consultoras especializadas.

## **PROGRAMAS DE OUTPLACEMENT: CARACTERÍSTICAS E MODELOS**

Na literatura encontramos diversas características e modelos dos programas de outplacement, aspetos que abordamos neste ponto procurando sistematizar os traços diferenciadores encontrados.

A duração é desde logo uma variável que distingue os programas consoante o tipo de contrato que é feito entre a empresa de proveniência e a empresa de outplacement. No que diz respeito ao serviço prestado, pode variar entre um acompanhamento limitado de curta duração (1, 3 ou 6 meses) e uma orientação de longo prazo com um conjunto vasto de serviços quer de cariz individual, quer com atividades grupais, reunindo pessoas em situação idêntica, que provêm da mesma ou de outras empresas. Em nenhum caso, o fim de um programa de outplacement depende do sucesso da reinserção ou transição para o mercado de trabalho.

Uma outra tipologia de outplacement distingue entre o outplacement interno e o externo, sendo que o primeiro consiste na realização do aconselhamento pela empresa que dispensa o trabalhador. Normalmente, este aconselhamento é feito pelos técnicos de recursos humanos da empresa que despede, podendo revelar-se uma solução interessante pois os técnicos de recursos humanos, integrados na empresa, conhecem bem quer os sujeitos que apoiam, quer a cultura organizacional, antecipando o quadro de soluções de aconselhamento admissíveis pelos dirigentes e adequando-as a cada indivíduo dispensado (Lopes, 2014). Porém, estes técnicos não possuem o mesmo conhecimento e domínio de soluções e técnicas que os especialistas em outplacement, o que pode comprometer o aconselhamento.

Por sua vez, o outplacement externo é fornecido por empresas consultoras externas à organização que dispensa os trabalhadores. Apesar de ser um modelo que exige um maior investimento por parte da empresa de proveniência é o mais utilizado, radicando as suas vantagens nas competências especializadas dos consultores em outplacement.

Ainda na literatura encontramos a referência a mais dois modelos de outplacement: o coletivo e o individual. Segundo Quesada (2007), o outplacement individual surge como um programa mais ajustado às necessidades, especificidades e características de cada indivíduo e dirige-se normalmente a trabalhadores de categorias profissionais mais elevadas. Já o outplacement coletivo surge para dar resposta a um grupo de pessoas que partilham determinadas características, geralmente trabalhadores com categorias profissionais mais baixas, sendo um processo menos dispendioso, comparativamente ao processo individual.

Na literatura encontramos referência a alguns modelos de outplacement, (i) o modelo de Aquilanti (1999); (ii) o modelo de níveis de aconselhamento de carreira de Mirabile (1985 cit. por Aquilanti e Leroux, 1999); (iii) o modelo de crescimento da carreira de Latack e Dozier (1986 cit. por Aquilanti e Leroux, 1999); (iv) o modelo holístico de Kirk (1994).

O modelo de níveis de aconselhamento de carreira de Mirabile (1985, cit. por Aquilanti e Leroux, 1999) engloba cinco etapas: conforto, reflexão, clarificação, direção e mudança de perspetiva. Na primeira etapa – conforto – o consultor aborda o trauma emocional do

despedimento. Segue-se a fase de reflexão, em que os candidatos começam a focar mais energia na procura de emprego. A clarificação é o terceiro estágio, em que os candidatos, tal como a designação indica, clarificam os seus problemas de carreira a partir de um processo de autoconhecimento. Na fase da direção os candidatos, com a ajuda do consultor, perspetivam possíveis carreiras e direções futuras. A última etapa foca-se na mudança de perspetiva, em que, com o fim do processo, os candidatos ganham uma nova perspetiva que também os ajudará em futuras transições.

O modelo de crescimento da carreira de Latack e Dozier (1986 cit. por Aquilanti e Leroux, 1999) foca-se no controlo do stress que a situação de afastamento cria nos candidatos, tendo os consultores um papel fundamental neste aspeto. Os autores referem que é necessário que o stress dos candidatos seja mantido em níveis moderados. Só assim conseguem usar técnicas produtivas de procura de emprego, organizar e implementar ações e focar-se no futuro. Segundo os autores o crescimento da carreira depende de três fatores: das características individuais, do meio envolvente e do processo de transição. As características individuais podem influenciar o modo como os sujeitos encaram o despedimento, sendo que o nível de satisfação como o emprego anterior e a sua carreira podem ser fatores determinantes no modo como estes encaram o despedimento. O ambiente pode também influenciar as pessoas em situação de desemprego, tal como afetam igualmente a sua família e a sua rede de contactos. Já os fatores de transição estão associados aos processos de perda, raiva e de duração do período de desemprego. É neste momento que os consultores são fundamentais: ajudam a ultrapassar a perda e a raiva.

O modelo holístico de Kirk (1994) assenta em três elementos funcionais: recuperar o equilíbrio, desenvolvimento de carreira e procura de emprego. No primeiro momento – recuperar o equilíbrio – a prioridade é ajudar os candidatos a recuperar algum controlo sobre as suas vidas. Nesta fase pretende-se lidar com o trauma psicológico resultante de um “inexplicável” despedimento. O momento seguinte, apelidado de desenvolvimento de carreira faz com o candidato se foque no futuro e desenvolva um exercício prospetivo sobre o que pretende. É na terceira etapa em que se ajudam os candidatos a desenvolver habilidades interpessoais de procura de emprego. Estas habilidades são utilizadas pelos candidatos de forma a obterem controlo sobre a sua vida, conseguirem trabalho, assalariado ou por conta própria, temporário ou permanente, e assumirem uma nova carreira.

Segundo Aquilanti e Leroux (1999) estes modelos não contém os elementos práticos e teóricos necessários para um completo e eficiente processo de outplacement, sendo desta lacuna que surge a proposta própria do Modelo Integrado de Aquilanti.

Este modelo envolve quatro fases: (i) a perda, dor e transição; (ii) o desenvolvimento pessoal; (iii) a procura de emprego e (iv) o apoio e aconselhamento contínuo (Aquilanti e Leroux, 1999).

Na fase da perda, dor e transição é fundamental a relação entre o consultor e o candidato que é segundo as autores a chave para o sucesso do processo de outplacement. O consultor precisa ser compreensível e flexível de modo aos candidatos sentirem nele confiança.

A fase do desenvolvimento pessoal é constituída por quatro passos distintos: a avaliação dos candidatos através de diversos testes que permitem analisar os seus valores, interesses, estilos de personalidade e competências; o controlo do stress do candidato, a que se segue o planeamento financeiro e finalmente a pesquisa de emprego que orienta o candidato para terceira fase do modelo

Esta fase da procura de emprego tem como objetivo a preparação dos instrumentos de abordagem ao mercado de trabalho, tais como treino em técnicas de entrevista, preparação do currículo e desenvolvimento da rede de networking.

A quarta e última fase consiste no apoio e aconselhamento contínuo. É a fase mais crítica



segundo Aquilanti e Leroux (1999), porque este modelo de outplacement não tem limite temporal. Assim, o consultor deve acompanhar o candidato durante todas as fases, sendo que o apoio não termina com a primeira entrevista de emprego. Nesta fase os candidatos vão poder refletir sobre o processo de outplacement que experienciaram e fazer um follow-up, que é o elemento mais importante na fase final do processo e que poderá tomar diferentes formas: análise após as entrevistas, acompanhamentos após a colocação e balanço do processo de outplacement.

Da análise dos diferentes modelos de outplacement verificamos que apresentam, pelo menos, três características comuns: o auxílio na superação do trauma do despedimento, a definição de metas e objetivos para o futuro do candidato e por último a orientação na procura de emprego. De alguma forma, os modelos expostos fazem referência a estas três fases que parecem ser indispensáveis no processo de transição de carreira.

Entendemos também que o modelo integrado de Aquilanti, sendo o mais recente é também o mais completo e o que mais se assemelha aos modelos de outplacement aplicados nos dias de hoje, ainda que as preocupações economicista das empresas tendam a reduzir a duração do processo para programas mais curtos e a privilegiarem consultores experientes e orientados para o serviço de pesquisa de oportunidades.

## O OUTPLACEMENT NA EUROPA

O panorama do outplacement na Europa não é homogêneo, tendo sido recentemente retratado por Berger (2013) que seguimos de perto. Amplamente utilizado nos Países Baixos e também bastante comum no Reino Unido, porém apenas na Bélgica é parte sistemática de uma política pública (Berge, 2013).

Em Portugal, não existe nenhuma medida que institucionalize o outplacement (Vieira, 2011). Segundo Lopes (2014), este serviço surge pela primeira vez em Portugal em 1992 com a multinacional DBM, Lee Hecht Harrison. Nesta época, o outplacement era pontualmente utilizado por empresas multinacionais. Contudo, Portugal não foi exceção no que diz respeito às transformações empresariais, o que originou um elevado número de despedimentos e como consequência, atendendo aos requisitos de responsabilidade social, aumentou a procura pelos serviços de outplacement por parte das empresas em processo de reestruturação com diminuição de efetivos.

Segundo Berge (2013), nos Países Baixos, o atual governo em colaboração com os sindicatos dos trabalhadores e sindicatos patronais fizeram do outplacement uma prioridade para ajudar os indivíduos na transição de emprego. Na Bélgica, em dezembro de 2007, os empregadores ofereciam os programas de outplacement a todos os trabalhadores dispensados com 45 ou mais anos. Em 2009, a obrigação passou a abranger todos os trabalhadores. Os empregados são obrigados a aceitar os programas de outplacement, a não ser que sejam capazes de arranjar emprego no prazo de 14 dias (Berge, 2013).

Em Espanha, os serviços de outplacement foram oficialmente permitidos a partir de 2010, sendo que o outplacement privado é utilizado apenas por grandes multinacionais e direcionado para homens altamente qualificados entre os 35 e os 45 anos (Berge, 2013). Na Áustria, o outplacement é posto em prática por fundações públicas conhecidas por 'labor foundations'. O outplacement privado, apesar de raramente utilizado, é fundamentalmente requerido por grandes empresas multinacionais. A primeira fundação do trabalho foi criada em 1987, durante uma privatização em grande escala e downsizing da indústria siderúrgica. A ideia desta fundação era ajudar os empregados a arranjar um novo emprego, para que pudessem usufruir de uma transição mais suave (Berge, 2013).

No Reino Unido, o outplacement é bastante comum em grandes empresas, mas particularmente utilizado por seniores e trabalhadores altamente qualificados. Perante este panorama em 2002, e para abranger trabalhadores pouco qualificados, o governo começa a oferecer serviços similares ao outplacement, designados por 'serviço de resposta rápida' (Berge, 2013).

De forma geral em todos os países, acima enunciados, o outplacement é utilizado por grandes empresas e por multinacionais, sendo na grande maioria das vezes aplicado a quadros executivos de topo e altamente qualificados. De modo a alargar o processo a populações mais amplas, a Bélgica e os Países Baixos, elegem o outplacement como medida pública para ajudar à transição de carreira.

## O CANDIDATO NO CENTRO DO OUTPLACEMENT

É indubitável que no centro de qualquer processo de outplacement está o candidato que afastado do seu emprego usufrui de um programa que lhe é disponibilizado pela empresa de proveniência. O objetivo final é a sua reintegração no mercado de trabalho, mas não menos importante para a empresa de proveniência é o papel na redução dos impactos do desemprego, de forma a tornar a perda de emprego num processo menos penoso possível com uma transição rápida e, por isso, menos alarmante do ponto de vista social.

O trabalho/emprego sempre ocupou um papel estruturador na vida dos indivíduos. A atividade profissional não é uma mera fonte de rendimento, mas um eixo estruturante das interações sociais e das atribuições de significados (Ventura, 2013), preenchendo um tempo da vida e propondo um espaço de referência. O trabalho dá sentido à existência ao proporcionar aos sujeitos uma identidade no plano relacional e institucional. É uma atividade que gera estatuto social, ou seja, uma posição que é reconhecida na sociedade. Por estes motivos em conjunto, é um aspeto central de construção da nossa identidade.

Esta centralidade do trabalho/emprego enfrenta hoje as consequências de um mercado laboral cada vez mais complexo e instável, com rarefação de emprego e intensificação do desemprego.

O desemprego configura consequências negativas, não só para o indivíduo que o vive, mas também para aqueles que lhe são mais próximos. Surgem inúmeros efeitos e impactos na vida dos indivíduos, tanto ao nível económico e social, como ao nível individual. Estas consequências têm sido descritas ao longo dos anos por vários estudiosos, destacando-se ao nível individual a desestruturação da personalidade, a diminuição da autoeficácia, a depressão, o aumento do alcoolismo e do suicídio, a diminuição da autoestima e do bem-estar psicológico e a maior probabilidade de ocorrência de conflitos conjugais; ao nível social, aponta-se a perda de estatuto social e da rede de relações, o empobrecimento das condições de trabalho e a precarização da vida, a aceitação de salários baixos, uma menor reivindicação e uma maior desmobilização política, dado o receio da perda do emprego.

Se o outplacement pretende diminuir os efeitos de rutura que o desemprego pode causar no trabalhador, pretende igualmente, e arriscaríamos a dizer com maior veemência, manter a paz e a imagem da empresa de proveniência que permanece ativa e que deve conseguir manter a confiança dos trabalhadores que se mantêm, também designados na literatura de “sobreviventes” de modo a que não se sintam constantemente ameaçados pelo desemprego.

Não é, contudo, o enfoque empresarial que nos ocupa neste artigo. Centramos a nossa atenção nos estudos realizados sobre os programas de outplacement que pretendem analisá-los do ponto de vista dos candidatos que deles usufruíram. Ente estes, salientamos dois dada a sua relevância para esta investigação, quer pelas conclusões retirada, quer pelas recomendações apontadas.

Butterfield e Borgen (2005) realizaram um estudo que teve como objeto os indivíduos que vivenciaram um programa de outplacement com o intuito de determinar a sua opinião relativamente aos serviços disponibilizados. Os resultados do estudo sugeriram que muitos dos candidatos entrevistados receberam programas estruturados e focados em tarefas que não iam de encontro às suas necessidades emocionais e de transição. Os candidatos entrevistados referem que os seus consultores eram executivos experientes, mas não tinham habilidades de aconselhamento. Mais concretamente, aconselha-se as empresas de

**ReCaPe** Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume VII - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2017



outplacement a repensar a formação dos seus consultores. Concluem ainda que os serviços que as empresas de outplacement prestam, como por exemplo os workshops, embora sejam serviços rentáveis para estas empresas devem ter em consideração que a padronização dos serviços podem não estar a atender às necessidades dos seus candidatos. Na prática os candidatos desejam mais relacionamento, mais atenção individualizada e oportunidades para partilhar as suas experiências com os outros. Segundo os autores, a eficácia dos programas não fica comprometida se reduzirem os serviços que já não são tão úteis, como por exemplo, a disponibilização de equipamento de escritório, acesso ao computador e à internet e os serviços de atendimento telefónico, uma característica comum aos programas mais antigos de outplacement, substituindo-os por um espaço para atendimento de necessidades específicas dos candidatos.

Gribble e Miller (2009) focalizaram-se na experiência de cada indivíduo no programa de outplacement. Os resultados do estudo revelaram que nenhum entrevistado se mostrou neutro em relação à sua experiência com o programa, apesar da diversidade de experiências vividas pelos candidatos: ótima para uns, fraca para outros. Concluíram que o outplacement está muito focado na assistência dos candidatos, porém sem qualquer adaptação situacional. Os dados recolhidos revelaram a necessidade de uma relação próxima entre o consultor e o candidato para que o programa produza melhores resultados. Os autores salientam que os programas de outplacement estão a começar cedo de mais e que os candidatos não estão emocionalmente e psicologicamente preparados. Neste sentido, Gribble e Miller (2009) consideram que o outplacement podia ser mais benéfico se os candidatos tivessem um período de tempo para lidar com a perda de emprego involuntária. Por último, os autores referem que os consultores de outplacement podem sentir-se confusos com quem realmente é o seu cliente. Uma vez que o seu último cliente é o candidato, o programa precisa ter em consideração as necessidades e interesses destes. Contudo, a empresa de proveniência e o candidato podem ter conflitos de interesses e o consultor frequentemente tem de se submeter às decisões da empresa que paga e não às necessidades e expectativas de quem recebe o programa.

Deste modo, e tendo como ponto de partida a complexidade do processo de outplacement em termos dos interesses envolvidos, expectativas e motivações, bem como dos diferentes atores, procuramos explorar as vivências e as experiências de outplacement pelos candidatos.

## ABORGAGEM METODOLÓGICA

A problemática das vivências de outplacement era propícia a uma estratégia metodológica de índole qualitativa de modo a captar as experiências vividas com e no processo, analisando quer as representações sobre a sua condução, quer as opiniões quanto ao papel desempenhado na transição de emprego e respetiva avaliação dos resultados. Seguindo a terminologia de Creswell (2013), optamos por uma abordagem enquadrada nos pressupostos do paradigma construtivista, ou seja, questionando os candidatos sobre os sentidos construídos na sua vivência dos programas.

As técnicas de recolha de informação foram a entrevista semiestruturada e as fontes documentais, sendo que a análise de conteúdo foi a técnica de tratamento de dados privilegiada. A identificação dos candidatos era um obstáculo previsível. Por isso, desencadeamos uma abordagem à população em várias frentes e em diferentes momentos: (i) através de entrevistas realizadas a especialistas de empresas de outplacement; (ii) através das respostas a um email enviado à comunidade académica da Universidade do Porto, usando o endereço institucional, tentando identificar pessoas que tivessem experienciado processos de outplacement e (iii) em bola-de-neve. De facto, para as empresas de proveniência que recorrem a este tipo de prática, esta não deixa de ser um assunto delicado e sensível ao estar associado a uma conjuntura de crise ou reestruturação. Para as consultoras especializadas, o anonimato e o sigilo sobre as suas clientes é a norma ética. Os contactos com as consultoras não foram profícuos e

apenas foi possível realizar uma entrevista estruturada a um consultor de outplacement. Foi também este consultor que nos facultou alguns contactos de candidatos e que nos permitiram desencadear uma estratégia em bola de neve. O e-mail à comunidade académica foi vantajoso na identificação de potenciais entrevistados, mas com fraco nível de materialização em termos de disponibilidade para a entrevista. Foram realizadas presencialmente 10 entrevistas semi-estruturadas a indivíduos que tinham vivenciado processos de outplacement. As entrevistas foram realizadas em locais públicos como cafés e centros comerciais, entre fevereiro e junho de 2015 e duraram em média de 50 minutos.

O perfil sociodemográfico dos entrevistados encontra-se discriminado na Tabela 1. Entrevistamos sobretudo pessoas do sexo feminino com idades compreendidas entre os 41 e 50 anos, detentores de um diploma de ensino superior e residentes no distrito do Porto. No que se refere ao ano em que estes efetuaram o programa de outplacement podemos verificar que uma parte significativa dos entrevistados (46%) realizou o programa de outplacement no ano de 2013.

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

Perfil dos entrevistados	Nº	%
<b>Sexo</b>		
Masculino	4	40
Feminino	6	60
Total	10	100
<b>Idade</b>		
20 a 30 anos	1	10
31 a 40 anos	2	20
41 a 50 anos	7	70
Total	10	100
<b>Distrito de Residência</b>		
Porto	4	40
Aveiro	3	30
Coimbra	1	10
Total	10	100
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Secundário	0	0
Ensino Médio	0	0
Ensino Superior	10	100
Total	10	100
<b>Ano que efetuou o programa de outplacement</b>		
2009 a 2010	2	20
2011 a 2012	3	30
2013	5	50
Total	10	100

Fonte: realizado pelas autoras

## DO DESPEDIMENTO À RECOLOCAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO: OS PROCESSOS DE OUTPLACEMENT EM ANÁLISE

Analisamos as vivências do outplacement, desde o momento em que os entrevistados foram despedidos involuntariamente e começaram o programa até à finalização do mesmo, avaliando as implicações na gestão da situação de desemprego, bem como as vantagens e desvantagens sentidas na experiência de outplacement. Sempre que possível, destaca-se a proximidade ou o afastamento das observações realizadas face às conclusões retiradas da literatura consultada, numa estratégia comparativa.

### A notícia do despedimento: reações e impactos

Uma primeira abordagem incidiu sobre a reação à notícia do despedimento e sobre os seus impactos. As narrativas dos sujeitos sobre a vivência da decisão de afastamento da empresa concretiza-se numa multiplicidade de sentimentos, que agrupamos em três categorias: (i) sentimentos de esmorecimento; (ii) sentimentos de inferiorização e (iii) sentimentos de tranquilidade .

Os sentimentos de esmorecimento são marcados pela tristeza, choque, revolta e abatimento e relatados pelos entrevistados como

*“[...] um misto de emoções, uma revolta por não haver uma razão válida (...)”* (Entrevistado nº3)

*“[...] foi de alguma tristeza, porque eu tive até então, um percurso muito intenso a nível de indústria.”* (Entrevistado nº1)

Os sentimentos de inferiorização relatam a sensação de se ser desprezado e de dúvida quanto ao futuro e às suas capacidades para o enfrentar:

*“É sempre um momento de difícil compreensão em que duvidamos de nós. Uma pessoa sabe quando erra, mas naquele momento descí muito e senti-me inferiorizado pois não sabia o que tinha corrido mal”* (Entrevistado nº10).

Finalmente, os sentimentos de tranquilidade foram assim designados por contemplarem uma atitude de conformismo associada à previsibilidade da situação:

*“Eu já estava um pouco à espera, porque já suspeitava. Porque a empresa não podia continuar assim, por isso encarei de forma pacífica.”* (Entrevistada nº8)

Os sentimentos experienciados pelos entrevistados parecem estar relacionados com a forma como se conhece a situação de despedimentos. Os sentimentos de tranquilidade estão relacionados com o facto de se estar consciente da situação vivida pela empresa, logo não existe qualquer efeito de surpresa, nem o despedimento é pessoalizado. Os sentimentos de esmorecimento e de inferiorização são marcados pela negatividade do momento da quebra do vínculo contratual e dão lugar a uma atitude de questionamento do percurso individual e uma certa culpabilização, mas igualmente a uma sensação de injustiça.

Verificamos ainda que os sentimentos negativos experienciados ultrapassam o plano individual, sendo comum equacioná-los ao nível dos impactos na família.

*“Não pude falar sobre o assunto porque estava com os meus filhos na altura.”* (Entrevistado nº3)

*“A nível pessoal a minha mulher estava grávida. Portanto, foi também uma situação difícil”*

*para ela. Eu suportei melhor o primeiro impacto (...), a minha mulher é que ficou um bocado mais aflita, até pelo estado em que ela se encontrava e psicologicamente ficou mais afetada.”* (Entrevistado nº4)

O despedimento desencadeia emoções negativas que tendem a manifestar-se mais intensamente quanto mais imprevisível é para os sujeitos. Estas emoções tem repercussões amplas que ultrapassam o nível individual e que se fazem sentir ao nível do impacto que têm nas famílias, o que corrobora os efeitos psicossociais que a literatura sobre o desemprego unanimemente aponta..

### **Outplacement: uma atenuante dos efeitos despedimento?**

Procuramos perceber o lugar do outplacement na atenuação dos sentimentos negativos experienciados com a situação de despedimento. Destaque-se que, de um modo geral, nenhum dos entrevistados conhecia em que consistia um programa de outplacement, nem tão pouco tinha ouvido falar no termo. Trata-se de facto de uma prática desconhecida em Portugal.

À notícia do despedimento, seguiu-se para todos os entrevistados o início imediato do programa de outplacement. Esta sequência rápida de acontecimentos é classificada pelos sujeitos como a mais oportuna pois permitiu enfrentar com maior positividade o momento difícil que estavam a vivenciar.

*“Eu pessoalmente comecei logo, [...] ainda estava na empresa. Acho que se deve começar nessa altura, ou seja, pelo menos não acho que as pessoas devam digerir, porque não há tempo. O mercado de trabalho é demasiado dinâmico. Ficar demasiado tempo parado é perder para o resto da vida.”* (Entrevistado nº10)

Estes resultados são curiosos porque vêm infirmar as conclusões descritas por Gribble e Miller (2009) no estudo que realizaram sobre as experiências dos indivíduos em relação ao programa de outplacement. Os autores concluíram que os programas começavam cedo de mais e que os candidatos não estavam emocional e psicologicamente preparados para esta nova fase nas suas vidas. Neste sentido, Gribble e Miller (2009) sugerem que os programas outplacement podiam ser mais benéficos se os candidatos tivessem um período de tempo para lidar com a perda de emprego involuntária.

O nosso estudo aponta ao invés para a adequação da imediatez dos programas de outplacement após a saída da empresa de proveniência, dado que impede a vivência de um sentimento de vazio criado pela ausência de emprego ao garantir uma sequência de atividades que mantiveram o quotidiano ocupado.

A experiência vivida no programa de outplacement foi positiva para todos os entrevistados. Apesar de um sentimento generalizado de satisfação face ao programa vivido, os entrevistados mostraram-se críticos dos mesmos. Entre os aspetos menos satisfatórios da experiência, destacam-se as ações de formação e o tratamento indiferenciado, orientado para o cumprimento de metas:

*“(...) havia algumas formações que eu ia mas que saía com a sensação de que tinha ido perder o meu tempo.”* (Entrevistado nº2)

*“Eu desde o início que tenho a ideia de que eles também trabalham para números, para fazer as estatísticas (...).”* (Entrevistado nº7)

Contudo, as críticas são sempre contrabalançadas com elogios.

*“Não posso dizer que a experiência foi negativa, só o facto de eles me terem ajudado a tratar de tudo para abrir o meu próprio negócio, valeu a pena.”* (Entrevistado nº7).



As funções dos programas de outplacement

As representações dos entrevistados sobre o outplacement não são muito diferentes entre si. Identificamos o outplacement (i) como uma ajuda e/ou como (ii) um serviço de consultoria.

A definição do o outplacement como ajuda é unânime entre os entrevistados que repetidamente nos seus discursos usam a palavra “auxílio” e “apoio”.

*“Não é mais que uma ajuda na gestão da procura de novos desafios profissionais. Eles estudam o nosso perfil de carreira e mediante o nosso perfil vão direcionar uma procura ativa.”* (Entrevistado nº1)

O outplacement como serviço de consultoria especializado surgiu na sequência das definições enquanto um serviço orientado para uma recolocação célere no mercado de trabalho.

*“Eu acho que o outplacement acima de tudo é um processo de aconselhamento e orientação. O mais importante para mim foi sentir que não estava sozinho.”* (Entrevistado nº9)

O sentimento dos entrevistados é que se trata de um serviço de apoio especializado orientado para uma transição rápida entre empregos. É um programa que coloca os indivíduos em ação, atenuando a sensação de perda e de isolamento de quem se sente vedado de um dos principais eixos estruturadores da vida, o trabalho. Contribui para minorar quer as angústias da perda, quer o isolamento que assola uma fase de transição que se pretende que demore o menor tempo possível, acompanhando as pessoas na redefinição do futuro profissional e na reinserção no mercado de trabalho.

## O papel do consultor/especialista de outplacement

Neste acompanhamento e na prestação do tão desejado auxílio, os consultores ou especialistas em outplacement são apontados como atores centrais. No nosso estudo apuramos duas posições distintas no que se refere à relação estabelecida entre os candidatos e o consultor. Uns designam a relação de fundamental e outros de desnecessária.

No que se refere à categoria de relação fundamental, esta corresponde à opinião da maioria dos entrevistados que assim apelidam a relação entre que estabeleceram com os seus consultores de outplacement. Estes entrevistados tendem a considerar que tal relação deve revestir-se de confiança, empatia e até de amizade, características fundamentais para o sucesso do programa.

*“A relação foi fantástica. Mais do que profissionais a falar um para o outro estabelecemos alguma amizade (...).”* (Entrevistado nº1)

*“É importante haver alguma empatia, senão não nos sentimos confortáveis para estar na mesma sala a discutir sobre determinados assuntos.”* (Entrevistado nº6)

Por oposição, uma minoria de entrevistados qualifica esta relação de desnecessária, secundarizando a importância da relação com o consultor de outplacement para o processo, salientando os efeitos positivos do processo em geral.

*“Não foi fundamental, porque a relação que eu tinha com ele às vezes era conflituosa. Nunca o senti uma pessoa verdadeira, portanto a relação nunca foi totalmente frontal e verdadeira. Não tive uma boa relação, não foi um amigo.”* (Entrevistado nº10)

Os entrevistados que julgam a relação com o consultor fundamental, tendem igualmente a considerar que a participação no programa de outplacement altera a visão do despedimento. Incluem-se nesta categoria a maioria dos entrevistados, que afirmaram que o programa os ajudou a encarar com otimismo o momento que vivenciaram. Referem que o programa ao permitir um acompanhamento e apoio ao processo de transição foi importante para voltar a

ter equilíbrio emocional e psicológico, livrar-se da vergonha que estavam a vivenciar e para ganharem de novo confiança em si próprios.

*“A minha consultora ajudou-me um bocado a desmontar aquele monstro que eu tinha feito do despedimento. (...) acho que a interação com outras pessoas também nos ajuda a superar essa parte do desemprego.”* (Entrevistado nº2)

Por sua vez, a minoria de entrevistados que desvaloriza a dimensão psicológica e social do apoio dos consultores, centra-se na instrumentalização prática do processo de recolocação e consideram que o outplacement não lhes alterou a visão do despedimento.

*“Eu acho que eles não têm como objetivo mudar a nossa visão do despedimento, ou seja, não são um ombro para ir para lá chorar, são realmente uma ajuda para voltar ao mercado de trabalho.”* (Entrevistado nº10)

Verifica-se que o determinante da atenuação é de facto a construção de uma relação pessoal, empática e familiar positiva com o consultor, corroborando a ideia que a literatura deixa clara do papel determinante do consultor como argumentam, nomeadamente, Aquilanti e Leroux (1999). Isto é, os entrevistados que consideraram que o outplacement não os ajudou a mudar as suas representações sobre despedimento e o desemprego são aqueles que manifestam uma relação menos próxima com os seus consultores. A relação candidato – consultor ter-se-á situado no domínio meramente instrumental de apoio especializado orientado para recolocação no mercado de trabalho, não se fazendo acompanhar de uma relação de carácter socio-psicológico consubstanciada em sentimentos de estima, confiança e reconhecimento decorrentes da transmissão de mensagens de confiança e aprovação por parte do consultor, reconhecidos como aspetos “fundamentais” pelos candidatos.

Portanto, concluímos que a relação que os candidatos estabelecem com os consultores de outplacement é a chave para que consigam oferecer um acompanhamento que vai de encontro às necessidades específicas e individualizadas, não se limitando a aconselhar sobre a transição de carreira e procura de emprego.

## Os conteúdos dos programas de outplacement

Os conteúdos dos programas que foram oferecidos aos entrevistados foram rotulados como adequados às suas necessidades (com uma exceção), afirmando que os consultores de outplacement estudaram os seus casos e que a partir desse diagnóstico individual foi delineada uma estratégia apropriada. Foi-nos ainda revelado que os consultores tinham atenção às lacunas que os candidatos demonstravam de forma a colmatá-las.

*“Estava adequado porque eles analisam o nosso currículo. São profissionais experientes e sabem o que o mercado precisa e conhecem como as empresas de recrutamento funcionam.”* (Entrevistado nº8)

Os resultados a que chegamos contradizem desta vez as análises de Butterfield e Borgen (2005) e de Gribble e Miller (2009). Ambos os estudos revelam que os candidatos estiveram inseridos em programas que não estavam adequados às necessidades de cada indivíduo.

É unânime entre os entrevistados que os conteúdos transmitidos no programa de outplacement que experienciaram foi bastante útil na procura de alternativas para a situação laboral. Permitiu que estivessem de novo preparados para o mercado de trabalho, pois proporcionou-lhes mais confiança em si próprios, o que se fez sentir em determinados aspetos particulares, entre os quais destacam, a criação do próprio emprego e as entrevistas de emprego.

A vivência para alguns entrevistados foi tão enriquecedora e importante que propõem que



o outplacement se torne uma medida pública de emprego obrigatória para todas as pessoas desempregadas ou em situação de transição no mercado de trabalho.

*“(...) as médias e grandes empresas deviam ser obrigadas a fornecer estes serviços aos colaboradores quando os dispensam. Eu acho que deveria ser obrigatório porque para mim foi fundamental a passagem pela empresa de outplacement.”* (Entrevistado nº2).

## **Resultados da participação no programa de outplacement**

Por último, tentamos averiguar qual foi a taxa de sucesso na recolocação no mercado de trabalho dos indivíduos entrevistados. Concluímos que 8 conseguiram uma recolocação com a ajuda do programa de outplacement, e deste 3 criaram o seu próprio emprego.

As 2 entrevistadas mulheres que se mantiveram desempregadas finalizado o programa de outplacement concordam com o valor do processo e utilidade das ferramentas que adquiriram para momentos posteriores de procura de emprego e para a recolocação que conseguiram posteriormente ao programa:

*“Nunca houve nenhum anúncio que eu olhasse e dissesse é a minha cara. Portanto, não me arranjaram emprego, não, mas deu-me armas para outras coisas.”* (Entrevistada nº6)

Reforçando a positividade do processo que temos vindo a afirmar, importa salientar que foram enunciadas mais vantagens do que desvantagens dos programas experimentados e que poucos foram os entrevistados capazes de apontar algumas desvantagens.

No sentido de melhor compreender as vantagens relatadas pelos nossos entrevistados, construímos três categorias de vantagens distintivas, mas não mutuamente exclusivas. As vantagens técnicas estão relacionadas com a capacitação em técnicas de preparação para a inserção no mercado de trabalho, como a frequência de workshops diversos, aprendizagem de técnicas de elaboração do currículo, de técnicas de entrevistas, testes psicotécnicos e introdução ao LinkedIn. As vantagens na recuperação do equilíbrio emocional referem-se às mensagens de alento e animo transmitidas e ao aconselhamento psicológico dado pelos consultores. Por último, definimos como vantagens de um acompanhamento personalizado aquelas que os entrevistados referem no que diz respeito ao feedback dado pelos consultores no que toca às suas evoluções ocorridas no decurso do programa e ainda ao circuito fechado de ofertas de emprego que as empresas de outplacement têm acesso e disponibilizam aos candidatos.

*A maioria dos entrevistados aponta para várias categorias de vantagens em simultâneo. Vantagens de recuperação de equilíbrio e técnicas ao salientarem “o apoio constante, as metodologias que utilizam (...)”* (Entrevistado nº8) *ou as três categorias em quando apontam “a consultoria, o acompanhamento, a informação (...)”* (Entrevistado nº9)

Conclui-se que os entrevistados consideram que os programas de outplacement possuem várias vantagens, tanto ao nível de ferramentas para a procura de emprego, como ao nível de acompanhamento psicológico e emocional, bem como das particularidades do acompanhamento na procura de emprego devido aos conhecimentos e contactos que as empresas de outplacement possuem.

## **DO BALANÇO POSITIVO ÀS INTERROGAÇÕES SOBRE OS PROGRAMAS DE OUTPLACEMENT EM PORTUGAL**

O outplacement em Portugal permanece relativamente desconhecido, quer por parte da comunidade académica, quer da sociedade em geral.

Como ferramenta de gestão de recursos humanos é igualmente pouco utilizada, apesar

de ser altamente valorizada por quem usufrui deste tipo de serviço proporcionado pelas empresas de proveniência. Do ponto de vista de quem é afastado, há alguma informação que o nosso trabalho não questiona, deixando antever todo um conjunto de tendências fortes e sobretudo positivas, no entanto, permanecem alguns questionamentos que nos parecem ambivalências que caracterizam estes programas, sobretudo quando comparadas com estudos internacionais, e que merecem uma investigação mais aprofundada. Referimo-nos à capacidade de adaptação dos programas propostas pelas consultoras às especificidades dos indivíduos, ou à sua duração, e ao momento de início do programa.

Do ponto de vista das empresas que recorrem ao outplacement, o tema constitui-se ainda como um tabu e parece registrar-se uma obscuridão total face ao mesmo pelo que não foi possível reunir condições para desenvolver uma abordagem empresarial que muito útil seria para a avaliação de processos que são dispendiosos economicamente.

Os testemunhos recolhidos apontam, de forma geral, para os efeitos positivos dos programas de outplacement ao amenizaram os efeitos psicológicos e sociais do despedimento. Acrescentaram ainda que as empresas de outplacement tinham a preocupação de delinear uma estratégia individual adequada às necessidades de cada um, com o objetivo de que fossem bem sucedidos na procura de emprego. Verifica-se assim que o programa de outplacement não é apenas útil enquanto fonte de apoio e equilíbrio emocional, mas do ponto de vista técnico ao proporcionar o domínio de um conjunto de ferramentas que lhes permite enfrentar o mercado de trabalho, como uma autonomização e um nível de confiança, que, por vezes, parece sair reforçado, nomeadamente no caso de pessoas que criam o seu próprio emprego, assumindo um risco adicional no mercado de trabalho ao abandonarem a situação de assalariamento. Interessaria perceber em que medida esta tendência é generalizável, em que condições e para que perfis socioprofissionais de candidatos. Esta análise pode ser tanto mais informadora se se vier a configurar uma generalização do outplacement como uma medida obrigatória de apoio ao afastamento quer por parte dos serviços públicos de emprego, quer por das empresas que promovem o afastamento, como é proposto neste trabalho.

A possibilidade do outplacement se tornar uma medida à disposição de um maior número de pessoas é um desígnio consensual entre as pessoas que beneficiaram destes programas. Importa por isso indagar qual a possibilidade de em Portugal se conseguir institucionalizar esta tipo de medida à semelhança do que se passa já em alguns países da Europa, bem próximas de nós, que institucionalizaram este processo e que pode ser tomado como exemplo para o futuro.

Constatamos, corroborando os diferentes estudos internacionais, que os consultores são a chave para o sucesso de programa de outplacement, na medida em que são eles os profissionais que acompanham de perto os candidatos. A boa relação com o consultor resulta num relato de uma boa experiência, enquanto uma relação distante com o consultor resulta numa experiência menos positiva, ainda que tecnicamente útil. A relação de confiança entre candidatos e consultores é primordial quando se afirma unanimemente que não é possível “discutir e desabafar sobre temas tão delicados da nossa vida privada com alguém em que não se confiam e não conseguem estabelecer nenhuma conexão” (Entrevistado nº 8). Esta relação afetiva e emocional positiva parece ser condição sine qua non e ex-ante para o sucesso técnico do processo. Importa por isso perceber em investigações futuras quais as características o perfil deste novo tipo de profissional que se vem a delinear no mercado de trabalho dos recursos humanos.



## BIBLIOGRAFIA

AQUILANTI, Tara M.; LEROUX, Janice (1999). An Integrated Model of Outplacement Counseling. *Journal of Employment Counseling*. Vol.36, p.177-192

BERGE, Wiljan (2013). Displaced workers and the effects of outplacement and severance pay. Tilburg University. Master Thesis Economics

BUTTERFIELD, Lee D.; BORGAN, William A. (2005) – Outplacement counseling from the client's perspective. *The Career Development Quarterly*. Vol,53, p. 306-316

CLAVEL, Gilbert (2004) – A Sociedade da Exclusão. Compreendê-la para dela sair. Porto: Porto Editora. ISBN: 978-972-0-34854-8

COMISSÃO EUROPEIA (2011) – Responsabilidade Social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014. [Consult. 6 novembro 2014] Disponível em <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/PT/1-2011-681-PT-F1-1.Pdf>

CRESWELL, John W. (2013) – Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4ªed.). London: SAGE Publications, Inc.

ESTRAMIANA, José Luis Álvaro (1992) – Desempleo y bienestar psicológico. Madrid: Siglo XXI de España Editores. ISBN: 84-323-0747-5

GRIBBLE, Lynn; MILLER, Peter (2009) – Employees in outplacement services: Do they really get the help that is needed?. *Australian Journal of Career Development*. Vol.8, nº13, Spring 2009, p.18-28

KIRK, James J. (1994) – Putting Outplacement in its place. *Journal of Employment Counseling*. Vol. 31, March 1994, p. 10-18

LOPES, Tânia (2014) – O outplacement: a caracterização e novas tendências. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

MENDES, Fernando R. (2009) – O Mainstreaming da Responsabilidade Social das Empresas. *Responsabilidade Social das Organizações, Cadernos Sociedade e Trabalho*, n.º 11, 2009, p.75-81

NUNES, Augusto Lobato; COSTA, Ricardo Fontes da (2012) – Gestão de Recursos Humanos de A a Z. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-41-3

PARENTE, Cristina (2006) – Conceito de mudança e aprendizagem organizacional – contributos para a análise da produção de saberes. *Sociologia, Problemas e Práticas*. N.º50, p.89-108

QUESADA, Sousa de la Casa (2007) – Las Empresas de Recolocación (Outplacement) y Nuevos Derechos del Trabajador a la Prevención del Desempleo. *Revista Trabajo*. Universidad de Huelva. p. 137-168

REDSTROM-PLOURD, Martha A. (1998) – A History of the outplacement industry 1960 – 1997: From job search counseling to career management. A new curriculum of adult learning. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg. Doctoral dissertation.

REGO, Arménio, et al. (2006) – Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-09-3

RODRIGUES, Jorge; SEABRA, Fernando; RAMALHO, José (2009) – Contributos para uma clarificação do conceito. *Responsabilidade Social das Organizações, Cadernos Sociedade e Trabalho*, n.º11, 2009, p. 99-105

VENTURA, Fernando Jorge de Sousa (2013) – O desemprego involuntário e a actualidade: efeitos do desemprego e proactividade orientada para o reemprego. Coimbra: Faculdade de

Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Dissertação de mestrado em Psicologia da Educação.

VIEIRA, Ana Rita (2011) – O outplacement para PME's. Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Dissertação de mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos.