



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O OUTPLACEMENT: CARACTERIZAÇÃO E NOVAS
TENDÊNCIAS**

TÂNIA CORREIA DA COSTA LOPES

JULHO - 2014



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**O *OUTPLACEMENT*: CARACTERIZAÇÃO E NOVAS
TENDÊNCIAS**

TÂNIA CORREIA DA COSTA LOPES

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR J ALFREDO DOS REIS PEIXOTO

JULHO – 2014

AGRADECIMENTOS

Ao professor doutor João Peixoto, agradeço por ter sido sempre um orientador muito presente e por ter me motivado. As suas críticas construtivas, sugestões, correcções e ensinamentos foram essenciais para a realização desta dissertação.

Aos meus pais, meus exemplos, pelo afecto e apoio concedido no decorrer de todo o meu percurso académico e também pessoal. Obrigada por terem sempre acreditado em mim.

À Janice Lopes e ao Edson Barradas, pelo incentivo constante em todos os momentos, carinho e compreensão.

À Soraia Palma, minha colega e amiga, pela ajuda, conselhos e força. É com felicidade que constato que concluímos mais uma etapa académica juntas.

Agradeço aos consultores de *outplacement* entrevistados, pela cooperação e pelo interesse demonstrado nesta pesquisa.

Aos profissionais da área com quem contactei no *LinkedIn* e que tanto me ajudaram através da partilha de conhecimento tácito e explícito, muito obrigada.

À todos os meus familiares e amigos, obrigada pelo carinho e por terem me ajudado no que foi necessário, em especial à Lilian Sousa, Sydney Teixeira, Irma Carneiro, Mauro Laborinho e Andrea Borges.

RESUMO

O *outplacement* é uma técnica de gestão de recursos humanos que tem como intuito auxiliar o colaborador em transição na carreira a ultrapassar o trauma do despedimento e a encontrar uma nova colocação. O presente estudo tem como objectivo caracterizar o *outplacement*, descrever as suas novas tendências, e também comparar as suas práticas entre Portugal e o Reino Unido. Tendo em conta a lacuna ao nível de conhecimento científico aprofundado sobre esta temática em Portugal, recorreu-se à pesquisa qualitativa, devido ao seu carácter descritivo e exploratório. Como método de investigação optou-se pela realização de estudos de caso, referentes à empresas nos dois países analisados. Os resultados evidenciam semelhanças e diferenças no que concerne as práticas do *outplacement* nos dois países. Os mesmos demonstram que a composição dos programas de *outplacement* e uso de indicadores para a medição da sua eficácia, a abordagem directa ao cliente enquanto estratégia de marketing, a complexidade do perfil do consultor de *outplacement* e a relação de proximidade que se estabelece entre o mesmo e o candidato, bem como o incentivo a comunicação contínua, são práticas de *outplacement* comuns a Portugal e ao Reino Unido. Foi ainda possível constatar que as principais diferenças entre os dois países se relacionam com a duração dos programas, uso exclusivo da tecnologia, existência de um mercado mais competitivo no Reino Unido e conseqüente maior necessidade de diferenciação por parte das empresas britânicas. Por fim, concluiu-se que o principal desafio que as empresas de *outplacement* enfrentam nos dias de hoje consiste na necessidade de educar o mercado acerca do real valor desta prática, articulada às vantagens da consultoria *one-to-one*.

Palavras-chave: *outplacement*; *downsizing*; despedimento; transição na carreira; consultoria *one-to-one*.

ABSTRACT

Outplacement is a human resource management practice, which intends to assist employees in career transition to overcome the trauma of redundancy and find a new job. The present study aims to characterize outplacement, describe its new trends, and compare its practices between Portugal and the United Kingdom. Given the lack of in-depth knowledge on this subject in Portugal, it was resorted to qualitative research, due to its descriptive and exploratory nature. The method of investigation chosen was conducting case studies, related to companies analyzed in both countries. The results show similarities and differences concerning outplacement practices in both countries. The composition of outplacement programs and use of indicators to measure its effectiveness, the direct approach to customers as a marketing strategy, the outplacement consultant profile complexity and the close relationship established between consultant and candidate as well as encouraging continuous communication are common outplacement practices in Portugal and the United Kingdom. It was further established that the main differences between the two countries relate to program duration, exclusive use of the technology, the existence of a competitive market in the UK and consequently a greater need for differentiation by British companies. Finally, it is concluded that the main challenges that outplacement companies face nowadays is the need of educating the market about the real value of this practice, articulated to the benefits of one-to-one consulting.

Keywords: *outplacement, downsizing, lay-offs, career transition, one-to-one consultancy.*

LISTA DE ABREVIATURAS

CO- Consultor de *outplacement*

EO – Empresas de *outplacement*

EP – Empresas de proveniência

GRH – Gestão de recursos humanos

RH – Recursos humanos

ÍNDICE

1. Introdução	8
<i>Problema de investigação e objectivos</i>	9
2. Revisão da literatura	10
2.1. <i>Conceito</i>	10
2.2. <i>História do outplacement</i>	11
2.3. <i>Novas tendências</i>	13
2.4. <i>Os actores do outplacement</i>	17
2.4.1. <i>Empresas de proveniência (EP)</i>	17
2.4.2. <i>O candidato</i>	19
2.4.3. <i>Empresas de outplacement (EO)</i>	20
3. A metodologia de investigação	25
3.1. <i>Os métodos</i>	25
3.2. <i>Técnicas de recolha de dados</i>	26
3.3. <i>Procedimento</i>	26
4. O Outplacement no Reino Unido e em Portugal: Estudos de Caso	27
4.1. <i>Reino Unido</i>	27
4.1.1. <i>Caracterização do outplacement no Reino Unido</i>	27
4.1.2. <i>Estudo de caso: Penna</i>	30
4.2. <i>Portugal</i>	32
4.2.1. <i>Caracterização do outplacement em Portugal</i>	32
4.2.2. <i>Estudos de caso: DBM LHH, Mercuri Urval e Transitar</i>	34
4.3. <i>Apresentação dos resultados: entrevistas</i>	35
4.4. <i>Discussão dos resultados</i>	37
5. Considerações Finais	41
Bibliografia	45
Anexos	53
<i>Anexo A – O perfil do consultor de outplacement (CO)</i>	53
<i>Anexo B – Guião da entrevista</i>	55
<i>Anexo C - Entrevistas</i>	56

Índice dos Quadros

Quadro 1 : <i>Conceito de outplacement</i>	11
Quadro 2: <i>Motivações das Empresas de Proveniência</i>	19
Quadro 3: <i>Entrevistas</i>	37
Quadro 4: <i>Perfil do consultor de outplacement</i>	53

1. Introdução

Na década de 90 do século XX, a difusão das novas tecnologias de informação, a existência de um mercado económico instável e o aumento da competitividade a um nível global, fizeram com que as empresas sentissem a necessidade de se adaptarem para garantirem a sua sobrevivência. Devido a esta crescente ênfase no lucro e no alcance de objectivos no curto prazo, é cada vez maior a pressão rumo a uma maior flexibilidade, que se tem traduzido em fusões, aquisições e predominantemente na ocorrência de sucessivos processos de reestruturação, que causam a saída de um elevado número de colaboradores da empresa por via do emagrecimento das suas estruturas (Kóvacs, 2003).

Tendo em conta esta nova realidade, a estabilidade e segurança no emprego tornam-se uma utopia no novo paradigma do mercado de trabalho (Kóvacs, 2003), ocasionando diversos constrangimentos. Por um lado, a perda de trabalho representa uma mudança drástica na vida do colaborador, afectando-o a nível emocional, social, financeiro e profissional (Soukup *et al.*, 1987). Por outro lado, a transição na carreira surge como um desafio na actualidade (Mano, 2012). De facto, existe alguma dificuldade inerente à realização de uma eficaz procura de emprego, que está relacionada com o défice na preparação ao nível de estratégias de abordagem ao mercado de trabalho por parte do colaborador e também com a existência de mercados em contração, nos quais as oportunidades de integração são muito limitadas.

Face a este novo determinismo económico, as empresas são cada vez mais pressionadas pelos seus *stakeholders* a actuarem de forma socialmente responsável. A dicotomia vivenciada pelas mesmas, que sentem a necessidade de reduzirem os seus custos e aumentarem a sua flexibilidade, tendo ao mesmo tempo que actuar de forma

socialmente responsável, representa um verdadeiro desafio à gestão de recursos humanos. No cenário actual, no qual os despedimentos parecem uma decisão inevitável a ser tomada pela entidade empregadora, importa mencionar o *outplacement* enquanto serviço que permite que as empresas ajam de forma socialmente responsável perante os colaboradores dispensados, constituindo uma opção adequada à resolução dos actuais desafios vivenciados pelos mesmos no processo de transição de carreira.

Problema de investigação e objectivos

O *outplacement* define-se como um serviço de consultoria com o objectivo de atenuar os efeitos negativos associados à ruptura da carreira sentidos pelo colaborador, procurando capacitá-lo a encontrar uma nova colocação no mercado de trabalho com o uso de determinadas ferramentas (Healy, 1982; Pickman, 1994; Ramalho, 2001). O mesmo é destinado a colaboradores em transição de carreira a pedido da sua organização de proveniência (Ramalho, 2001; Challenger, 2005) e visa suprir as necessidades das organizações e dos colaboradores (Fulmer & Fryman, 1985; Aquilanti & Leroux, 1999).

Em Portugal a indústria de *outplacement* é relativamente recente. Na actualidade não existe nenhum enquadramento legislativo que abranja o *outplacement*, há um certo desconhecimento por parte das empresas e dos colaboradores quanto à existência e eficácia do mesmo e, em termos científicos, poucos são os trabalhos produzidos nesta área. Tendo em conta a lacuna ao nível de conhecimento aprofundado sobre esta temática no país, a presente pesquisa tem como objectivo caracterizar o *outplacement* e estudar as suas principais tendências. O problema de investigação pode resumir-se à seguinte pergunta de partida: “*Como se pode caracterizar o outplacement e quais são as suas principais tendências?*”.

Constituem objectivos específicos desta dissertação: i) abordar o conceito de *outplacement*; ii) descrever a sua evolução em termos cronológicos e geográficos, indicando os desafios deste serviço no contexto actual; iii) caracterizar os vários actores de *outplacement*; iv) enumerar os benefícios associados ao mesmo; v) realizar um estudo comparativo entre as práticas de *outplacement* em Portugal e no Reino Unido.

A escolha do Reino Unido como unidade de comparação em relação a Portugal foi feita de forma intencional, pois o *outplacement* no Reino Unido surgiu na década de 70 do século XX e hoje constitui uma indústria bastante rentável e consolidada. Uma elevada percentagem de empresas insere o *outplacement* nas suas políticas formais de recursos humanos, articuladas à estratégia da empresa no que toca à gestão de processos de *downsizing* (Doherty, 1998). Tendo em conta o que foi descrito, esta pesquisa ambiciona comparar as práticas de *outplacement* entre os dois países, de modo a que seja possível identificar similaridades, contrastes, continuidades, descontinuidades e evoluções (Schneider & Schmitt, 1998).

2. Revisão da literatura

2.1. Conceito

Ao longo da história é possível identificar várias descrições associadas ao conceito de *outplacement*. O quadro seguinte apresenta parte delas:

Autores	Conceito de <i>outplacement</i>
Mendleson (1975)	Um programa pensado e oferecido por uma empresa, com vista a auxiliar os seus trabalhadores demitidos na pesquisa de novas funções no exterior da organização. É geralmente aplicado aos terminos dos contratos de trabalho que não são por iniciativa do trabalhador.
Pickman (1994)	O <i>outplacement</i> tem como objectivo ensinar ao trabalhador determinadas técnicas que o tornem capaz de conduzir com sucesso a pesquisa de um novo trabalho.
Ramalho (2001)	Serviço de consultoria limitado temporalmente, cujo propósito consiste em auxiliar o colaborador a encontrar uma nova posição fora da organização de

	proveniência, a pedido desta. São utilizadas técnicas para destacar a personalidade e a experiência dos mesmos.
Butterfield & Borgan (2005)	Serviço oferecido aos colaboradores de forma a possibilitar uma transição suave na carreira, com vista a atenuar o impacto dos processos de reestruturações.
Challenger (2005)	Cuidado do empregador para com os seus funcionários dispensados, através da contratação de uma empresa que os ajude a encontrar uma nova colocação com a maior brevidade possível.

Quadro 1 : Conceito de *outplacement*. Quadro elaborado pela autora

O conceito de *outplacement* reflete a relação dinâmica entre três actores: a empresa que contrata os serviços de *outplacement* ou empresa de proveniência (EP), o colaborador dispensado ou candidato, e a empresa de *outplacement* (EO) (Pires, 2011; Vieira, 2011).

Este serviço visa salvaguardar os interesses das EP e dos candidatos, conferindo vantagens a ambos. São exemplos de benefícios para a EP, o reforço da sua imagem face aos públicos interno e externo, a diminuição da probabilidade de litígio, a redução dos custos associados ao despedimento e a criação de um clima social positivo. Em relação aos candidatos, melhora a sua reacção ao despedimento, fomenta a utilização do tempo disponível de forma útil na busca de emprego, evitando lamentações constantes, e permite um maior autoconhecimento e estabilidade emocional, com o reforço da sua identidade, auto-estima e autoconfiança (Fulmer & Fryman, 1985; Aquilanti & Leroux, 1999).

2.2. História do *outplacement*

O *outplacement*, no contexto empresarial, surge em meados da década de 60 do séc. XX nos EUA, como um serviço de consultoria individual destinado aos cargos de topo de uma organização, isto é, directores e gerentes (Plourd, 1998; Aquilanti & Leroux, 1999).

Contudo, é na década de 70 que esta indústria regista um significativo crescimento, em resultado da combinação de variados fenómenos, como aquisições de empresas, avanços tecnológicos, processos de reestruturação, aumento da competitividade no mercado e recessão económica. Em termos gerais, estes acontecimentos geraram a duplicação de talentos, obsolescência da força de trabalho e necessidade de redução de custos (Knowdell *et al.*, 1983; Soukup *et al.*, 1987; Pickman, 1994; Meyer & Shadle, 1994).

De modo a tornar as empresas mais competitivas e mais flexíveis, foram eliminadas diversas funções e diversos níveis hierárquicos nas suas estruturas (Gibson, 1991; Plourd, 1998), motivando o despedimento de um elevado número de colaboradores, situação que gerou diversos desafios às empresas. Assim, um maior número de empresas recorrem ao serviço de *outplacement*, pois este surge como uma solução à resolução dos desafios inerentes aos processos de reestruturação que serão descritos de forma mais detalhada ao longo desta dissertação.

Com este aumento na procura dos serviços de *outplacement*, cria-se uma oferta padronizada e muito pouco flexível dirigida a grupos de colaboradores de diferentes organizações, independentemente do seu cargo hierárquico, passando de uma lógica local para uma lógica nacional e internacional (Plourd, 1998). A autora acrescenta que a qualidade dos serviços de *outplacement* decresce em consequência da rigidez da oferta agora apresentada.

Na década de 80 do século XX nascem duas organizações associadas ao *outplacement*: a *Association of Career Management Consulting Firms International*, que representava as empresas de *outplacement* e tinha como principal foco conceder maior visibilidade à indústria e garantir a padronização de práticas; e a *International*

Association of Career Management Professionals, constituída por profissionais da área, os consultores (Pickman, 1994; Plourd, 1998). Mais recentemente, em 1996 foi criada a *The Association of Career Firms Europe* (ACF Europe) que representa os interesses da indústria de *outplacement* na Europa.

2.3. Novas tendências

Actualmente o *outplacement* é aplicado transversalmente às empresas, independentemente da sua dimensão e sector de actividade, marcando presença num elevado número de países. É uma indústria que gera cerca de 1,5 mil milhões de dólares por ano nos EUA (Martin & Kelan, 2008a) e em países como a Espanha e a Bélgica, a legislação do trabalho contempla o *outplacement*, sendo considerado em determinados casos um direito do trabalhador.

No que tange a eficácia deste serviço, Tzafirir *et al.* (2006, cit. in Kilcrease, 2013) demonstraram que colaboradores envolvidos em programas de *outplacement* lidam melhor com o despedimento, quando comparados com aqueles que não recebem qualquer tipo de apoio na transição de carreira. Westaby (2004) acrescenta que programas de *outplacement* de elevada qualidade - com duração superior a 6 meses e com um vasto leque de actividades - resultam na recolocação profissional do candidato, associada a níveis salariais mais elevados. Vários autores (Foxman & Polsky, 1988; Edwards *et al.*, 1998; Martin & Leckan, 2008a) propõem um modelo mais abrangente de avaliação da eficácia do *outplacement* ao considerarem as características individuais do candidato.

Salienta-se que a maioria dos estudos existentes acerca da eficácia deste serviço é da autoria das empresas de *outplacement* (EO). Estas são acusadas de realizarem estudos genéricos e utilizarem uma amostragem intencional da população, excluindo

colaboradores que não foram recolocados ou ainda que se sentiram insatisfeitos (Sathe, 2010). Assim, recomenda-se a utilização de indicadores mensuráveis, tais como o período necessário para a transição na carreira, a taxa de rejeição no novo trabalho, entre outros (Martin & Lekan, 2008b).

Apesar da grande expansão do *outplacement*, não há um consenso sobre a sua utilidade e eficácia. Pesquisas sugerem que existe insatisfação por parte de alguns candidatos, que afirmam não ter recebido a ajuda adequada ao frequentar programas de *outplacement* (Dvorak & Lublin, 2009). De modo geral, nos últimos anos tem-se verificado um descontentamento em relação aos resultados do *outplacement* e termos como “desnecessário e desactualizados” foram utilizados recentemente na caracterização desta indústria (The right thing, 2012). Custos demasiado elevados, programas ultrapassados, falta de transparência e comunicação deficiente, incongruência entre os valores que a EO defende e as suas práticas, são alguns exemplos de limitações apontadas ao *outplacement* (The right thing, 2012; Choice Career Services, 2012).

Na actualidade, regista-se uma mudança nas exigências das empresas que procuram por serviços de *outplacement*. Estas passam a optar por EO que acrescentem valor à sua oferta e que proponham as melhores soluções de acordo com as suas expectativas (Right Management, 2007). Deste modo, as EO devem ser capazes de antecipar, adaptar, inovar e também de adequar a sua oferta às especificidades locais quando se inserem em contextos internacionais (Morgan, 2013).

Com as alterações no mercado de trabalho e nas carreiras, os candidatos sentem novas necessidades, procurando ter uma maior flexibilidade nas carreiras, com ênfase

nos movimentos funcionais e entre sectores de actividades, bem como encontrar um maior equilíbrio entre trabalho e família (Right Management, 2007).

A indústria de *outplacement* tem sofrido alterações. A oferta tradicional é confrontada com a existência de novos concorrentes que abrangem empresas de recrutamento que passaram a oferecer este serviço (Fulmer & Fryman, 1985) e empresas que oferecem exclusivamente programas de *outplacement* virtuais (Delaney 2002; Martin & Leckan, 2008b).

Na óptica de Fulmer & Fryman (1985), podem ocorrer conflitos de interesse quando uma empresa pratica simultaneamente recrutamento e *outplacement*. Por um lado, a empresa pode preparar os candidatos com base nas suas próprias exigências, não tendo em conta a realidade do mercado como um todo. Por outro lado, quando se trata do preenchimento de uma determinada vaga, a empresa tende a optar pelos candidatos que prepara em processos de *outplacement*, considerando-os mais indicados em relação a outros que não passaram por este processo.

Os programas virtuais, por sua vez, são percepcionados como menos eficazes quando comparados com a oferta tradicional. Tal, deve-se à falta do contacto humano que é fundamental numa altura em que o candidato atravessa uma fase particularmente sensível, bem como a falta de personalização e qualidade inerentes à consultoria *one-to-one* que é feita a nível presencial (Delaney, 2002; Reed Consulting, 2006; Martin & Leckan, 2008b).

Esta pressão oriunda de diversos actores (EP e candidatos), rumo a uma maior qualidade dos serviços de *outplacement*, associada às contínuas alterações que se têm verificado nesta indústria e nos mercados económico e de trabalho, coloca novos desafios as EO, que se vêem obrigadas a repensar as suas práticas, sob pena de porem

em causa a sua sobrevivência (The right thing, 2012). Assim, é possível verificar o surgimento de um novo modelo de *outplacement* que possui essencialmente as seguintes características:

- Soluções flexíveis e personalizadas à medida de cada cliente, com ênfase na consultoria *one-to-one* e nas dinâmicas de grupo. A consultoria *one-to-one* actualmente é considerada como a actividade que melhor maximiza a eficácia do *outplacement* (DeGroot, 1994; Simper, 2000; De Witte *et al.*, 2005; Right Management, 2007; The right thing, 2012; Owens, 2008; Kingston, 2012; McRae & Dooley, 2013).

- Apoio contínuo, observando-se que a duração dos programas de *outplacement* é cada vez mais prolongada. Em muitos casos, o horizonte temporal passa a variar em função da recolocação do candidato, demonstrando uma abordagem a partir dos resultados (Simon, 1988; Delaney, 2002; Right Management, 2007).

- Conjugação entre o apoio humano e o uso da tecnologia, como uma importante ferramenta de apoio aos candidatos, que passam a ter acesso *online* a uma variedade de materiais, que visam facilitar as diferentes fases do processo de *outplacement* (Delaney, 2002; Owens, 2008; Martin & Leckan, 2008b; Insala, 2011; The right thing, 2012; McRae & Dooley, 2013; Choice Career Service 2013). A tecnologia torna os programas menos dispendiosos, pois o espaço físico e as actividades administrativas praticamente desaparecem com o seu uso (Bodega, 2012).

- Maior transparência nas relações e incentivo a comunicação contínua (Foxman & Polsky, 1988; Kingston, 2012), seja presencial ou *online* (Insala, 2011) e utilização de novas medidas de avaliação dos programas de *outplacement*, como é o caso de estudos de satisfação e de diagnósticos constantes, nos quais se efectua a recolha de

dados para a elaboração de relatórios com indicadores de sucesso (Edwards *et al*, 1998; Right Management, 2007; Owens, 2008).

- Maior diversidade nos meios de divulgação dos serviços de *outplacement*, como por exemplo a internet, fóruns e grupos virtuais, essencialmente para captação de candidatos da geração y. Isto requer novas competências ao perfil do consultor de *outplacement*, particularmente ligadas à área do *marketing*, novas formas de comunicação e tecnologia (Choice Career Service, 2013).

2.4. Os actores do *outplacement*

2.4.1. Empresas de proveniência (EP)

2.4.1.1. Quando e quem contratar?

Na óptica de Mendleson (1975), o *outplacement* comporta determinados encargos. Para que o mesmo cumpra os objectivos a que se propõe, deve ser pensado cuidadosamente e planeado formalmente. Segundo o mesmo autor, determinadas informações devem ser consideradas aquando da decisão da implementação de programas de *outplacement*, nomeadamente: o sector de actividade da empresa e a sua empregabilidade; o número de despedimentos; a natureza das relações com os variados *stakeholders*; e outras mais específicas, relativas ao tipo de função a despedir, idade dos colaboradores e salário que os mesmos auferem.

Alguns dos critérios utilizados pelas empresas na avaliação de EO são: a forma como a empresa se diferencia da concorrência e inova, o pacote de serviços oferecidos, a formação e *skills* dos consultores, a experiência em termos de sector de actividade, os custos e a duração dos programas de *outplacement*, as horas de consultoria dispensadas, as políticas de reembolso, as recomendações de ex- clientes, e outras questões relativas à localização, dimensão e direcção destas empresas (Gibson, 1991; Jackson, 2005).

A contratação da EO deve ocorrer de forma prematura, antes mesmo que o processo de demissão ocorra, pois estas empresas poderão fornecer conselhos especializados acerca do modo como o processo de demissão deve ser conduzido, tratando do seu planeamento desde o início até à conclusão (Gelb, 1986; Simon, 1988; McRae & Dooley, 2013)

2.4.1.2. Motivações para o *outplacement*

Em consequência da influência de factores internos ou externos às empresas, estas podem deter diferentes motivações no que concerne ao *outplacement*, que se encontram resumidas no quadro abaixo:

Motivações	Descrição
Responsabilidade social	EUA (década de 60) : o empregador detinha uma real preocupação com o bem-estar e recolocação do colaborador, pelo que procurava minimizar os efeitos negativos do despedimento (Plourd, 1998). Na Europa a responsabilidade social constitui um dos principais motivos actuais para que as EP recorram ao <i>outplacement</i> (Mateus, 2013)
Legais	EUA (década de 70): com a criação de uma lei federal que favorecia o colaborador em caso de despedimento, as EP passaram a tentar evitar o litígio em tribunal e custos associados através do <i>outplacement</i> (Plourd, 1998; Martin & Lekan, 2008b). Na Europa a lei laboral de alguns países (Espanha e Bélgica, por exemplo), em casos específicos determina a obrigatoriedade por parte das EP de concederem programas de <i>outplacement</i> aos colaboradores dispensados.
Financeiras	EUA (década de 80): diminuir os custos associados ao despedimento, como por exemplo, o subsídio de desemprego. Quanto menor for o tempo de transição de carreira menores os custos assumidos pela EP (Plourd, 1998; Gelb 1986). Vale observar que na Europa isso não se aplica porque as despesas relativas à situação de desemprego são suportadas pelo estado e não pela EP.
Imagem da empresa	A comunicação de despedimentos pelos <i>mass media</i> muitas vezes culmina numa depreciação da imagem e reputação da empresa. Assim, ao adoptar serviços de <i>outplacement</i> a empresa procura passar a mensagem de que cuida e se preocupa com os seus colaboradores (Hire Right Career Been, 2013).
Contratação e retenção de talentos	A forma como a empresa gere os seus processos de despedimento tem reflexos na contratação e na retenção de talentos. - Contratação: as más referências por parte de ex-colaboradores,

	<p>por serem consideradas realistas, tornam uma empresa menos atractiva aos olhos de potenciais candidatos (Hire Right Career Been, 2013).</p> <p>- Retenção: os colaboradores que permanecem na organização, após o despedimento dos seus colegas podem experienciar sentimentos como culpa, medo, ansiedade (Meyer & Shadle, 1994 ; Soukup <i>et al.</i>, 1987). Este clima social negativo poderá ter repercussões na motivação dos mesmos e, consequentemente, na sua produtividade e comprometimento.</p> <p>- O <i>feedback</i> positivo de ex-colaboradores que tenham beneficiado de programas de <i>outplacement</i> poderá minimizar ou até mesmo excluir os efeitos negativos mencionados anteriormente (Hill & Fannin 1991, <i>cit in</i> Waraich, 2012).</p>
--	---

Quadro 2: Motivações das Empresas de Proveniência. Quadro elaborado pela autora

2.4.2. O candidato

O candidato é o colaborador que se encontra em fase de transição na carreira e é o destinatário dos programas de *outplacement*.

O trabalho confere ao indivíduo identidade pessoal, estatuto, estabilidade financeira e emocional (Soukup *et al.*, 1987), assumindo-se como uma importante componente na sua vida (Pickman, 1994). Perante uma situação de despedimento os colaboradores tendem a reagir diferenciadamente, de forma positiva, negativa ou mista (Meyer & Shadle, 1994), dependendo de variáveis moderadoras, como a estabilidade financeira, as características da personalidade e o apoio social recebido (Leana & Feldman, 1988).

Tal como referem os autores (Harley, 1980; Latack & Dozier, 1986, *cit in* Hanisch, 1999; Guilt 2000, *cit. in* Hanisch 1999), embora não seja constantemente referido na literatura, alguns colaboradores reagem positivamente à perda de emprego, pois consideram que abandonam um trabalho pouco motivador e pouco interessante e identificam uma oportunidade para traçar novos rumos profissionais.

De um modo geral, a literatura enfatiza os efeitos negativos do despedimento do

colaborador, considerando-o como um dos eventos mais traumáticos na vida de um indivíduo (Hanisch, 1999). Os autores consultados (Meyer & Shadle, 1994; Hanisch, 1999; Caldas, 2000; Arslan, 2005) referem que estes efeitos abrangem diversos componentes, nomeadamente psicológicos, físicos, sociais, financeiros e profissionais.

Os efeitos psicológicos incluem maiores níveis de ansiedade, *stress*, medo, preocupação, raiva, pessimismo e, em casos mais graves, depressão e tentativas de suicídio. Verifica-se ainda um decréscimo da auto-estima, concentração e satisfação pessoal. Já os efeitos físicos caracterizam-se por episódios de dores de cabeça, perda de energia, hipertensão, sintomas gastrointestinais e cardiovasculares, entre outros. A nível social o despedimento poderá dar origem a problemas familiares, como aumento dos conflitos, divórcio, abandono do lar, violência doméstica, ou causar o isolamento social do indivíduo. Entre os efeitos financeiros ocorre certamente uma queda de rendimento e consequente privação económica. Por fim, em termos profissionais, reduz a motivação e compromisso do colaborador em futuras colocações, o que resulta num maior cinismo profissional. O objectivo final dos programas de *outplacement* é ajudar o candidato a ultrapassar o choque do despedimento e encontrar uma nova oportunidade de carreira.

2.4.3. Empresas de *outplacement* (EO)

2.4.3.1. Actividades abrangidas e tipos de *outplacement*

Por ser o modelo eleito pela esmagadora maioria das empresas (Glen, 2009; Sathe, 2010), a presente investigação focar-se-á no *outplacement* externo. Contudo, é importante diferenciar os conceitos de *outplacement* externo e interno. Na sua obra, Kilcrease (2013) retrata bem a distinção entre ambos.

Segundo o autor, o *outplacement* interno é realizado por técnicos de recursos humanos da empresa que dispensa o colaborador. As equipas que o compõem poderão

estar incorporadas no Departamento de Recursos Humanos (RH) de forma permanente, ou serem constituídas temporariamente em função de projectos específicos (Pickman, 1994). O conhecimento que os técnicos de RH possuem em relação à empresa e sua cultura organizacional resulta numa solução adaptada à realidade daqueles candidatos.

Por sua vez, o *outplacement* externo é ministrado por empresas consultoras exteriores à organização. Apesar de exigir um maior investimento em termos monetários às EP, o mesmo oferece um leque de serviços vasto e o seu principal factor diferenciador consiste na qualidade do serviço prestado. Um elevado número de empresas considera o *outplacement* externo mais credível e eficaz, por ser realizado por empresas especializadas na área (Boynton & Thomas, 1991, *cit in* Kilcrease, 2013).

A oferta deste serviço visa suprir as necessidades dos candidatos e das EP. No entanto, esta não é transversal a todas as EO, uma vez que as actividades que a compõem variam em termos de abrangência e personalização (Gelb, 1986). Tradicionalmente, a oferta pode classificar-se em dois grupos: actividades administrativas e actividades de *coaching*.

No que concerne às actividades administrativas, estas possibilitam o acesso a um espaço que inclui telefone, computadores, fotocopiadoras e outros materiais de escritório, no qual o candidato pode realizar a pesquisa de emprego e fazer a gestão da sua carreira (Gelb 1986; Kirk, 1994; Ramalho, 2001; Pires 2011). Poderá ainda conter documentação na área da gestão de carreiras que estará disponível para a consulta pelos candidatos (Grubber, 1998 *cit in* Ramalho, 2001).

Já as actividades ligadas ao *coaching* englobam, entre outras funções, elaboração de currículos, preparação para entrevistas, aconselhamento financeiro, acompanhamento psicológico e gestão de emoções, aplicação de testes que forneçam informações

relevantes sobre os candidatos no sentido de estes desenvolverem um maior autoconhecimento (*assessment centers*), estabelecimentos de objectivos e planos de acção, identificação e gestão de oportunidades de emprego, formação em *marketing* pessoal e gestão de contactos ou *networking*, consultoria *one-to-one* e consultoria em grupo ou *workshops* (Gelb,1986; Kirk, 1994; Martin e Lekan, 2008b; Pires, 2011; Kingston, 2012).

Wooten (1996) argumenta que as actividades ligadas ao *coaching* têm um maior impacto na satisfação dos candidatos e auto-eficácia e, por conseguinte, têm reflexo directo na recolocação profissional.

2.4.3.2. Modelos de *outplacement*

A duração dos modelos de *outplacement* é variável, contudo o mais comum é que oscilem entre 3 meses à 18 meses (Sklover, 2000, cit. in Kilcrease, 2013). Vários são os modelos de *outplacement* apresentados pela literatura. Destes destacamos os seguintes: o modelo de crescimento da carreira de Latack e Dozier (1986 cit in Aquilanti e Leroux 1999); o modelo dos níveis de aconselhamento de carreira de Mirabile (1985) e, por fim, o modelo integrado de *outplacement* de Aquilanti e Leroux (1999).

O modelo de crescimento da carreira, proposto por Latack & Dozier (1986 cit in Aquilanti e Leroux 1999), sustenta que, com a ajuda do consultor de *outplacement* (CO), o candidato deve procurar equilibrar os seus níveis de *stress*, pois só assim conseguirá avançar e realizar esforços para a pesquisa de emprego. Para além disso, os autores consideram que o crescimento na carreira dependerá de três factores: as características individuais do candidato, que influenciam a forma como este lida com a perda de emprego; o meio envolvente, que inclui o suporte que o candidato recebe dos

seus familiares e amigos e também as suas condições financeiras; e, por fim, o processo de transição.

Mirabile (1985) argumenta que o aconselhamento de carreira ocorre em cinco níveis: conforto, reflexão, clarificação, direcção e mudança de perspectiva. Após receber o suporte do consultor de *outplacement* (CO) para que ultrapasse o trauma do despedimento (conforto), o candidato empenha-se na busca de novas oportunidades de emprego (reflexão). De acordo com o seu auto-conhecimento (clarificação) e com a orientação do consultor, o candidato define que rumos deverá seguir (direcção) e o término do trabalho ganha um sentido mais positivo (mudança de perspectiva).

O modelo integrado de *outplacement* de Aquilanti e Leroux (1999) assume-se como dinâmico e flexível, sendo composto por quatro fases. A primeira fase, de perda, dor e transição, representa o abalo resultante da demissão, que gera sentimentos diversos ao colaborador, como choque, negação e raiva. Nesta fase é crucial que o consultor crie uma relação de abertura e de confiança com o candidato, oferecendo o seu apoio e suporte. Para além disso, deverá ser capaz de identificar nos candidatos estados psicológicos patológicos, tal como a depressão prolongada.

Na segunda fase, desenvolvimento pessoal, são aplicados diferentes testes aos candidatos, de forma a avaliar as suas virtudes e pontos a melhorar. Valores, interesses, estilos de personalidade e capacidades são quatro dimensões comumente utilizadas. Ainda nesta fase, importa analisar de que forma os candidatos lidam com o *stress* e a relação deste com as condições financeiras dos mesmos.

Após ultrapassar o trauma do despedimento e desenvolver o seu auto-conhecimento, o candidato concentra-se na procura de emprego, que constitui a terceira fase. Realizam-se acções chave, como a elaboração do currículo, preparação para

entrevistas e estabelecimento de contactos. Em seguida, o candidato deve recolher informações sobre empresas e oportunidades no mercado de trabalho, para facilitar futuras decisões.

Por fim, na quarta fase, procura-se que o mesmo seja capaz de reflectir sobre os conhecimentos adquiridos no decorrer do processo de *outplacement*. O apoio e o aconselhamento são entendidos como os elementos fulcrais deste modelo, devendo estar presentes em todas as suas fases, de forma contínua. Alguns autores (De Witt *et al.* 2005; Butterfield & Borgan, 2005; McRae & Dooley, 2013) consideram que o consultor de *outplacement* deve criar uma relação de proximidade e de confiança com o candidato; este encorajamento tem como objectivo torná-lo mais receptivo à experiência (Aquilanti e Leroux, 1999).

É comum considerar o modelo integrado de *outplacement* de Aquilanti e Leroux (1999) como o mais completo na literatura, uma vez que vai receber diversos *inputs* dos modelos anteriormente mencionados, procurando dissipar as suas lacunas.

2.4.3.3. O perfil do consultor de *outplacement* (CO)

Pires (2011) na sua obra retrata o perfil do consultor de *outplacement*. O autor faz menção à variedade de formações que se associam a esta profissão, identifica os papéis que o consultor assume no desempenhar das suas funções e descreve a complexidade dos requisitos inerentes a esta função tendo em conta cinco dimensões: competências, conhecimentos, atitudes, traços de personalidade e capacidades (Pires, 2011). Por sua vez, Gorrell (2009) aborda a importância que os códigos de ética desempenham enquanto linhas orientadoras para a actuação do consultor. Para informações mais detalhadas sobre o perfil do consultor de *outplacement* e ética, consulte o Anexo A.

3. A metodologia de investigação

3.1. Os métodos

No sentido de dar resposta à problemática que consiste em caracterizar o *outplacement* e estudar as suas principais tendências, recorreu-se a pesquisa qualitativa, por esta ser comumente utilizada nas ciências sociais quando se pretende descrever, explicar e compreender melhor um determinado fenómeno (Pocinho, 2012). A investigação qualitativa tem também propósitos descritivos e exploratórios. Quanto ao carácter exploratório, estas pesquisas “objetivam alcançar uma maior familiarização com o fenómeno a ser estudado ou obter nova percepção do mesmo” (Martins, 2011 p.67). Por sua vez, o carácter descritivo da metodologia qualitativa analisa "rigorosa e claramente um dado objeto de estudo na sua estrutura e funcionamento" (Sousa & Baptista, 2011 p.57).

Como método de investigação da presente dissertação optou-se pelo estudo de caso, que consiste na análise de um fenómeno específico, que ocorre num contexto real caracterizado pela existência de diversas variáveis, no qual se recolhe informação de forma detalhada (Sousa & Baptista, 2011; Yin, 1994). As vantagens associadas à sua utilização são: a associação directa da teoria à prática, a apresentação de um exemplo concreto de um determinado fenómeno, facilitando a sua percepção e a utilização de diversas técnicas de recolha de dados (Carmo & Ferreira, 2008).

Os estudos de caso são referentes à Portugal e ao Reino Unido, pois pretende-se comparar as práticas de *outplacement* entre os dois países, de modo a que seja possível identificar similaridades, contrastes, continuidades, descontinuidades e alterações (Schneider & Schmitt, 1998). O método comparativo é comum nas ciências sociais e tem sido muito utilizado na Gestão de Recursos humanos. Para que o mesmo fosse

adequado e eficaz teve-se em conta três aspectos distintos: os factores organizacionais, os factores nacionais e o contexto internacional (Wang & Sun, 2012).

3.2. Técnicas de recolha de dados

As técnicas de recolha de dados seleccionadas neste trabalho foram: a) análise documental que permitiu a recolha de informações objetivas, através do exame feito a relatórios e brochuras das empresas e a *websites*; b) entrevista que se define por ser um processo de comunicação e interacção humana, cujo objectivo é a obtenção de determinadas informações. A entrevista permite a abordagem de uma maior variedade de temas, fornece respostas mais ricas e profundas em termos de informações e possibilita a correção de equívocos, tanto por parte do entrevistador como do entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Optou-se pela realização de entrevistas semi-directivas, nas quais existe um guião cuja função é apenas a de orientar o entrevistador no sentido de encontrar respostas aos principais objetivos da investigação, não tendo por isso um carácter rígido (Pocinho, 2012). Este guião, constituído por uma de dezena de questões, pode ser visualizado no Anexo B.

3.3. Procedimento

Para a realização das entrevistas no Reino Unido efectuaram-se pesquisas na internet sobre empresas de *outplacement*. Após isto, no mês de Abril de 2014 foram contactadas via e-mail seis empresas na Inglaterra: três localizadas em Manchester, duas em Liverpool e uma em Leeds, obtendo-se uma resposta positiva por parte de uma empresa situada em Manchester. Assim, procedeu-se ao agendamento de uma entrevista, que teve lugar no dia 8 de Maio de 2014 no escritório da empresa Penna, localizado no centro de Manchester.

Em relação a Portugal procedeu-se igualmente à procura de empresas de *outplacement*, desta vez no *LinkedIn* e na revista *Human Resources Portugal*. Após terem sido identificadas quatro empresas em Lisboa, estabeleceu-se contacto com as mesmas via e-mail, em inícios do mês de Maio de 2014. Três das empresas mostraram-se disponíveis no que toca a realização das entrevistas. No entanto, a quarta empresa esclareceu que a execução da entrevista não seria possível, visto que actua na área de *outplacement* há apenas um ano. Duas das entrevistas foram realizadas no final do mês de Maio e a terceira em inícios do mês de Junho de 2014, todas nos escritórios das respectivas empresas em Lisboa.

Assim, no âmbito desta dissertação foram entrevistados quatro consultores de *outplacement*, que, por serem especialistas na área, podem ser considerados como interlocutores privilegiados. A amostragem, por ter sido composta em função das pesquisas realizadas pelo investigador e da percepção do mesmo, considera-se como amostragem intencional por julgamento (Churchill, 1998; Schiffman *et al.*, 2008).

4. O *outplacement* no Reino Unido e em Portugal: estudos de caso

4.1. Reino Unido

4.1.1. Caracterização do *outplacement* no Reino Unido

O *outplacement* no Reino Unido surge na década de 70 do século XX e caracterizava-se por ser um serviço pontual destinado a colaboradores de cargos executivos (Doherty, 1998).

A década de 90 foi marcada por profundas alterações, que culminaram no repensar dos valores dos modelos de gestão (Doherty *et al.*, 1993). Num contexto marcado pela globalização, alterações tecnológicas e volatilidade do mercado, as empresas viram-se obrigadas a adaptar a sua estratégia e estruturas com o objectivo de

umentarem a sua flexibilidade, produtividade e competitividade. Esta busca incessante rumo à flexibilidade traduziu-se em inúmeros processos de reestruturação, também designados no Reino Unido por “*redundancy process*” ou “*downsizing*”.

O *Downsizing*¹ consiste na cessação do contrato de trabalho com um colaborador ou grupo de colaboradores por razões ligadas ao negócio, como a supressão de funções ou a desaceleração da actividade da empresa. Tem como objectivo a redução de custos e o aumento da flexibilidade, através da eliminação consciente de postos de trabalho (Budros, 1999). Tornou-se numa prática muito comum, implementada por grande parte das empresas em todo o Reino Unido e noutros países.

Vários estudos debruçaram-se sobre esta temática e abordaram não só o conceito de *downsizing* como também as suas implicações. Para além dos efeitos negativos experienciados pelo colaborador dispensado, ou “*redundant employee*”, anteriormente descritos no capítulo um, os colaboradores que permanecem na empresa são também afectados pelo *downsizing*, devido a factores como a ocorrência de novas formas de trabalho e de organização, maior carga horária e novas relações de trabalho. Estes fazem com que os colaboradores possam ser afectados por vários sentimentos, entre os quais: choque, raiva, ansiedade, hostilidade em relação à direcção, preocupação com colegas que saíram, culpa e receio quanto à possibilidade de perderem o seu emprego (Doherty, 1998).

Para melhor controlar os diversos desafios inerentes ao *downsizing* surge a percepção da importância da gestão do mesmo. O seu planeamento e análise deveriam ser da responsabilidade do departamento de recursos humanos da empresa, considerado deste modo como um elemento-chave na gestão da mudança (Doherty, 1998). Ainda de

¹ http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/layoff_1

acordo com a autora, a lei do trabalho passou a englobar um conjunto de princípios de boas práticas que deveriam ser consideradas aquando da implementação do *downsizing*, para que fosse possível minimizar os seus efeitos negativos e para prevenir a ocorrência de situações de iniquidade em relação aos colaboradores. Um destes princípios consistiu na cedência de serviços de *outplacement* para os colaboradores que foram demitidos por via do *downsizing* (Doherty *et al.*, 1993; Doherty, 1998).

É assim que na década de 90 se regista um aumento significativo da procura dos serviços de *outplacement*. Esta actividade, que gerava dois milhões de libras em 1978, passa para cinquenta e cinco milhões de libras em 1992, constituída por cerca de duzentas empresas de *outplacement* (Doherty *et al.*, 1993). Os autores acrescentam ainda que, apesar da privação ao nível dos recursos financeiros que as empresas experienciavam, as mesmas investiam continuamente no *outplacement*. Estatísticas que constam deste estudo demonstravam que 86% das empresas tinham políticas formais de gestão de *downsizing* e, destas, cerca de 75% ofereceram *outplacement* para os colaboradores dispensados, 62% das quais recorreram ao *outplacement* externo.

Mais tarde, com o *Companies Act 2006*, é elaborado um código de conduta no âmbito da responsabilidade social dirigido a directores (Insala, 2008), que resultou numa gestão de recursos humanos (GRH) mais humana, com políticas e práticas de responsabilidade social formalizadas, muitas das quais passaram a incorporar a cedência de serviços de *outplacement* para os colaboradores dispensados, causando uma vez mais o aumento da procura destes serviços. Em apenas dois anos o número de pessoas que recebem este serviço aumentou quase 50% (Insala, 2008). Dados de 2009 revelam a continuidade da tendência anteriormente descrita (Glen, 2009), pois cerca de 90% das empresas afectadas pela recessão económica naquela altura ofereceram serviços de

outplacement e 81% destas optaram pelo *outplacement* externo.

Num estudo elaborado pela Insala (2008) são também descritos os principais benefícios associados ao *outplacement* percebidos pelas EP: 78% apontam que o *outplacement* melhora a reputação da empresa; 66% dizem que aumenta a moral, motivação e produtividade das equipas em tempos de mudança; e 55% consideram que tem um efeito positivo nos colaboradores que permanecem na organização. Há também uma percepção da vantagem que o *outplacement* acarreta na transição de carreira por parte dos candidatos, pois mais de dois terços dos executivos tencionam que a provisão deste serviço passe a estar incluída em futuros contratos de trabalho (Woods, 2009).

Algumas empresas no Reino Unido oferecem exclusivamente serviços de *outplacement online* por via de *websites*.

4.1.2. Estudo de caso: Penna

Apresentação da empresa

A Penna² é uma empresa que actua na área de recursos humanos na Inglaterra e em Espanha, detendo parceiros a nível global. Tem como missão fornecer maneiras novas, significativas e inovadoras de apoiar as organizações e funcionários nas suas necessidades de recrutamento, desenvolvimento e transição, abrangendo assim todas as actividades no ciclo da gestão de recursos humanos. No que diz respeito à sua visão, a empresa procura tornar cada organização eficiente através da performance dos seus recursos humanos.

Entre outros prémios, a Penna foi reconhecida cinco vezes pelo *Sunday Times* como uma das 100 melhores companhias para se trabalhar³. A empresa é um dos

² Informações que constam em documentos da empresa, denominados por Service Sheet Penna Outplacement.

³ <http://www.penna.com/news-and-events/Detail/sunday-times-100-best-companies-2013>

membros fundadores da *Career Star Group*⁴, uma aliança global de empresas de *outplacement* e transição de carreira constituída por membros dos Estados Unidos, Reino Unido, Itália, Canadá, Brasil e Alemanha.

Na área de *outplacement* a Penna oferece quatro programas⁵ diferentes, nomeadamente: individual, em grupo, para executivos e *Penna Sunrise*. A *Penna Sunrise* é uma ferramenta *online* que contém informações sobre conteúdos diversos, motor de busca para empregos, *assessment centres*, oportunidades para realizar *networking*, jogos, *podcasts*, entre outros.

Uma análise feita a diversos relatórios da empresa (Penna, 2005; Penna, 2013) apresenta importantes informações e dados estatísticos sobre variados aspectos, como os principais objectivos dos candidatos, as actividades de *outplacement* que são mais valorizadas e os critérios considerados pelas EP na escolha de um serviço de *outplacement*.

Os principais objectivos dos candidatos passam por: melhorar as suas competências na busca de emprego (24%), encontrar um emprego seguro a tempo inteiro (21%) e recuperar a auto-confiança (14%). As actividades mais valorizadas, segundo o seu ponto de vista, são o *coaching* pessoal (65%), a elaboração do currículo *vitae* (56%), as técnicas de entrevistas (29%), os *workshops* (18%) e o apoio emocional (17%).

Em termos de resultados, 43% dos candidatos conseguem emprego a tempo inteiro, 15% abrem o seu próprio negócio e 8% trabalham a tempo parcial. O tempo médio de colocação dos candidatos no mercado de trabalho é de cerca de seis meses. Os critérios utilizados pela EP, por ordem crescente de importância, são o preço (85%), a

⁴ <http://www.hrgrapevine.com/markets/hr/article/2012-04-16-penna-forms-global-career-transition-consortium#.U4z0Cl5bTwi>

⁵ <http://www.penna.com/what-we-do/outplacement/o-our-services>

qualidade do *coaching* pessoal (81%), a variedade de serviços e a reputação da EO (64%); apenas 15% consideram os serviços *online* no processo de decisão.

4.2. Portugal

4.2.1. Caracterização do *outplacement* em Portugal

O *outplacement* é introduzido pela primeira vez em Portugal em 1992, com a empresa multinacional DBM. Numa primeira fase foi necessário investir na divulgação do *outplacement* de forma contínua, para que o mercado passasse a conhecer este novo conceito (Ventura, 2013).

Naquela altura o mercado de trabalho caracterizava-se por ser relativamente estável, marcado por uma gestão de recursos humanos frequentemente paternalista, na qual os despedimentos ocorriam sobretudo em casos excepcionais, referentes a falências de empresas ou a casos de incumprimento grave praticado pelo colaborador. O serviço de *outplacement* era pontual, pois era utilizado quase unicamente por empresas multinacionais que operavam em Portugal (Ventura, 2013).

Embora num momento mais tardio que noutros países da Europa, Portugal não ficou alheio aos efeitos das contínuas transformações que ocorreram a nível global no que concerne à economia e ao próprio mercado de trabalho. As empresas, para se tornarem mais competitivas face ao novo contexto e de forma a aumentarem a sua flexibilidade, recorreram também a fusões, aquisições e processos de reestruturação que originaram o despedimento de um elevado número de colaboradores (Kóvacs, 2003). Decorrente de um mercado de trabalho marcado pela instabilidade e com elevadas taxas de desemprego, a responsabilidade social das empresas face aos colaboradores dispensados fez com que a procura pelos serviços de *outplacement* aumentasse (Mateus, 2013).

Actualmente esta procura por serviços de *outplacement* não se restringe apenas às grandes empresas, englobando também as médias e as pequenas empresas, tanto multinacionais como nacionais (Bancalero, 2009). Segundo dados da DBM LHH (2013)⁶, os sectores que mais procuram este serviços são o farmacêutico, o alimentar, o bancário, o de telecomunicações e o de tecnologias de informação.

A indústria em Portugal é constituída por uma dezena de empresas maioritariamente multinacionais que, para além da oferta em *outplacement*, disponibilizam igualmente outros serviços na área de recursos humanos. A excepção corresponde a uma empresa de origem portuguesa que se dedica unicamente à prática desta actividade.

Em termos de resultados, segundo dados do Expresso de 2013 (Mateus, 2013), o *outplacement* permitiu a recolocação de cerca de 70% dos candidatos. Para candidatos com menos de 40 anos, o tempo de colocação é de 6,1 meses, enquanto que para aqueles com idade a partir dos 40 anos é de 9,4 meses⁷ (DBM, 2013).

Nos dias de hoje, devido à recessão económica que o país atravessa e à consequente dificuldade do mercado de trabalho em absorver os colaboradores em transição, há uma maior pressão face à responsabilidade social das empresas no sentido de darem um maior apoio aos colaboradores dispensados.

Embora a sua procura tenha aumentado nos últimos anos, este serviço ainda é desconhecido por boa parte do tecido empresarial português e a sua prática concentra-se maioritariamente na região de Lisboa.

⁶ Estatísticas da DBM LHH relativas ao ano de 2013 disponibilizadas pela empresa

⁷ Estatísticas da DBM LHH relativas ao ano de 2013 disponibilizadas pela empresa

4.2.2. Estudos de caso: DBM LHH, Mercuri Urval e Transitar

Apresentação das empresas

A DBM LHH⁸ introduziu o conceito de *outplacement* em Portugal em 1992 e é líder de mercado desde então. Tem como propósito apoiar empresas em momentos de mudança, desenhando soluções e programas adequados aos seus profissionais em transição de carreira. Actua em 4 áreas chave: *outplacement*, gestão da mudança, desenvolvimento de liderança e *employee engagement*.

A Mercuri Urval,⁹ consultora de origem sueca, oferece serviços de *outplacement* em Portugal desde a sua entrada neste mercado há cerca de 17 anos, dirigindo-se para os seus potenciais clientes como uma empresa que melhora o desempenho das pessoas, partilhando as melhores práticas, inovação e experiência. Como empresa internacional, apresenta soluções integradas que podem ser adaptadas a diferentes culturas, processos de negócio e necessidades.

Por sua vez, a Transitar¹⁰ foi fundada em 2001, constituindo a primeira empresa portuguesa a actuar exclusivamente neste ramo. A sua missão consiste em apoiar as empresas, no decorrer e após a desvinculação, e os seus ex-colaboradores no processo de transição de carreira, oferecendo um conjunto de técnicas e ferramentas essenciais para o alcance dos seus objetivos profissionais.

Enquanto a Transitar tem como actividade exclusiva o *outplacement*, a DBM LHH e a Mercuri Urval actuam noutras áreas de recursos humanos. Em termos de programas, ao contrário das suas concorrentes, a empresa foca-se no *outplacement* destinado a executivos, também conhecido como *executive outplacement*

⁸ <http://lhh-dbmportugal.pai.pt>

⁹ <http://www.mercuriurval.com/pt/Countries/Portugal/Sobre-Nos/>

¹⁰ http://www.transitar.pt/quem_somos/

4.3. Apresentação dos resultados: entrevistas

No quadro seguinte apresentar-se-ão de forma estruturada e resumida os principais resultados das entrevistas feitas aos consultores de *outplacement* das empresas descritas no capítulo anterior. As transcrições completas das mesmas poderão ser consultadas em Anexo C.

Problemáticas	Empresa 1 – Reino Unido Penna	Empresa 2 – Portugal DBM LHH	Empresa 3 – Portugal Mercury Urval	Empresa 4 – Portugal Transitar
Motivações das Empresas de Proveniência	Responsabilidade social. Causas internas da empresa ligadas à percepção de justiça que os colegas que ficam têm. Custos;	Responsabilidade social das empresas, que advém da necessidade de garantir acompanhamento ao seu ex- colaborador.	Responsabilidade social das empresas. Factores operacionais de âmbito negocial para que se chegue a um acordo com o colaborador.	Responsabilidade social, pois há uma preocupação tanto com o “ <i>please come</i> ” como com o “ <i>please go</i> ”
Divulgação da oferta	Feita por uma equipa de vendas que comunica diferentes programas e os benefícios da empresa, que inclui um <i>website</i> muito completo e a consultoria <i>one-to-one</i> , muito personalizada.	A empresa não faz publicidade: a divulgação é feita “olhos nos olhos” com potenciais clientes de forma muito discreta.	A empresa não aposta em publicidade devido à sua cultura e ao tipo de clientes, executivos. Trabalha com base na sua rede de contactos e referência de ex-clientes.	A empresa dispõe de uma equipa de comerciais e de comunicação que contactam clientes por via telefónica, através do agendamento de reuniões ou pelas redes sociais.
Programas de outplacement	Existe muita flexibilidade nos programas. No entanto, prevalece a consultoria <i>one-to-one</i> combinada com <i>workshops</i> . Duração: a partir de 2 horas.	Serviço exclusivo para empresas. Ênfase na consultoria <i>one-to-one</i> . Duração: entre 6 a 18 meses	Programas direccionados para executivos. Consultoria <i>one-to-one</i> combinada com sinergias em grupo.	Consultoria <i>one-to-one</i> intercalada com <i>workshops</i> .
Perfil do consultor	Pessoas com experiência e com variedade de <i>background</i> : GRH, finanças, negócios, <i>coaching</i> , etc.	Equipa que está na empresa desde 1992. Consultores seniores com ênfase na psicologia e na GRH.	Consultores seniores com experiências em áreas como a economia, indústria, GRH, negócios, entre outros.	Consultores seniores de diferentes áreas como psicologia, economia e gestão.
Directrizes éticas	Valores corporativos: “Há valores que estão ligados directamente com a razão pela qual fazemos este trabalho, que é genuinamente querer ajudar o colaborador... “nos programas de muita	Valores corporativos: dois clientes: candidato e empresa. Candidato: respeito à sua individualidade. Empresa: direito à informação e garantia da continuidade da relação com o candidato.	Valores corporativos de origem sueca. Actuação que assenta no profissionalismo e na medição dos resultados, “Somos muito pragmáticos e transparentes”. Partilha de informação constante com os	Valores corporativos: <i>outplacement</i> como um serviço sensível devido a dualidade de clientes. Há que haver confidencialidade na passagem de informações sobre os candidatos. A empresa não cobra

	curta duração, queremos ajudar muito mas nem sempre podemos”.	Código deontológico: quem faz recrutamento não deve fazer ao mesmo tempo <i>outplacement</i> .	candidatos para melhor gestão das suas expectativas.	pela cedência de perfis para empresas, por ser uma empresa exclusiva em <i>outplacement</i> .
Relação entre consultor-candidato	É influenciada pela duração dos programas de <i>outplacement</i> . Nos programas de longa duração a relação é próxima e o consultor passa a conhecer bem a pessoa. Um candidato é seguido por vários consultores.	Relação de proximidade e de parceria, na qual existe muito diálogo. Um candidato é seguido por diferentes consultores.	Relação muito próxima. A primeira preocupação é a de ganhar a confiança do candidato. Contudo, este deve estar no processo de forma aberta e assumir a responsabilidade por parte do programa.	Por ser uma empresa pequena valoriza muito a relação de proximidade com o candidato. Isto é possível porque as sessões são semanais e as pessoas acabam por se conhecer bem. Um candidato é seguido por um único consultor de <i>outplacement</i> .
Eficácia do programa de <i>outplacement</i>	Medida de modo formal pela organização, através de um questionário preenchido pelo candidato no final do programa. Medida de modo informal pela consultora.	Medida pela empresa através da recolocação do candidato ou da abertura de negócio próprio. Medida pelo candidato por via de um questionário no final do programa.	Eficácia medida pela empresa através da recolocação profissional ou da abertura de negócio. Medida pelo candidato por via de um questionário no final do programa.	Medida através de estatísticas de recolocação, que incluem o número de colocações e a quebra salarial. Aos candidatos são aplicados vários questionários ao longo do programa.
Casos de Insucesso	São maioritariamente constituídos por candidatos que frequentam programas de muito curta duração, pois num curto período de tempo o consultor não consegue influenciar o resultado final.	Pessoas pouco flexíveis, de áreas funcionais muito específicas ou com maiores exigências quanto às condições de contratação enfrentam maiores dificuldades a reingressar no mercado de trabalho.	“Quando lidamos com pessoas não há taxas de 100%”. Pessoas com idade mais avançada, com menos experiência em termos de flexibilidade são perfis que o mercado tem mais dificuldade em absorver.	Correspondem maioritariamente a pessoas com idades próximas da reforma, com perfis muito específicos ou ainda aquelas que não estão dispostas a procurar trabalho.
Comunicação	Quanto à comunicação, “se for um programa de muita curta duração há pouco que se possa fazer”. Quando é de longa duração há continuidade de contacto com o candidato.	Candidatos incentivados a dialogar com os consultores: “são feitos pontos da situação”. Aferição das razões associadas ao abandono dos programas.	Há uma linha de comunicação aberta com o candidato, relacionada com o valor “proximidade ao cliente”. Permite que todas as pessoas sejam ouvidas.	Realização de várias reuniões com os candidatos, para se tentar perceber se estes estão ou não satisfeitos.
Evolução da procura do <i>outplacement</i>	No início da recessão os processos de reestruturação eram menos comuns e havia um maior investimento para o <i>outplacement</i> . Actualmente a procura tem	Tem havido um aumento da procura de <i>outplacement</i> , pois há uma maior preocupação do empregador para com o colaborador, tendo em conta a contracção do mercado de trabalho.	Tem havido um crescimento que se deve ao aumento do número de despedimentos. Empresas especializadas em <i>outplacement</i> (DBM LHH e Transitar) e empresas	O negócio é um bocado volátil e, em anos com um número maior de programas colectivos, o número de candidatos e o volume de trabalho é maior. Em relação aos programas

	diminuído, pois a economia está em crescimento.		consultoras, que realizam outras actividades.	individuais, a procura tem-se mantido constante.
Desafios do <i>outplacement</i>	Forte pressão para a redução dos custos dos programas: menor tempo de duração. Os concorrentes <i>online</i> ganham espaço. Educar o mercado sobre o valor real do <i>outplacement</i> .	Recolocar todos os candidatos num mercado com poucas oportunidades. Surgimento de empresas que oferecem serviços de <i>outplacement</i> mas que não são especializadas.	Encolhimento do mercado de trabalho que faz com que as empresas valorizem determinados perfis em detrimento de outros.	Competir com empresas posicionadas ao nível global. Estado do mercado, pois não há muitas oportunidades. Divulgação do conceito de <i>outplacement</i> “evangelização”.
Uso da tecnologia	É utilizada. Contudo, a principal actividade é a consultoria <i>one-to-one</i> , pois a relação presencial é muito importante.	A empresa dispõe de plataformas e de <i>e-learning</i> , mas os candidatos priorizam o contacto <i>face-to-face</i> na consolidação do programa. “Cultura olhos nos olhos”.	É utilizada, mas há uma maior aposta no contacto pessoal, considerado crítico, devido à importância dada ao indivíduo.	A tecnologia não pode substituir a consultoria <i>one-to-one</i> devido ao suporte dado. O espaço físico contribui para a rotina de trabalho.

Quadro 3: Entrevistas

4.4. Discussão dos resultados

Face aos resultados obtidos torna-se possível analisar a evolução do *outplacement* em Portugal e no Reino Unido e demonstrar as semelhanças e diferenças entre os dois países no que concerne a esta prática.

Antes de mais importa referir que o *outplacement* surge em Portugal mais tardiamente do que no Reino Unido. Na década de 90, enquanto Portugal conhecia pela primeira vez uma empresa de *outplacement* (EO), já o Reino Unido contava com uma indústria lucrativa e em crescimento exponencial. Um dos factores explicativos consiste no facto de, desde muito cedo, o tecido empresarial no Reino Unido reconhecer o valor e a importância do *outplacement* face à gestão dos processos de reestruturação e à redução dos efeitos negativos à este associados. A existência de um quadro legislativo mais desenvolvido em matéria de responsabilidade social constitui outro factor que muito contribuiu para que este serviço evoluísse de forma mais rápida neste país. Um outro factor pode ser a menor protecção dos postos de trabalho existente no Reino

Unido, face a Portugal, onde o enquadramento constitucional e as leis do trabalho garantiram, até recentemente, maior estabilidade do emprego.

Ressalva-se que, embora num momento mais tardio, o *outplacement* cresce em Portugal associado às mesmas razões que no Reino Unido, o que permite supor que em contextos de liberalização do mercado de trabalho e crise económica existem maiores oportunidades para a realização do mesmo, não só devido ao aumento do número de pessoas que se encontram em transição na carreira, como também há uma maior consciência social por parte das entidades empregadoras.

Existe uma concordância entre os dois países de que o *outplacement*, ao contrário de outros serviços, não deve ser objecto de publicidade e aparato, destacando-se como estratégia de marketing a abordagem directa a potenciais clientes. Todavia, parece haver uma maior preocupação por parte das empresas britânicas na realização de pesquisas de mercado minuciosas, que permitam descrever a evolução do *outplacement* e identificar as necessidades do seu público alvo, enquadradas na conjuntura económica do momento; bem como analisar a percepção dos clientes (empresas e candidatos) quanto aos benefícios associados ao *outplacement* através da demonstração de dados quantitativos, o que confere credibilidade a este serviço. Denota-se que há uma maior necessidade de diferenciação por parte das empresas britânicas, uma vez que se trata de um mercado mais competitivo em comparação com o mercado português.

Em relação aos programas de *outplacement*, existe uma padronização evidente entre as práticas nos dois países, os quais incluem a consultoria *one-to-one* enquanto actividade principal e a realização de dinâmicas de grupo ou de *workshops* temáticos, o que vai de acordo com os contributos descritos em estudos anteriormente citados (DeGroot, 1994; Simper, 2000; De Witte *et al.*, 2005; Right Management, 2007;

Owens, 2008; The right thing, 2012; Kingston, 2012; McRae & Dooley, 2013). Contudo, a diferença entre os dois países reside na duração destes mesmos programas. Pesquisas demonstraram que os programas de *outplacement* tendem a ser longos e duradouros (Simon, 1988; Delaney, 2002; Right Management, 2007); no entanto, o Reino Unido apresenta programas de muito curta duração. Isto pode ser explicado pelo facto de no país em questão as empresas de proveniência exercerem uma maior pressão para a redução dos custos associados ao *outplacement*, pois é grande o número de candidatos a quem disponibilizam este serviço e, conseqüentemente, as despesas são mais avultadas.

Face aos resultados obtidos, verifica-se que a curta duração dos programas pode constituir um desafio ético aos consultores de *outplacement*, na medida em que limita a sua actuação no desempenho da função, fazendo com que muitas vezes não consigam ajudar de facto os candidatos. No caso das empresas em Portugal, a dualidade de clientes (candidato e empresa de proveniência) faz com que a confidencialidade no tratamento das informações do candidato se assuma como um princípio ético importante a ter em conta e a ser respeitado. Algumas empresas reflectem acerca da actividade dos seus concorrentes, que realizam simultaneamente o *outplacement* e o recrutamento, e questionam até que ponto isto não gera conflitos de interesse ou dilemas éticos mais complexos, matéria anteriormente levantada pelos autores Fulmer & Fryman (1985).

A percepção dos consultores de *outplacement* permite averiguar ainda que a limitada duração dos programas pode ter um impacto negativo na relação que se estabelece entre si e o candidato. Com excepção destes casos, a relação se caracteriza por ser de proximidade e de confiança, tanto no Reino Unido como em Portugal, o que é consonante com os resultados de outras pesquisas referidas no capítulo um (Witt *et al.*

2004; Butterfield & Borgan, 2005; McRae & Dooley, 2013). Afeta também negativamente a eficácia dos programas quanto à colocação do candidato no mercado de trabalho, por limitar o trabalho a ser desempenhado pelo consultor de *outplacement*. Esta dedução corrobora a investigação de Westaby (2004), na qual se comprovou que os programas de duração igual ou superior a seis meses apresentam uma maior qualidade.

À semelhança do estudo realizado por Pires (2011), os resultados sugerem que a senioridade e a diversidade de formação e experiências definem o perfil dos consultores de *outplacement*, o que demonstra uma grande complexidade em termos dos requisitos da função. O candidato pode ser acompanhado por um único consultor ou por uma variedade deles, sendo que a decisão está ao critério de cada empresa de *outplacement*, não parecendo haver uma harmonização de práticas em nenhum dos países em questão.

Foi possível ainda observar que embora as empresas de *outplacement* utilizem diferentes abordagens, é de se notar o esforço despendido por estas na promoção da comunicação contínua entre o candidato e o consultor. Há também um empenho para a medição da eficácia dos programas, através de estatísticas de colocação e aferição da sua qualidade tendo em conta o ponto de vista dos candidatos. Nestes dois tópicos verifica-se uma igualdade de práticas entre os países em análise, que vão de acordo às novas tendências do *outplacement* anteriormente mencionadas (Foxman & Polsky, 1988; Edwards *et al.*, 1998; Right Management, 2007; Owens, 2008; Insala, 2011). Ainda assim, constata-se uma certa negligência no que toca à relevância dada aos casos de insucesso que, embora sejam identificados pelas empresas de *outplacement*, acabam por ser desvalorizados face ao destaque concedido às estatísticas de sucesso.

A tecnologia articulada ao *outplacement*, também abordada como uma tendência noutros estudos mencionados anteriormente (Delaney, 2002; Owens, 2008; Martin &

Leckan, 2008; Insala, 2011; The right thing, 2012; McRae & Dooley, 2013; Choice Career Service 2013), está bem presente tanto em Portugal como no Reino Unido, embora neste último caso existam empresas que se focam exclusivamente na oferta de programas *online*, por via de *websites* e/ou de plataformas virtuais. Acautela-se, porém, que há uma percepção generalizada da redução de qualidade associada a estes programas, uma vez que o contacto presencial entre o candidato e o consultor é considerado como um factor crítico para o sucesso dos programas de *outplacement*. Diversos autores chegaram a mesma conclusão nas suas investigações (Delaney, 2002; Reed Consulting, 2006; Martin & Leckan, 2008b).

Devido à conjuntura negativa da economia portuguesa, as empresas de *outplacement* consideram um desafio integrar todos os candidatos num mercado de trabalho que oferece reduzidas oportunidades de inserção e que exige perfis muito flexíveis. À vista disso, tornou-se claro que as carreiras tradicionais perdem lugar face às carreiras proteanas, tendo efeitos directos na gestão de carreiras dos indivíduos. No Reino Unido, em consequência da necessidade de minimização dos custos de *outplacement*, é possível apontar como desafio a ameaça que os concorrentes *online*, que facultam programas menos dispendiosos, exercem sobre a oferta mais tradicional.

Como nota final, constata-se que o principal desafio que as actuais empresas de *outplacement* enfrentam, tanto em Portugal como no Reino Unido, consiste na necessidade de educar o mercado acerca do real valor desta prática, associada às vantagens da consultoria *one-to-one*.

5. Considerações finais

A presente investigação teve como propósito caracterizar o *outplacement* e identificar as suas principais tendências. Após a análise da literatura e dos resultados

obtidos, o *outplacement* é entendido como uma técnica de consultoria que tem como intuito ajudar o colaborador a enfrentar com eficácia os desafios que se associam à transição na carreira, na sequência de um processo de afastamento de uma empresa. Esta técnica, desencadeada a pedido da empresa de proveniência, insere-se no âmbito da gestão de recursos humanos, visto ser direccionada aos colaboradores de uma empresa e, estar directamente relacionada com a fase final do ciclo da gestão de recursos humanos, ou seja, com os despedimentos.

As constantes críticas que se efectuaram a esta técnica nos últimos anos permitiram a criação de um modelo mais flexível, que lhe conferiu uma maior eficácia. A ênfase agora conferida às actividades de *coaching* e, especialmente, à consultoria *one-to-one*, faz com que se tenham em conta as características do candidato, surgindo assim soluções mais personalizadas e adaptadas às suas necessidades. As empresas de proveniência e os candidatos têm reconhecido que os benefícios associados ao *outplacement* relacionam-se com o longo prazo.

Os principais benefícios que o *outplacement* proporciona as empresas de proveniência são: o reforço da sua imagem face aos públicos interno e externo, essencialmente devido à crescente importância concedida a responsabilidade social enquanto factor de diferenciação entre as empresas; manutenção de um clima social positivo no seio das mesmas; redução dos custos relativos ao despedimento; e ainda, menor probabilidade de litígio no caso de despedimentos. Em relação aos colaboradores, capacita-os ao nível de competências de abordagem ao mercado mais eficazes, fazendo com que os mesmos adquiram maior controle da gestão de suas carreiras e que utilizem o tempo de transição da carreira de forma útil na busca de emprego, diminuindo deste modo os efeitos negativos associados ao despedimento.

Em termos cronológicos, o *outplacement* surge na década de 60 nos EUA. Na década de 70 o aumento da procura por este serviço aumenta essencialmente devido à necessidade de gestão dos processos de reestruturação, registando-se a sua expansão geográfica para os países da Europa, como por exemplo o Reino Unido. Actualmente, as crescentes preocupações no âmbito da responsabilidade social, articuladas ao aumento de países que, através da criação de medidas legais, consideram o *outplacement* ora como um direito do colaborador, ora como um princípio de boa prática aquando da realização de processos de reestruturação, parecem ser condicionantes que favorecem a continuidade da utilização e evolução desta técnica.

O principal desafio que a indústria de *outplacement* enfrenta na actualidade prende-se com a necessidade de educar o mercado relativamente às vantagens da consultoria *one-to-one*, enquanto técnica que permite maximizar os resultados deste serviço, visto que permite uma maior flexibilidade e personalização dos programas. Salienta-se ainda que, a crescente pressão que se tem verificado para a redução dos programas de *outplacement*, bem como a existência de novos concorrentes, parecem ser factores que a longo prazo poderão contribuir para uma menor personalização e qualidade deste serviço.

Para melhor compreensão desta realidade, este estudo debruçou-se sobre o caso do *outplacement* no Reino Unido e em Portugal. Para este efeito, foram observadas em pormenor algumas empresas que actuam nestes dois países, consideradas assim como estudos de caso. O estudo documental das práticas de *outplacement* nestes países e nestas empresas, bem como a realização de entrevistas a consultores designados pelas empresas, permitiu aprofundar o tema, para além de comparar as realidades do Reino Unido e de Portugal face a esta prática de consultoria.

Uma das limitações deste estudo prende-se com o facto da amostra não ser probabilística, sendo que os resultados não são passíveis de serem generalizados a todo o universo de empresas e candidatos nos países em estudo. Ainda em relação à amostra, o seu reduzido tamanho e a assimetria existente entre o número de participantes entrevistados em Portugal e no Reino Unido constituem também limitações. Acresce que a amostra é constituída unicamente por consultores de *outplacement*, o que pode constituir uma limitação à caracterização desta prática.

Decorrente da análise dos resultados obtidos no âmbito desta dissertação e das suas próprias limitações, é possível identificar questões que merecem atenção enquanto possíveis problemáticas para investigações futuras.

Propõe-se, assim, a realização de estudos que abordem as empresas de *outplacement online*, em termos de programas, práticas e de modelos utilizados, bem como comparem a eficácia destes programas com os da oferta de *outplacement* tradicional.

Seria também interessante aprofundar de que forma os desafios actuais experienciados pelas empresas de *outplacement* podem influenciar as suas práticas futuras e alterar os padrões desta indústria.

Por fim, aconselha-se que outros estudos perscrutem questões ligadas à ética nesta área: elaboração de um código deontológico, enumeração pormenorizada de directrizes éticas e verificação da existência ou não de conflitos de interesse, nos casos de empresas de *outplacement* que desenvolvem simultaneamente actividades ligadas ao recrutamento.

Bibliografia

Aquilanti, T., & Leroux, J. (1999). An Integrated Model of Outplacement Counseling. *Journal Of Employment Counseling* 36 (4), 177-191.

Arslan, H (2005). Where can outplacement be placed? Offering a broader role to assistance: a theoretical approach. *Problems and Perspectives in Management* (3), 137-146

Bancalheiro, J. (2009). Outplacement, paliativo ou solução?. [Em linha]. Disponível em: http://www.human.pt/historico/artigos/FEV_2009/artigo2.htm. [Acesso em: 01/06/2014]

Bodega, B. (2012). New models in outplacement: Disruption comes to HR. *HRX Analysts Report*

Budros, A (1999). A Conceptual Framework for Analyzing Why Organizations Downsize. *Organization Science* 10 (1), 69

Butterfield, L. & Borgan, W (2005). Outplacement counseling from the client's perspective. *Career Development Quarterly* 53, 306-316.

Caldas, M. (2000). Enxugamento de Pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo. *Revista de Administração de Empresa* 40 (1), 29-41

Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação. Guia para a auto-aprendizagem*, 1ª Ed. Lisboa: Universidade Aberta.

Challenger, J. (2005). Return on investment of high-quality outplacement programs. *Economic Perspectives* 29 (2), 86-92.

Choice Career Services (2013). Global Outplacement trends: A global survey of outplacement professionals. *Helping the organisations manage the human impact of change*, Fourth Report

Churchill, G. (1998). *Marketing research: methodological foundations*, 7ª Ed. Orlando: The Dryden Press

De Witte, H., Vandoorne, J., Verlinden, R. & De Cuyper, N. (2005). Outplacement and re-employment measures during organizational restructuring in Belgium: Overview of the literature and results of qualitative research. *Journal of European Industrial Training* 29 (2), 148-164

DeGroot, D. (1994). A look at German outplacement and career management. *The International Journal of Career Management* 6 (5), 11

Delaney, B. (2002). Keeping up with outplacement. *Canadian HR Reporter* 15 (12), 15

Doherty, N. (1998). *The role of outplacement in redundancy management*. *Personnel Review* 27 (4), 343-353

Doherty, N., Tyson, S. & Viney, C. (1993). A positive policy? Corporate perspectives on redundancy and outplacement. *Personnel Review* 22 (7), 45-53

Dvorak, P. & Lublin, J. (2009). Outplacement Firms Struggle to Do Job. *The Wall Street Journal* [Em linha]. Disponível em: <http://online.wsj.com/news/articles/SB125069793645343423?mg=reno64-wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB125069793645343423.html> [Acesso em: 12/03/2014]

Edwards, J., Rudisill, J., Champney, T. Hershberger, P., Polaine, V. & Archambault, D. (1998). Outplacement: Client characteristics and outcomes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 50 (3), 173.

Foxman, L. & Polsky, W. (1988). Outplacement must be A partnership. *Personnel Journal* 67 (4), 19

Fulmer, W. & Fryman, C. (1985). A Managerial Guide to Outplacement Services. *SAM Advanced Management* 50 (3), 10-13

Gelb, B. (1986). When and How To Use Outplacement. *Business Horizons* 29 (5), 55-59

Gibson, V. (1991). The Ins and Outs of Outplacement. *Management Review* 80 (10), 59-61

Glen, C. (2009). UK Recession, Redundancy and Outplacement. *HAD Report* [Em Linha]. Disponível em: http://www.top-consultant.com/articles/hda_rrreport.pdf. [Acesso em: 01/012014]

Gorrell, P. (2009). The Ethics of Outplacement [Em Linha]. Disponível em: http://www.oipartners.net/newsroom/articles-by-topic/outplacement-articles/10-11-12/The_Ethics_of_Outplacement.aspx [Acesso em: 12/01/2014]

Hanisch, K. (1999). Job Loss and Unemployment Research from 1994 to 1998: A Review and Recommendations for Research and Intervention. *Journal of Vocational Behavior* 55, 188–220

Healy, C. (1982). *Career development; Counseling through the life stages*. Boston: Allyn & Bacon

Hire Right Career Been (2013). Outplacement for everyone. *Five Strategic Advantages of Universal Outplacement Report*.

Insala (2008). The need for outplacement is increasing [Em linha]. Disponível em: <http://www.insala.com/outplacement-2008.pdf>. [Acesso em: 14/01/2013]

Insala (2011). 6 ways to deliver effective outplacement services [Em Linha]. Disponível em: <http://www.insala.com/Articles/career-transition/6-ways-to-deliver-effective-outplacement-services.asp> [Acesso em: 16/02/2014]

Jackson, L. (2005). Managing a redundancy programme. *Financial management* (14719185), 60.

Kilcrease, K. (2013). Outplacement services for displaced employees: Attitudes of human resource managers based on differences in internal and external delivery. *Journal of Employment Counseling* 50 (1), 2-13.

Kingston, M. (2012). Setting up a safety net for terminated workers. *Canadian HR Reporter* 25 (7), 11-12

Kirk, J. (1994). Putting outplacement in its place. *Journal of Employment Counseling* 31, 10-18.

Knowdell, R., McDaniels, C. Hesser, A, & Walz, G. (1983). *Outplacement Counseling*. Michigan: ERIC

Kóvacs, I. (2003) Reestruturação empresarial e emprego, Perspectiva. *Revista do Centro de Ciências de Educação, Universidade Federal de Santa Catarina* (21) 2, 467-493

Leana, C. & Feldman, D. (1988). Individual Responses to Job Loss: Perceptions, Reactions, and Coping Behaviors. *Journal of Management* 14 (3), 375-383

Mano, M. (2012). *O outplacement em Portugal: uma abordagem a partir da grounded Theory*. Lisboa: ISCTE Business School

Martin, H. & Lekan, D. (2008a). Individual differences in outplacement success. *Career Development International* 13 (5), 425-439.

Martin, H. & Lekan, D. (2008b). I Need to Have You Pick-up a Body in Kalamazoo: Reforming Executive Outplacement. *Organizational Dynamics* 37 (1), 35-46

Martins, S. (2011). *Alinhamento da Gestão Ambiental com a Estratégia Empresarial em Pequenas Empresas: Estudo de Casos no Sector Metal-Mecânico da Região Central do Estado De São Paulo*. São Paulo: Universidade de São Paulo

Mateus, C. (2013). Outplacement recoloca 70% [Em Linha]. Disponível em: <http://expressoemprego.pt/noticias/outplacement-recoloca-70/3052>. [Acesso em: 1/06/2014]

McRae, C. & Dooley, E. (2013). The personal touch of outplacement. *Canadian HR Reporter* 26 (7), 11

Mendleson, J. (1975). Does your company need outplacement?. *Advanced Management Journal* 40 (1), 4-12

Meyer, J. & Shadle, (1994) C. *The Changing Outplacement Process: New Methods and Opportunities for Transition Management*. Westport CT: Greenwood

Mirabile, R. (1985). Outplacement as transition counseling. *Journal Of Employment Counseling* 22 (1), 39-45.

Morgan, O. (2013). Outplacement support: trends around the world [Em Linha]. Disponível em: <http://blog.changeboard.com/2013/11/outplacement-support-trends-around-the-world/>, Ed. [Acesso em 16/02/2014]

Owens, D. (2008). Personalized transition. *HR Magazine* 53 (3), 45-47

Penna (2005). The Value of Outplacement. *Research Report*

Penna (2013). Outplacement Data. *Report*

Pickman, A. (1994). *The complete guide to outplacement counseling*. New Jersey: Routledge

Pires, C. (2011). *Consultor de Outplacement: Que perfil de competências?*. Lisboa: ISCTE IUL

Plourd, M. (1998). *A History Of Outplacement Industry 1960-1997 From Job Search Conseling To Career Management. A New Curriculum of Adult Learning*. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University

Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação e comunicação do conhecimento científico*, 1ª Ed. Lisboa: Lidel

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais*, 2ª Ed. Lisboa: Gradiva

Ramalho, N. (2001). *Preditores da eficácia do outplacement*. Lisboa: ISCTE

Reed Consulting (2006). The value of outplacement. *Business and results focused HR Report* [Em linha]. Disponível em: <http://www.reedpressooffice.co.uk/docs/Value> [Acesso em: 12/05/2014]

Right Management (2007). The Next Evolution of Outplacement: Setting a New Industry standard [Em Linha]. Disponível em: (<http://www.rightmanagement.co.nz/thought-leadership/articles-and-publications/the-next-evolution-of-outplacement.pdf>, Ed. [Acesso em: 15/02/2014]

Sathe, S. (2010). The right role for outplacement. *Employment Relations Today* 37 (1), 9-15

Schiffman, L., Kanuk, L. & Hansen, H. (2008). *Consumer Behaviour: A European Outlook*, 5ª Ed. Harlow: Prentice-Hall

Sociais. *Cadernos de Sociologia* 9, 49-86

Simon, D. (1988). Outplacement: Meeting needs, matching services. *Training and Development Journal* 42 (8), 52

Simper, T. (2000). Outplacement - a justifiable expense? *Insurance Brokers. Monthly and Insurance Adviser* 50 (6), 31

Soukup, W., Rothman, M., & Brisco, R. (1987). Outplacement Services: A Vital Component of Personnel Policy. *SAM Advanced Management Journal* 52 (4), 19-23.

Sousa, M. & Baptista, C. (2011) *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*, 4ª Ed. Lisboa: Factor

The Right Thing (2012). The New Generation of Outplacement – Old vs. New standards [Em Linha]. Disponível em: https://mcl.airscorp.com/portal-upload/encoded.pdf?encoding=v02GkmgzD_nuZSoZgGpM%2FNPkyjsMWF2zNQKYMAwM3kX80%3D. [Acesso em: 20/02/2014]

Ventura, A. (2013). 21 Anos a Desenvolver Mercado. Caderno especial Outplacement. *Human Resources Portugal*, 58-60

Vieira, A. (2011). *Outplacement para PME's: projecto de concepção e implementação*. Lisboa: ISCTE IUL

Wang, G. & Sun, J. (2012). Toward a framework for comparative HRD research. *European Journal of Training and Development* 36 (8), 791-808.

Waraich, S. (2012). Outplacement Revisited. *Indian Journal Of Industrial Relations* 48 (1), 160-171

Westaby, J. (2004). The impact of outplacement programs on reemployment criteria: A longitudinal study of displaced managers and executives. *Journal of Employment Counseling* 41 (1), 19-28

Woods, D. (2009). Executives want provision of outplacement services included in their employment contract [Em linha]. Disponível em:

<http://www.hrmagazine.co.uk/hro/news/1017128/executives-provision-outplacement-services-included-employment-contract> [Acesso em: 10/05/2014].

Wooten, K. (1996). Predictors of Client Satisfaction in Executive Outplacement: Implications for Service Delivery. *Journal of Employment Counseling* 33 (3), 106-116.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2ªEd. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Anexos

Anexo A – O perfil do consultor de *outplacement* (CO)

É imprescindível que se faça menção ao perfil do consultor de *outplacement* devido a complexidade de requisitos que se lhe associam. Visto que os consultores de *outplacement* trabalham em ambientes turbulentos e voláteis, são qualificados e possuem autonomia e flexibilidade no desenvolvimento das suas funções, as estruturas das EO podem ser equiparadas às estruturas adhocáticas propostas por Mintzberg (1995 *cit in* Pires 2011). A formação do CO recai em áreas das ciências sociais, nomeadamente recursos humanos, psicologia, economia e sociologia (Pires, 2011).

Segundo este autor, a formação no local de trabalho, resultante das inúmeras experiências adquiridas ao longo do percurso profissional, assume um papel relevante nesta função. O CO poderá assumir papéis diferenciados, ora como facilitador, dinamizador e ouvinte, ora como formador, conselheiro e especialista. O quadro que se segue procura descrever a complexidade dos requisitos inerentes à função do consultor de *outplacement*, tendo em conta cinco dimensões: competências, conhecimentos, atitudes, traços de personalidade e capacidades.

Competências	Conhecimentos	Atitudes	Traços Personalidade	Capacidades
Boa comunicação	Mercado de trabalho	Orientação para resultados	Organizado	Monitorização
Estabelecer relações interpessoais	Técnicas de procura de emprego	Assertividade	Afável	Escuta ativa
Liderar e persuadir	Consultoria	Orientação para o cliente	Cooperativo	Estratégias de aprendizagem
Transferir o conhecimento	Gestão de carreiras	Compromisso	Extrovertido	Pensamento crítico.
Sentido crítico	Psicologia	Confidencialidade e envolvimento		

Quadro 4: Perfil do consultor de *outplacement*. Elaborado pela autora, com base em Pires (2011)

É impreterível ressaltar a importância que os códigos de ética têm na orientação da actuação dos CO, com vista à preservação dos valores e da moral. Segundo Gorrell (2009), isto é particularmente importante no *outplacement*, devido à vulnerabilidade dos candidatos, que atravessam uma fase difícil. O autor explicita directrizes que deverão sustentar e guiar a actividade dos profissionais da área:

- O CO deverá ter como objectivo fundamental auxiliar o cliente a suportar a decepção resultante do despedimento, tratando-o com a merecida dignidade. A obtenção de vantagens no que toca a ganhos económicos resultantes de uma situação de despedimento não deverá ser incentivada ou comemorada, pois este não é o objectivo do *outplacement*. Assim, a relação entre o consultor e o candidato não deverá ser puramente transaccional.

- Deve ter-se em linha de conta as particularidades de cada candidato, o que pressupõe a utilização de diversas abordagens. De frisar que o *coaching* em *outplacement* tem como objectivo auxiliar o candidato e não substituí-lo. Assim, o mesmo deve adquirir os conhecimentos necessários que o tornem capaz de tomar decisões de carreira a curto e longo prazos.

- A comunicação deve ser bilateral e contínua, tendo o consultor a obrigação de conceder *feedback* aos candidatos e à EP, e também de receber inputs dos mesmos, para fins de avaliação da eficácia do seu desempenho com vista à melhoria contínua.

Anexo B – Guião da Entrevista

Guião da Entrevista

Consultor de *Outplacement*

Empresa: _____

País: _____

1. Quais as principais motivações associadas ao *outplacement* ?
2. O que se faz em concreto na consultoria em *outplacement*? Qual a sua duração?
3. Qual o perfil dos consultores de *outplacement*?
4. Que directrizes éticas guiam a vossa actividade?
5. Como é medida a eficácia dos programas de *outplacement*? Qual a sua periodicidade?
6. Têm tido casos de insucesso? À que se devem?
7. Os clientes descontentes têm sido identificados e ouvidos? De que modo?
8. Como é divulgada a oferta em *outplacement* cá em Portugal?
9. Tem havido um aumento ou diminuição destes serviços nos últimos anos em Portugal/ Reino Unido? Porquê?
10. Quais os principais desafios desta indústria na actualidade.
11. De que forma utiliza a tecnologia?

Anexo C - Entrevistas

Entrevista Penna

De acordo com a consultora entrevistada na Penna, as motivações das empresas de proveniência para a contratação dos serviços de *outplacement* variam consideravelmente. A primeira motivação relaciona-se com a responsabilidade social, pois por vezes é possível observar uma preocupação genuína e comprometimento por parte das empresas em relação aos colaboradores dispensados; outras vezes a contratação está relacionada com causas internas da empresa, ou seja, de modo a que os colaboradores que permanecem na organização percebam que os seus colegas dispensados receberam o tratamento que merecem. Os custos são também considerados, pois quando as empresas são as únicas a fazer processos de reestruturação num determinado espaço geográfico, investem mais dinheiro no *outplacement* devido ao impacto local.

Para a divulgação da oferta em *outplacement* da Penna existe uma equipa de vendas que comunica os diferentes programas e os benefícios da empresa, o que inclui o *website*, que é muito completo, e a consultoria *one-to-one*, que é muito personalizada.

Existe muita flexibilidade na duração dos programas, podendo variar entre duas horas a um ano. O programa de *outplacement* da Penna é constituído essencialmente pela consultoria *one-to-one*, combinada com *workshops*. O que se faz na consultoria *one-to-one* varia bastante.

sua rede de contactos.

Quanto ao perfil do consultor de *outplacement*, a entrevistada esclareceu que o que acrescenta valor à oferta da Penna é a variedade de *background* dos membros da

sua equipa que têm experiências em áreas como: recrutamento, recursos humanos, *coaching* de executivos, negócios, finanças, entre outros: “nós recebemos a mesma formação, mas não pensamos da mesma maneira”. Através daquilo que a empresa denomina como (“*faculty consultant*”), após o encontro inicial com o candidato decide-se qual o melhor *coach* para acompanhá-lo (“*personal coach*”). Contudo, no decorrer do programa este pode ser substituído por um colega com um melhor entendimento numa determinada área (“*faculty basis*”), em função de novos objectivos e preocupações do candidato. Não há um programa estático e existe muita flexibilidade.

No que concerne às directrizes éticas que guiam a actuação de um consultor da Penna, a interlocutora declarou que “os consultores deverão certificar-se que actuam de acordo com os valores da Penna enquanto organização”. Acrescentou ainda que “há também valores que comportam a um nível mais pessoal e estão directamente ligados com a razão pela qual fazemos este trabalho, que é genuinamente gostar de ajudar o colaborador a descobrir o que o mesmo quer fazer a seguir, o que pode ser difícil quando estamos a lidar com programas de muito curta duração, porque queremos ajudar muito mais mas não podemos, porque o cliente não está preparado para pagar”.

A relação entre consultor-candidato é também influenciada pela duração do programa de *outplacement*. Nos programas de longa duração, devido à natureza da relação que se estabelece, mesmo quando o candidato está magoado por ter sido despedido, atravessa uma fase difícil e mesmo quando tenta esconder uma baixa autoconfiança, um bom consultor consegue rapidamente ter uma relação próxima com o cliente. O objectivo é fazer com que o candidato recupere a sua autoconfiança, pense mais em si mesmo e volte a assumir o controle da sua vida: “é uma relação no contexto

do trabalho, mas passamos a estar muito próximos da pessoa passando a conhecê-la muito bem”, argumentou a consultora.

A eficácia dos programas de *outplacement* na empresa é medida fundamentalmente no final do programa, de dois modos: formal, por via organizacional, e informal, por via da consultora. A consultora faz questões como: que aspectos achou mais úteis e como acha que a Penna pode melhorar? Avalia-se também a ferramenta *online Penna Sunrise*, através de um questionário de satisfação preenchido pelos candidatos.

Segundo a entrevistada, “o insucesso do *outplacement* é entendido como o não alcance dos objectivos do candidato aquando da conclusão do programa e embora existam poucos casos de insucesso estes ocorrem ocasionalmente”. Estes são maioritariamente constituídos por aqueles casos de candidatos que frequentam programas de curta duração, pois por um lado demora-se tempo a arranjar um emprego e, por outro lado, num curto período de tempo o consultor não consegue influenciar o resultado final. Há um limite de tarefas que os consultores podem fazer quando se trata de programas de curta duração.

Relativamente ao facto destes candidatos serem ou não ouvidos, a interlocutora salientou que depende da relação que se estabeleceu com o mesmo: “quando esta relação é de curta duração, por exemplo de duas horas, há pouco que se possa fazer... Se for um programa de longa duração, geralmente há continuidade no contacto com o candidato, até mesmo após o término do programa”.

Quanto a variação da procura por serviços de *outplacement* no Reino Unido, a consultora respondeu que no início da actual recessão as redundâncias eram muito pouco usuais e as empresas disponibilizavam mais recursos financeiros para o

outplacement. “Visto que a recessão ocorreu por um longo intervalo de tempo, com o aumento do número de empresas a fazerem redundâncias passa a haver uma menor preocupação com o colaborador”, acrescentou. Quanto ao volume de actividade no sector de *outplacement* na actualidade, com menos empresas a fazerem redundâncias e aquisições, e com o crescimento da economia, a procura pelos serviços de *outplacement* diminuiu, disse a entrevistada.

Um dos desafios actuais do *outplacement*, identificado pela consultora, consiste na forte pressão com vista à redução dos custos do *outplacement*, o que se reflecte em programas cada vez mais curtos em termos de duração, sendo que os concorrentes *online* ganham espaço porque oferecem serviços mais económicos. A entrevistadora argumenta que “o verdadeiro desafio consiste em educar o mercado, pois algumas organizações não percebem o real valor do *outplacement* e que ferramentas têm disponíveis”.

A consultora afirma que a tecnologia na Penna é utilizada; contudo, a principal actividade continua a ser a consultoria *one-to-one*. A relação presencial é muito importante, porque é muito difícil aproximar-se do candidato através de uma ferramenta *online*. Para elaborar o (“*personality profile*”) de uma forma completa e eficaz é necessário questionar as pessoas, incentivá-las a reflectirem sobre si e sobre aquilo que realmente querem fazer, entendê-las, e isso não é possível através das ferramentas *online*: “o nosso trabalho não é só arranjar um trabalho para o cliente, mas sim arranjar o trabalho certo do qual eles gostem realmente e se encaixem, e aí é que se diferencia o *personal coach*”, finalizou a entrevistada.

Entrevista DBM LHH

De acordo com a consultora da DBM LHH, a principal motivação das empresas de proveniência é a responsabilidade social, que advém da necessidade que empresa tem de ao apresentar uma necessidade de rescisão de contrato, garantir ao profissional o acompanhamento na resolução do seu problema.

Sobre a divulgação da oferta da empresa, a entrevistadora afirmou que a mesma é feita “olhos nos olhos”, a DBM LHH não faz publicidade. “Estamos associados a momentos que as empresas não gostam de se ver neles” – esclareceu a interlocutora. As reuniões e os encontros com potenciais clientes são sempre muito restritos e pequenos, finalizou.

“ Somos a empresa responsável por ter introduzido o conceito de *outplacement* em Portugal em 1992 e é um serviço direccionado exclusivamente para as empresas, não se trabalha directamente com particulares” – afirmou a entrevistada. A consultoria *one-to-one*, actividade principal, é complementada com a realização de *workshops* para grupos. Para a determinação da duração dos programas de *outplacement* é feito uma previsão do tempo necessário de recolocação tendo em conta as características específicas de cada candidato, no entanto costuma variar entre seis meses à dezoito meses.

Segundo a consultora, a equipa dos consultores vem desde 1992 e tem vindo a crescer desde então. São consultores seniores muito vocacionados para às pessoas e para o mercado de trabalho e vêm maioritariamente de áreas como a psicologia e a gestão de recursos humanos (GRH), embora se encontrem outros perfis na empresa. Um candidato é seguido por diferentes consultores, alinhado com a fase do processo no qual se encontra “acreditamos que acrescenta muito valor ter diferentes”, concluiu a

consultora. A relação entre o consultor e o candidato caracteriza-se por ser de proximidade e de parceria, na qual existe muito diálogo.

Quanto as directrizes éticas para além dos valores da empresa é necessário ter em conta os dois clientes da empresa (empresa e candidato). No que concerne ao candidato deve-se respeitar a sua individualidade, pois não se pode colocar a vida íntima da pessoa em causa. No que toca ao cliente empresa, a DBM LHH garante o direito à informação e a garantia que não deixará de colaborar com o candidato no decorrer do processo. Ainda sobre as directrizes éticas, a consultora acrescenta que a empresa que se dedica ao *outplacement* não deve dedicar-se igualmente ao recrutamento, pois “... o candidato deve ter o mercado de recrutamento inteiro para ele... e também porque a empresa concentra-se unicamente na mesma carteira de clientes, os candidatos, o que não é correcto”, disse a entrevistada.

A eficácia dos programas de *outplacement* é medida pela DBM LHH de duas maneiras, através da recolocação do candidato ou da abertura do negócio. Também o candidato avalia o programa de *outplacement* aquando do seu término. Esta avaliação feita pelos candidatos é enviada para a empresa de proveniência. O cliente empresa é fácil de avaliar, pois volta a contratar novamente os serviços da DBM LHH.

Em relação aos casos de insucesso, a entrevistada afirmou que não concorda com o termo “insucesso”. Segundo a mesma, há alguns profissionais que por não serem flexíveis ou por serem de uma área funcional muito específica encontram uma maior dificuldade à reintegrar o mercado de trabalho ou recebem propostas de trabalho com salários mais baixos. Alguns profissionais têm expectativas muito altas e fazem maiores exigências quanto as condições de contratação, às quais as empresas não estão dispostas a suprir. “ Procurar um emprego exige uma rotina, foco, muita determinação e dá muito

trabalho” e a eficácia do programa de *outplacement* depende muito da atitude do candidato – disse a consultora.

Quanto à comunicação, os candidatos são sempre incentivados a dialogarem com os consultores acerca das suas preocupações. Muitas vezes não existe empatia entre o consultor e o candidato e nestes casos o consultor poderá ser substituído por um colega. “ Quando há abandono dos programas por parte dos candidatos nós temos sempre a preocupação em questionar à que razões se devem”, esclareceu a consultora.

O mercado de *outplacement* em Portugal é relativamente jovem, tendo apenas 22 anos. Tem havido um aumento dos serviços de *outplacement*: porque o mercado é mais pequenino e insipiente; e também porque com o mercado de trabalho muito mais difícil, há uma maior preocupação por parte do empregador em ajudar o colaborador que foi dispensado. Com o aumento dos despedimentos surgem muitas empresas que acham que podem fazer *outplacement* e isto constitui um desafio - apontou a entrevistada. Contudo, o maior desafio de todos é conseguir a colocação para todos os candidatos quando o mercado está tão pouco receptível.

Relativamente ao uso da tecnologia, segundo a interlocutora a empresa dispõe de plataformas *onlines* e de *e-learning* , mas os candidatos priorizam muito mais *face-to-face* na consolidação do programa, pois a cultura portuguesa é muito “olho nos olhos”.

Entrevista Mercury Urval

Segundo o consultor da Mercury Urval, as motivações das empresas de proveniência para a contratação dos serviços de *outplacement* prendem-se com a responsabilidade social, no sentido de auxiliar o colaborador à reintegrar no mercado de trabalho e com factores operacionais de âmbito negocial, no sentido de se chegar a um acordo com o seu colaborador. Contudo, a vertente social tem um maior peso.

Em termos da divulgação da sua oferta, a Mercury Urval não aposta muito em publicidade devido a cultura da empresa e ao tipo de cliente com quem trabalha, os executivos. A empresa preserva a descrição, trabalha muito com base na sua rede de contactos e nas recomendações de ex-clientes. A comunicação é feita ao nível do *website* e pontualmente colabora-se com revistas da especialidade no âmbito da partilha do conhecimento – disse o entrevistador.

Quanto aos programas de *outplacement* da Mercury, o interlocutor refere que a empresa é muito flexível na sua abordagem e tem em conta as necessidades dos clientes. Existem algumas sinergias em grupo que podem complementar a abordagem individual, que é o foco da empresa. O seu mercado alvo é o dos executivos porque está relacionado com as outras áreas de abordagem da Mercury, contudo a empresa está capacitada para dar apoio aos colaboradores de todos os níveis. O entrevistado enfatiza ainda a vantagem pelo facto da Mercury Urval ser igualmente uma empresa de recrutamento pois tem acesso à um conjunto de oportunidades e projectos, nos quais pode mais facilmente incorporar as pessoas do *outplacement*.

O perfil do consultor da Mercury Urval caracteriza-se por ser sénior, no qual a experiência é considerada importante para que se conheça melhor a dinâmica do mercado e de modo a prestar uma ajuda mais prática aos candidatos. Em termos de formação os consultores vêm de áreas como economia, indústria, recursos humanos, negócios, entre outras.

A Relação entre o consultor e o candidato é muito próxima. A primeira preocupação é ganhar a confiança do candidato e isto é feito a nível presencial. É necessário que a pessoa esteja no processo de forma aberta e assuma também

responsabilidade por parte do programa, pois é necessário que se envolva, trabalhe e participe para atingir resultados.

O interlocutor declarou que as directrizes éticas enquadram-se nos valores corporativos da Mercury cuja matriz é de origem sueca. A actuação dos consultores assenta no profissionalismo e na medição em termos de eficácia do programa, havendo uma preocupação muito grande com a entrega dos resultados aos candidatos. Acrescentou ainda que é necessário partilhar informação com os candidatos, para que seja possível gerir as suas expectativas de forma realista “... somos muito pragmáticos e transparentes”- concluiu o mesmo.

Segundo o consultor, a eficácia dos programas de *outplacement* define-se como a colocação do candidato no final do programa ou a abertura de um projecto de negócio pelo mesmo. A aferição do nível de qualidade que os candidatos concedem ao programa é medida por via de um questionário preenchido pelos mesmos no término do mesmo.

“Lidamos com pessoas e não há taxas de sucesso de 100%” – comentou o entrevistado acerca dos casos de insucesso. O conjunto de pessoas com uma idade mais avançada, com menos experiência em termos de terem estado em várias empresas, projectos ou funções, constituem perfis que o mercado tem mais dificuldade em absorver e conseqüentemente a empresa sente uma maior dificuldade a recolocar. Ao longo do programa de *outplacement* há uma linha de comunicação aberta ligada ao valor “proximidade com o cliente”, que permite que todas as pessoas sejam ouvidas.

Sobre a variação da procura dos serviços de *outplacement* em Portugal, o consultor declarou que se tem registado um crescimento em comparação com o passado, pois o aumento do número de despedimentos fez com que houvessem mais oportunidades para a realização do *outplacement*. Acrescentou ainda que em termos da

oferta de *outplacement* em Portugal há empresas que são especializadas nesta área e reconhecidas no mercado como é o caso da DBM LHH e da Transitar e há outras empresas que incorporam o *outplacement* num conjunto de outras actividades de recursos humanos como é o caso da Mercury Urval. Apesar do mercado ser concorrencial, "visto que as abordagens e propostas de valor das empresas de *outplacement* são diferentes, há espaço para todas as empresas" – disse o entrevistado.

O principal desafio na actualidade apontado pelo interlocutor corresponde ao encolhimento do mercado de trabalho que faz com que as empresas valorizem determinados perfis em detrimento de outros. Hoje em dia o mercado absorve mais facilmente pessoas mais flexíveis, com experiência em vários projectos, com *skills* ligadas à área da tecnologia e com disponibilidade para a mobilidade geográfica.

De acordo com o consultor, apesar da *tecnologia* ser utilizada pela *Mercuri Urval* nos seus programas de *outplacement*, há uma maior aposta no contacto pessoal devido a importância que é dada ao indivíduo. "... o contacto pessoal é crítico até para garantir a qualidade do programa, principalmente na elaboração do perfil e no acompanhamento emocional ao longo do processo" – finalizou.

Entrevista Transitar

Segundo a consultora da Transitar, a principal motivação das empresas de proveniência para a contratação dos serviços de *outplacement* é a responsabilidade social, pois para alguma delas é importante tanto o momento de recrutamento ou *please come* como o momento de despedimento ou *please go*.

Sobre a forma como a Transitar divulga a sua oferta, a empresa dispõe de uma equipa de comerciais que contacta potenciais clientes por via telefónica, através do agendamento de reuniões e também com o auxílio das redes sociais. Contudo pela

natureza da actividade é necessário ter cuidado com a informação que se passa “...tentamos dar dicas de como ter sucesso num processo de transição de carreira”. Também existe uma equipa de comunicação que através dos meios certos tem como objectivo divulgar aquilo que é o *outplacement* “fazer uma evangelização, pois há pessoas que não sabem o que é” – disse a interlocutora.

A oferta de *outplacement* da Transitar engloba a realização da consultoria *one-to-one* intercalada com *workshops* temáticos. Quanto a duração do programa a média é de seis meses para os gerais e de quatro meses para os colectivos.

No que concerne ao perfil do consultor de *outplacement*, a entrevistada esclareceu que os consultores são seniores, vindos de áreas como a psicologia, economia e a gestão. O mesmo consultor acompanha o candidato desde o início do programa até ao seu término, por forma a criar mais confiança e para a pessoa sentir-se mais a vontade – acrescentou .

A Transitar por ser uma empresa pequena privilegia muito uma relação de aproximação com os candidatos, “...até com clientes de há 5 anos atrás mantemos contacto”. Essencialmente porque as sessões são semanais e duram um período algo extenso no tempo as pessoas acabam por se conhecer muito bem e “...só assim é que funciona, se existir essa relação de confiança estabelecida entre os dois” – disse a consultora.

Sobre as directrizes éticas, para além dos valores corporativos que guiam a actividade dos consultores da Transitar, a interlocutora enfatizou que o *outplacement* por si só é um serviço um bocado sensível visto que a empresa tem dois clientes diferentes, a empresa e o candidato. Há que haver confidencialidade especialmente na passagem de informações sobre o candidato para a empresa “... não passamos

informação que o candidato não autorize”. Como uma empresa exclusiva de *outplacement* a Transitar não cobra outro tipo de serviço, ou seja, como fonte privilegiada de recrutamento por ter diferentes perfis disponíveis, não cobra quando outra empresa pede um determinado perfil.

A eficácia dos programas de *outplacement* é medida através de estatísticas de sucesso dos candidatos que incluem o número de recolocações, o sector de actividade e a quebra salarial. Por sucesso entende-se a recolocação do candidato antes do término do programa. Aos candidatos são aplicados vários questionários ao longo do programa, para saber se estes estão de acordo com a metodologia, se os conteúdos dos seminários correspondem às expectativas, e caso haja algum aspecto menos bom torna-se possível realizar ajustes – esclareceu a consultora.

Os casos de insucesso correspondem maioritariamente à pessoas com uma certa idade que estão mais próximas à reforma, ou com aquelas que não estão predispostas a procurar emprego e por fim aquelas pessoas que têm perfis muito específicos nos quais o mercado encontra-se muito fechado. Em termos de comunicação, a Transitar realiza reuniões com alguma frequência com os clientes para tentar perceber se os mesmos estão ou não satisfeitos e o que se pode fazer para melhorar.

Sobre a procura por serviços de *outplacement* em Portugal, a consultora declarou que o negócio é um bocado volátil porque depende também da responsabilidade social das empresas e da sua condição financeira. Como a empresa tem o *outplacement* colectivo e individual, em anos que tenha mais casos de *outplacement* colectivo tem um maior número de clientes e de volume de trabalho.

A consultora apontou alguns desafios ao *outplacement* na actualidade: a necessidade da Transitar igualar-se às outras empresas do sector que se encontram

posicionadas globalmente (DBM LHH), tendo por isso assinado uma parceria no início do ano com a Harbora, grupo internacional; o estado do mercado que se caracteriza por ter poucas oportunidades de emprego, o que obriga a que se pense noutras estratégias. “A crise económica constitui também um desafio, porque muitas empresas faliram e mesmo que quisessem oferecer serviços de *outplacement* não tinham como o fazer... no entanto, nesta altura há muitas mais oportunidades no mercado por isso achamos que vamos ter um ano bom” – finalizou a consultora.

Apesar da Transitar dispor de uma plataforma *online*, a mesma considera que a tecnologia não pode substituir a consultoria *one-to-one* porque o suporte que é dado nas sessões de consultoria não pode ser dado via *online*. Há também a existência de um espaço físico de trabalho no qual o candidato pode passar as horas úteis do seu dia, fazendo com que o mesmo mantenha a sua rotina de trabalho.