

O Outplacement em Portugal: uma abordagem a partir da *Grounded Theory*.

Margarida Silva Mano

Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Alzira Duarte, Assistente ISCTE Business School, Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Novembro 2012

Dedico este trabalho ao meu marido,
o meu maior incentivador e motivador, o meu amor.
À minha filhota para que tenha um futuro melhor.

Agradecimentos

Gostaria de aproveitar este espaço para agradecer a todos os que de alguma forma contribuíram para o chegar a bom porto deste trabalho. A todos um agradecimento muito sincero.

Em primeiro lugar queria agradecer de uma forma muito especial à Professora Alzira Duarte pelo constante incentivo e apoio para a progressão do meu trabalho. Queria igualmente agradecer as suas recomendações e liberdade dadas que levaram a um renascimento pessoal em termos de competências estudantis, como a autonomia e destreza cognitivas, e a uma motivação intrínseca.

Em segundo lugar queria agradecer aos profissionais de recursos humanos que se disponibilizaram para dispendir algum do seu tempo para a realização das entrevistas presentes neste trabalho. O meu muito obrigada.

Queria também agradecer às pessoas mais especiais neste percurso, Filipe e Matilde, por me ajudarem cada um à sua maneira. São a minha alegria e paz.

Resumo

Procurou-se construir uma teoria sobre o outplacement em Portugal. Os participantes são uma empresa de outplacement e cinco gestores de recursos humanos. Os gestores de recursos humanos representam duas empresas multinacionais e duas grandes empresas nacionais e o outro gestor de recursos humanos é consultor. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas e analisadas segundo o método da *GroundedTheory*. O serviço de outplacement é ainda pouco utilizado em Portugal, principalmente devido ao reduzido conhecimento existente relativo ao serviço, bem como devido à forma como este é apresentado ao mercado. A forma como o serviço é realizado, e por que empresa é realizado, condiciona tanto a participação dos colaboradores despedidos no processo, como também a forma como a empresa cliente define o serviço. A proximidade estabelecida entre a empresa de outplacement e empresa cliente e colaborador, é condição direta para uma participação e utilização positivas do serviço, pelas empresas e colaboradores despedidos.

Palavras-chave: Outplacement, *Grounded Theory*, empresa cliente, colaborador, empresa de outplacement.

Abstract

It was tried to built a theory about outplacement in Portugal. The participants are an outplacement firm and five human resource managers. The human resource managers represent two multinational companies and two major national companies and the other human resource manager is a consultant. The data was collected through semi-structured interviews and analysed according to the “Grounded Theory” method. The outplacement service is still not much used in Portugal, mainly due to limited knowledge about the service, as well as because of the way it is presented to the market. The way the service is performed, and that business is conducted, determines both the participation of employees laid off in the process, but also how the costumer company defines the service. The proximity established between the outplacement firm, the client company and the employee, is direct condition for a positive participation e use of the service by the companies and the employees laid off.

Key-words: Outplacement, Grounded Theory, client company, employee, outplacement firm.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	7
2. OUTPLACEMENT	9
2.1. <i>Evolução do mundo do trabalho</i>	9
2.2. <i>Despedimento (significados psicológicos e efeitos no indivíduo)</i>	10
2.4. <i>Outplacement em Portugal</i>	13
3. GROUNDED THEORY	15
3.1. <i>Grounded Theory, um método de investigação</i>	15
4. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	21
5. MÉTODO	22
5.1. <i>Participantes</i>	22
5.2. <i>Procedimento</i>	22
5.3. <i>Análise e Tratamento de Dados</i>	22
5.4. <i>Tratamento de dados - Memorandos</i>	23
6. RESULTADOS	41
7. DISCUSSÃO	47
8. BIBLIOGRAFIA	49
9. ANEXOS	51
ANEXO A: <i>Consentimento Informado</i>	52
ANEXO B: <i>Listagem de Categorias</i>	54
ANEXO C: <i>Entrevistas</i>	60

1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios que os trabalhadores hoje em dia enfrentam, é a capacidade de lidar com a transição no mundo do trabalho. Já em 1999, Aquilanti & Leroux, defendiam que já não era viável ficar trinta e cinco anos numa empresa, porque as empresas estão a reduzir custos e constantemente à procura de novos talentos (Aquilanti, 1997, cit. por Aquilanti & Leroux, 1999). Também os colaboradores, de acordo com os autores, após tantos anos numa empresa têm pouca capacidade de realizar uma procura de trabalho efetiva. Kirk (cit. por Aquilanti & Leroux, 1999), defendia nos anos 90, que as reestruturações e *downsizing's* iriam continuar, porque as empresas tinham necessidade de se ajustar a uma nova ordem económica mundial. O outplacement surge assim como um serviço cada vez mais necessário, tendo em conta o contexto empresarial identificado, bem como uma crescente preocupação com os colaboradores enquanto indivíduos. Segundo Meyer & Shadle (1994) o outplacement é um serviço de aconselhamento de carreira ou um serviço de consultoria, admitindo no entanto que este é um serviço que para uns tem uma conotação negativa relacionada com o facto de ser colocado fora (*out*) do mercado de trabalho, enquanto que para outros é entendido como um serviço de colocação num novo trabalho levando a expectativas desajustadas. Os autores referem no entanto que este não é um serviço de colocação e não garante o reemprego.

Vinokur e Caplan defendiam em 1987 (cit. por Aquilanti & Leroux, 1999), que os indivíduos que passam por um processo de outplacement demonstram níveis mais elevados de otimismo e menores de depressão, sendo igualmente pessoas com mais sucesso na busca de emprego, comparando com indivíduos que não tiveram este serviço.

A *Grounded Theory* é um processo, de acordo com Jannides & Beerland (2008), de produção de conhecimento em ciências sociais desenvolvido por Glaser e Strauss, que teve como ponto de partida o seu livro de 1965 "*Awareness of Dying*". Trata-se de um método de investigação que se diferencia de outros na medida em que tem como objetivo o desenvolvimento de uma teoria (Urquhart, Lehmann & Myers, 2010). Apesar de ter surgido na área das ciências sociais, particularmente na sociologia, é um método que tem sido aplicado em outras áreas, nomeadamente na área dos sistemas de

informação (Howcroft & Hughes, 1999; Hughes & Howcroft, 2000; Urquhart, 2001; 2007; Lundell & Lings, 2003; Bryant et al., 2004; Lings & Lundell, 2005, cit. por Urquhart, Lehmann & Myers, 2010), na medicina (Glaser, 2002) e também na gestão (Joannides & Berland, 2008).

As conclusões do estudo bibliográfico de Joannides & Berland (2008) relativamente ao uso da *Grounded Theory* na gestão vão de encontro à razão de existência do presente estudo, na medida em que os autores concluíram que são muito reduzidos os estudos, utilizando este método, tanto na língua inglesa como francesa. Por outro lado, os mesmos autores concluíram que mesmo os artigos que referem os criadores do método ou o nome do método não o utilizam realmente na sua plenitude. Também em português não foram por nós encontrados quaisquer estudos na área da gestão utilizando a *Grounded Theory*, incluindo na Gestão de Recursos Humanos.

No presente estudo, inserido na área da Gestão de Recursos Humanos e pretendendo aprofundar o conhecimento sobre o outplacement no mercado empresarial português, recorreu-se ao método da *Grounded Theory* por duas razões: a) por existirem poucos estudos sobre o outplacement e os existentes serem relativos à sua eficácia (Ramalho, 2001) ou à sua implementação em PME's (Vieira, 2011) e, por serem nulos os estudos que pretendam um conhecimento mais profundo do outplacement desenvolvendo uma teoria explicativa através do método da *Grounded Theory*.

2. OUTPLACEMENT

2.1. *Evolução do mundo do trabalho*

Ao longo das últimas décadas, o mundo do trabalho na sua forma, conteúdo e contextos tem sofrido grandes alterações. Nesta medida, Meyer e Shadle (1994) defendem que este é atualmente um mundo volátil, em que devido à competitividade global, avanços tecnológicos e aumento da produtividade, as empresas têm necessidade de simplificar e encontrar novas formas de trabalho. As causas para estas novas formas de trabalho são, segundo Meyer e Shadle (1994): a) maior competitividade no mercado; b) avanços tecnológicos; c) a urgência do tempo dos serviços prestados; d) ênfase na qualidade; e) aumento da produtividade; f) curva da aprendizagem (diminuição do tempo de trabalho ao mesmo tempo que aumenta a eficiência e diminuição da necessidade de trabalhadores); g) surgimento de novas indústrias; h) novas ocupações; i) surgimento de pequenos negócios de apoio às grandes empresas (outsourcing); e, j) mudanças demográficas. Tal como se têm alterado as formas de trabalho, também a forma como as pessoas encaram as suas carreiras profissionais mudaram, incluindo a noção de carreira. Este novo carreirismo, tal como defendem os autores (Meyer e Shadle, 1994), tem sete dimensões: formação e reciclagem, mudanças nos postos de trabalho, múltiplas carreiras, muitos empregos, economia de freelancer, autonomia, fim de lealdade, reciclar o trabalho.

A perspetiva de estabilidade existente anteriormente de que um indivíduo entrava para uma empresa e ocupava um mesmo posto ao longo de vários anos e, limitado pelo mesmo conjunto de relações internas e externas, está a mudar (Holman et al., 2002). Por outro lado, segundo os mesmos autores, a lógica do trabalho atualmente é que seja barato, rápido, melhor e mais inteligente. Esta mudança de perspetiva, deveu-se em grande parte pelas mudanças provocadas pela globalização e competição global, nomeadamente ao nível do surgimento e aperfeiçoamento das novas tecnologias, que deram origem a novas formas de trabalho como o e-business, teletrabalho, trabalho a partir de casa, entre outros. Também os sectores de trabalho estão a mudar, afastando-se dos trabalhos de fabrico tradicionais, para uma lógica de economia de serviço e baseada

no conhecimento (Leadbetter, 1999, cit. por Holmanet al., 2002). Neste sentido, Tomaney (1994, cit. por Holmanet al., 2002), afirma que estas mudanças têm tido um impacto significativo nos postos de trabalho, bem como na forma como as pessoas trabalham.

2.2. Despedimento (significados psicológicos e efeitos no indivíduo)

O despedimento não é algo novo, sempre existiu, seja de forma voluntária (para voltar a estudar, para cuidar da família ou reformar-se) ou involuntária (por incompetência, imoralidade ou comportamento irresponsável). De acordo com Meyer e Shadle (1994), o que não será novo serão os despedimentos resultado da competitividade global, avanços tecnológicos, aumento da produtividade ou reestruturações empresariais.

Já em 1987, Warr (cit. por Reynolds e Gilbert, 1991), apontava que os indivíduos despedidos experienciam níveis mais altos de ansiedade, depressão e outras dificuldades psiquiátricas. Em 1998, Winkelmann e Winkelmann (cit. por Kassenboehmer e Haisken-DeNew, 2009), demonstraram que o efeito não pecuniário do desemprego é muito maior que o associado à perda de salário, defendendo que a perda de contacto social, baixa auto-estima e identidade na sociedade seriam as causas para tal. Os indivíduos desempregados reportam igualmente níveis inferiores de bem-estar psicológico, em comparação com indivíduos que estejam empregados, sendo o nível de mal-estar psicológico maior entre os indivíduos desempregados a longo tempo (Kokko e Pulkkinen, 1998). Também, Akerlof (1980), Stutzer e Lalive (2004), citados por Kassenboehmer e Haisken-DeNew (2009), consideram que quanto maior a pressão da norma social para que a pessoa trabalhe, maior será a pressão psicológica para ter trabalho novamente. Outros custos não pecuniários também estudados, nomeadamente por Jensen e Smith (1990, cit. por Kassenboehmer e Haisken-DeNew, 2009) foram associados a resultados individuais adversos, como a diminuição da estabilidade conjugal, aumento da mortalidade, risco de suicídio e aumento do índice de criminalidade. Assim, o despedimento, tal como defendem Winkelmann e Winkelmann (1998, cit. por Kassenboehmer e Haisken-DeNew, 2009), tem resultados psicológicos negativos que aumentam substancialmente os fatores anteriormente apontados

2.3. Outplacement (definições e características)

No contexto atual do mercado de trabalho e conjuntura económica de crise, as empresas têm por um lado interesse em reduzir o seu número de trabalhadores para minimizar os custos e por outro, uma preocupação crescente com a imagem que têm no mercado ao nível da responsabilidade social e também da imagem que transmitem a potenciais novos colaboradores. Neste sentido, surge muitas vezes o outplacement como recurso para atingir estes objetivos.

O termo outplacement terá surgido no final dos anos 70, início dos anos 80, num contexto de recessão internacional com redução dos postos de trabalho ou processos de downsizing (Chapman & Hall, 1996). A primeira definição do conceito aparece por Healy, em 1982 (cit. por Aquilanti & Leroux, 1999), identificando outplacement como tendo o objetivo de reduzir a ansiedade e tensão provocadas pela perda de trabalho, bem como ajudar o trabalhador a procurar trabalho de forma eficaz e construtiva, e ainda diminuir o tempo de desemprego.

Outros autores têm-se debruçado sobre o tema, salientando mais o contexto em que este aparece, isto é, em contexto de *downsizing* e reestruturações. Wooten (1996) e Kirk (1994, cit. por Aquilanti & Leroux, 1999) defendem que nas décadas de 80 e 90 a frequência de *layoffs* e reestruturações como ajustamento das empresas a um novo contexto económico fizeram surgir uma variedade de novos serviços, incluindo o outplacement enquanto serviço dado pelas empresas ou como serviço contratado exteriormente a empresas especializadas, de modo a ajudar os trabalhadores que foram despedidos e também para os que ficaram na organização. O aconselhamento de outplacement está assim muito ligado à conjuntura económica das empresas, na medida em que é mais utilizado em programas de reestruturação de negócio (Aquilanti & Leroux, 1999). Também, Aquilanti em 1997 (cit. por Aquilanti & Leroux, 1999) defendia que não era mais uma opção trabalhar toda a vida ativa para uma empresa, pois estas estão a reduzir funcionários e ao mesmo tempo estão constantemente à procura de novos talentos.

Do ponto de vista da organização, o outplacement surge como uma boa prática organizacional, diminuindo a possibilidade de surgirem processos legais por parte dos trabalhadores dispensados, ao mesmo tempo que protege a reputação da empresa, e ainda melhora ou mantém a moral dos trabalhadores que continuam na organização

(Sathe, 2010), estando neste sentido o tema do outplacement relacionado com o de responsabilidade social. Os Recursos Humanos têm assim um papel fundamental no fornecimento de outplacement aos trabalhadores que as empresas prescindiram, na medida em que este, segundo Anthony, Perrewe e Kacmar (1993, cit. por Wooten, 1996) tem implicações na estratégia de Recursos Humanos para a empresa que realiza downsizing.

Também Gelb (1986), identifica um conjunto de razões para as empresas recorrerem a serviços de outplacement internamente ou externamente, principalmente quando se dirige a um número grande de trabalhadores, seguindo o apontado anteriormente. O primeiro fator é o humanitário, que segundo Greenberg e Zippo (1983, cit. por Gelb, 1986) consiste em aumentar ou manter a moral dos trabalhadores que se mantêm na empresa –visto que estes têm tendência a identificar-se com os colegas que foram despedidos e a manifestar preocupação com o seu próprio posto de trabalho (Gelb, 1986)-, ao mesmo tempo que mantém uma imagem pública humanitária. Por outro lado, o fator financeiro está ligado à possibilidade de diminuição do tempo em que o trabalhador está desempregado diminuindo também os encargos da empresa para com o trabalhador. Por fim, o aspeto legal, diz respeito aos problemas legais que podem surgir por parte da pessoa que é dispensada em relação à empresa (Fottler e Shuler, 1984, cit. por Gelb, 1986). Challenger (2005), considera que também internamente o absentismo e o *turnover* entre os colaboradores que se mantêm na empresa aumentam após um processo de *downsizing*, traduzindo-se numa menor produtividade e menor proficiência. Neste sentido, o autor considera que as empresas não podem continuar a ignorar os efeitos psicológicos e financeiros dos *layoff's* tanto nos indivíduos despedidos como nos que ficam.

Os serviços de outplacement ou outplacement *consulting*, como também é referido na literatura, anteriormente apresentada, têm como objetivo central diminuir os custos financeiros e com recursos humanos. Nesta linha, Gelb (1986), apresenta um conjunto de sugestões dado pelas empresas de outplacement de como efetivar este processo, isto é, o primeiro passo é consultar a empresa de outplacement antes de realizar o despedimento dando desde o início um acompanhamento maior à(às) pessoa(s) despedida(s); de seguida terão de ser esclarecidas e colocadas por escrito as condições do despedimento; deverá ser demonstrado à pessoa despedida a importância que esta teve na empresa; a empresa de outplacement deverá encorajar a pessoa a realizar a sua busca por trabalho fora das instalações da antiga empresa; estabelecer uma

data para o corte definitivo com a antiga empresa (se estiver a receber benefícios da mesma); por fim, a empresa deverá periodicamente procurar saber junto da empresa de outplacement como estão a decorrer os processos.

Chalenger (2005), considera que as empresas ao investir em serviços de outplacement de qualidade para os colaboradores afetados, os custos dos processos de *downsizing* são em grande parte reduzidos, ao reduzir perdas negligenciadas como o absentismo, seguro de desemprego, prémios dos seguros de vida, *turnover* e litígios.

Assim, o serviço de outplacement se corretamente programado e implementado, num momento em que a empresa pretende despedir para reduzir custos, será uma boa solução pois intervém na diminuição dos mesmos tanto com a pessoa despedida, como com os restantes trabalhadores que permaneçam na empresa. E tal como defende Challenger (2005), um programa de outplacement faz uma enorme diferença no comportamento dos trabalhadores, reduzindo a duração do desemprego e aumentando a produtividade e proficiência da empresa.

Tal como defende Sathe, o serviço de outplacement “tornou-se na indústria que a culpa construiu” (2010; p.12).

2.4. Outplacement em Portugal

Em Portugal recentemente conhecem-se dois estudos sobre o tema do outplacement, sendo que um remonta a 2001 (Ramalho, 2001) que se centra na medição da eficácia do serviço prestado pelas empresas de outplacement a operar em Portugal, bem como os seus preditores, enquanto que outro de 2011 (Vieira, 2011) desenvolve um projeto de conceção e implementação de um serviço de outplacement para as pequenas e médias empresas.

Ramalho (2001), demonstra que esta é uma área de difícil definição, na medida em que como autor refere as definições encontradas são na sua maioria de promoção do serviço feito por consultores para organismos de comunicação, e também maioritariamente de fraca definição científica. No entanto, é referido pelo mesmo a existência de uma linha analítica onde se encontram contribuições académicas, que salientam principalmente as consequências sociais e organizacionais mais do que a própria delimitação conceptual, salientando alguns autores como Gruber (1998, cit. por Ramalho, 2001) que defende que não existe uma definição universal para o termo ou

mesmo para o serviço, visto que são referidos os serviços constituintes do outplacement, como um serviço psicológico, serviço financeiro, serviço de *marketing* e ainda um serviço administrativo.

O outplacement é utilizado em Portugal desde os anos 90, no entanto, este é ainda um tema pouco reconhecido no mercado empresarial português, bem como os seus objetivos e forma de execução.

Atualmente existem várias empresas externas a vender o serviço de outplacement em Portugal. Desde logo salta à vista na descrição dessas mesmas empresas que quase na sua totalidade são empresas de recrutamento, pertencentes a grupos internacionais, que apresentam igualmente o serviço de outplacement, excetuando-se uma que se dedica exclusivamente este serviço.

Em alguns artigos publicados na imprensa, entre 2007 e 2010, nomeadamente no Jornal Expresso ⁽¹⁾, encontram-se referências a este tema. É relatado que este é um mercado em franco crescimento em Portugal nos últimos anos, particularmente em anos de crise. Inicialmente quem utilizava o outplacement eram as empresas multinacionais, começando progressivamente a tornar-se mais comum junto das empresas portuguesas, principalmente de média e grande dimensão, e sobretudo em situações de reestruturações. No entanto, segundo Yves Turquin ⁽²⁾, existem algumas áreas profissionais que mais recorrem a este tipo de serviço, nomeadamente seguradoras, banca, indústria farmacêutica, ramo automóvel, e empresas de tecnologias de informação. Em Portugal, no entanto este é ainda um serviço utilizado principalmente em caso de dispensa de executivos ⁽³⁾. Em todos os artigos é demonstrado que este é um serviço que procura apoiar o trabalhador dispensado na procura ativa de um novo trabalho ou a criar um negócio próprio, tendo como principal preocupação o estado psicológico do trabalhador após essa rotura, bem como defender a imagem interna e externa da empresa que recorreu ao serviço.

¹<http://aeiou.expressoemprego.pt/Actualidades.aspx?Art=1&Id=191;>
<http://aeiou.expressoemprego.pt/Actualidades.aspx?Art=1&Id=2319;>
http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=651377; <http://aeiou.expresso.pt/outplacement-cresce-com-a-crise=f492886>

²<http://aeiou.expressoemprego.pt/Actualidades.aspx?Art=1&Id=1911>

³<http://aeiou.expressoemprego.pt/Actualidades.aspx?Art=1&Id=2319>

3. GROUNDED THEORY

3.1. *Grounded Theory*, um método de investigação

O método *Grounded Theory* surgiu em 1967, por Barney Glaser e Anselm Strauss com a publicação do livro “A Descoberta da *Grounded Theory*” (Glaser & Strauss, 1967). Nesse livro os autores procuraram explicar o que era o método, como se aplicava e o que o distinguia de outros, salientando como característica principal o facto de a teoria surgir de dados empíricos obtidos sistematicamente.

Desde a criação do método que surgiram outros artigos e livros, dos coautores, que debateram e desenvolveram o mesmo (Glaser, 1978; 1992; 1995; 1998; 1999; 2001; Strauss, 1987; Strauss & Corbin, 1990; 1994; 1997, cit. por Urquhart, Lehmann & Myers, 2010). Paralelamente o método foi igualmente alargando a sua área de aplicação para além da Sociologia que lhe deu origem, entre elas e principalmente a saúde (Urquhart, Lehmann & Myers, 2010; Glaser, 2002), mas também na área dos sistemas de informação (Howcroft & Hughes, 1999; Hughes & Howcroft, 2000; Urquhart, 2001; 2007; Lundell & Lings, 2003; Bryant et al., 2004; Lings & Lundell, 2005, cit. por Urquhart, Lehmann & Myers, 2010), bem como na gestão (Joannides & Berland, 2008).

Os autores definiram inicialmente a *Grounded Theory* como “*the discovery of grounded theory is a general method of comparative analysis.*” (Glaser & Strauss, 1967, p.1). Esta definição marcou desde logo a diferença entre este e outros métodos qualitativos que normalmente verificam teorias já existentes colocando hipóteses sobre estas. Strauss (1987, cit. Por Urquhart, Lehmann & Myers, 2010) considera que o impulso metodológico da *Grounded Theory* deve ser o desenvolvimento de uma teoria, sem qualquer compromisso particular para com tipos específicos de dados, linhas de pesquisa ou interesses teóricos. Em vez disso, considera o autor que deve ser uma forma de fazer uma análise qualitativa que inclui uma série de características distintivas, bem como o uso de um paradigma de codificação para assegurar a densidade e desenvolvimento conceptuais (Strauss, 1987, cit. por Urquhart, Lehmann & Myers, 2010).

Segundo Pires (2001), a *Grounded Theory* é um método que se diferencia de outros, na medida em que, segundo Pires (2001) não pretende fazer descrições exatas do que está a acontecer e não evita analisar os dados, mas também porque é um tipo de

investigação em que os resultados não surgem por meio de procedimentos estatísticos ou matemáticos. Algumas das características deste método identificadas pelo autor, são o facto de ser realizada normalmente em meio natural, utilizar o investigador como meio de pesquisa envolvendo o seu temperamento e tendências pessoais e a sua habilidade para ter insight teórico sobre a sua área de investigação (Glasser e Strauss, 1971), dar importância ao conhecimento implícito, utilizar métodos qualitativos, a amostragem é intencional, há uma análise indutiva dos dados, e a teoria emerge dos dados e o delineamento é também emergente do processo.

Pires (2001), considera que é objetivo deste método a construção de uma teoria relevante que seja compreendida pelas pessoas comuns, incluindo o grupo em que esta foi gerada. Utilizando este método, o investigador não tem uma hipótese definida à partida, mas somente uma área de investigação e uma questão geral de partida que lhe permite definir o grupo alvo e o que lhe será questionado. Sendo que a teoria é criada a partir dos dados, as hipóteses e conceitos surgem destes e são sistematicamente trabalhados em relação aos primeiros no decorrer da investigação.

Esta teoria terá como objetivo permitir explicar um comportamento, assim como o seu controlo, devendo proporcionar um número suficiente de categorias e hipóteses claras para serem operacionalizáveis, de tal modo que as mais importantes possam ser testadas tanto na investigação corrente como em futuras, em estudos quantitativos quando estes forem adequados (Glaser & Strauss, 1967).

Do primeiro livro, bem como das várias discussões do método, ressaltam quatro características principais e distintas do mesmo, identificadas por Urquhart, Lehmann & Myers (2010):

1. O propósito principal é a construção de uma teoria, implicando que os investigadores usem a *Grounded Theory* na sua plenitude e não apenas como uma forma de codificação de dados, devendo por isso ter sensibilidade teórica. A sensibilidade teórica implica que o investigador esteja no campo de investigação e associe ideias gerais de modo a compreender o conceito em que a teoria é desenvolvida (Glaser, 1978).
2. O investigador deve garantir que o conhecimento pré-existente do campo não o leve a formular hipóteses, podendo dessa forma a sua pesquisa tornar-se numa verificação de ideias teóricas. Esta atuação poderia minar a emergência de ideias que devem estar firmemente enraizadas nos dados. Esta característica sublinha a primeira descrita, pois o principal e único objetivo

da *Grounded Theory* é a construção de uma teoria e não a verificação de uma existente. Neste sentido, é muitas vezes defendido que o investigador não deveria olhar para a literatura existente antes de realizar uma investigação empírica, de modo a garantir que o investigador não impõe ideias da literatura na codificação. A este propósito, os próprios autores do método admitem que o investigador não aborda a realidade como uma tábua rasa, mas que tem de ter a perspetiva de que o ajudará a captar informação relevante se procurar abstratamente categorias significativas dos dados (Glaser & Strauss, 1967, p.3).

3. A análise e conceptualização estão enraizadas no processo central de unir a recolha de dados e a comparação constantes. Cada conjunto de dados é comparado com conceitos existentes e constructos de forma a verificar se este enriquece a categoria existente, forma uma nova ou ainda aponta para uma nova relação. Esta análise requer uma interação constante entre a recolha de dados e a comparação. Glaser & Strauss (1967) enfatizam que a recolha de dados, codificação e análise têm de ser realizados paralelamente pois realizando-os separadamente poderá deteriorar o desenvolvimento da teoria.
4. Por fim, a última característica é que todos os dados, de todos os tipos, são seleccionados por um processo de amostragem teórica, em que o investigador decide quais os campos de recolha de amostragem seguinte. O facto de o investigador utilizar dados de todos os tipos, como defendem os autores do método, permite-lhe diferentes visões para compreender a categoria ou para desenvolver as suas propriedades.

Glaser (2010), define *Grounded Theory* como uma metodologia específica de como partir da recolha sistemática de dados para a produção de uma teoria multivariada. O autor defende ainda que toda a pesquisa é baseada em dados de alguma forma, mas nem toda a investigação baseada em dados é *Grounded Theory*, sendo apenas quando a investigação segue todo o processo metodológico da *Grounded Theory*. Este não é um método melhor ou pior que outros, apenas é diferente, e o que o levou a espalhar-se por várias áreas terá sido consequência da globalização, pois os métodos formulados em evidências funcionam muito melhor em ambientes de cultura e estrutura homogêneos, em ambientes culturais diversos não funcionam tão bem. A *Grounded Theory* surge

assim respondendo a estas necessidades, sendo um método que se adapta a qualquer ambiente macro o micro e que procura diretamente saber o que acontece, e que gera conceitos para uma teoria de modo a que a pesquisa ajude na área em estudo, produzindo algo, acrescentando conhecimento.

Tendo em conta que a *Grounded Theory* delimita o estudo ao que é importante ou problemático para as pessoas estudadas, os resultados da investigação delimitam a investigação. Neste sentido, normalmente as revisões de literatura dos estudos *da Grounded Theory* são mais reduzidos do que as revisões de literatura de outros estudos tradicionais. Tal acontece porque, por um lado é delimitada pelos conceitos emergentes e por outro, porque por saturação, a comparação limita-se a si própria (Christianser, 2011).

A *Grounded Theory*, apesar de ter sido gerada por uma unidade ou muitas, em última análise deve generalizar para um processo social básico, tipologia ou outra categoria central teoricamente codificada. A *Grounded Theory* não deve descrever a unidade toda, deve sim mostrar uma categoria central emergente (normalmente um processo) dentro da unidade. Outra razão que torna a *Grounded Theory* significativa é o facto de utilizar a conceptualização, pois esta dura para sempre ao contrário das descrições. Os conceitos não têm prazo de aplicabilidade, daí que se o investigador conseguir gerar conceitos rigorosamente e visto que a *Grounded Theory* é geral, então pode conseguir uma contribuição duradoura explicativa (Glaser, 2002).

Urquhart, Lehmann & Myers (2010), defendem a existência de dois aspetos importantes para a teorização, que são o grau de conceptualização e o alcance teórico. Estas dimensões são, segundo os autores, determinantes para o processo da *Grounded Theory* de construção de um modelo teórico, na medida em que a conceptualização sendo mais do que mera descrição, considera relações entre categorias elevando o alcance teórico.

De acordo com os autores fundadores do método, para que uma teoria atinja os requisitos referidos, necessita de ser ajustada à situação a ser estudada e ser relevante quando é usada. A *Grounded Theory* atinge relevância por permitir que as principais categorias e processos surjam. E deverá, por fim, funcionar, sendo capaz de explicar adequadamente o que se passa, explicar o comportamento em estudo, ser capaz de explicar o que aconteceu, interpretar o que está a acontecer e prever o que irá acontecer. No desenvolvimento da teoria, surgem sempre novos dados que obrigam a modificar a teoria embora o processo social básico se mantenha –modificabilidade–, mas

qualquer teoria substantiva contém implicações que a levam a ultrapassar ou transcender e desenvolver uma teoria formal, isto é, passar de uma teoria próxima do contexto que lhe deu origem, para outra com um maior nível de abstração (Pires, 2001).

De acordo com Glaser e Strauss (1971) a análise comparativa é um método geral, podendo ser usado para unidades sociais de qualquer tamanho. A análise comparativa pode ser usada com quatro propósitos: para proporcionar evidência fiável, isto é, confirma-se os conceitos que são uma abstração teórica do que se passa; para estabelecer a generalização de um facto que ajuda a delimitar as fronteiras de aplicação da teoria “*grounded*”, a alargar a teoria de forma a ser aplicada genericamente e para que tenha um maior poder explicativo e preditivo; para especificar um conceito, comparando-se uma unidade com outras semelhantes ou diferentes para fazer sobressair as características e em particular a especificidade do caso em questão; e por fim, para gerar uma teoria, que requer uma multiplicidade de casos cuidadosamente selecionados, em que cada um confirma a evidência dos anteriores e gera mais conceitos tornando mais abrangente, integrada, densa e também mais ajustada e relevante (Glaser & Strauss, 1967).

Segundo Glaser & Strauss (1967) os elementos da teoria que são gerados a partir da análise comparativa, são por um lado as categorias e suas propriedades, e por outro hipóteses ou as relações generalizadas entre as categorias e suas propriedades. De acordo com Glaser (2002), a conceptualização é a categoria central da *Grounded Theory*, significando que a *Grounded Theory* é a generalização de categorias conceptuais, emergentes e suas propriedades integradas em hipóteses que darão origem a uma teoria multivariada. À medida que as categorias vão emergindo, as suas possibilidades de generalização e significado são constantemente avaliados em termos de relevância, mas também deverão ser analíticas e sensíveis (Pires, 2001). Mas para além da geração de categorias, a comparação entre os grupos gera as hipóteses, que segundo Glaser e Strauss (1971) são relações generalizadas entre eles, e que de acordo com Pires (2001) as suas inter-relações acumuladas são a base da teoria emergente.

Para Pires (2001), a amostragem teórica consiste no estudo de um grupo que é definido tendo por base um assunto geral que se quer estudar. A amostragem teórica é o processo de recolha de dados para dar origem a uma teoria, em que o investigador recolhe, codifica e analisa os seus dados e decide que dados deverá recolher de seguida e onde, de forma a desenvolver a sua teoria à medida que esta emerge. Este processo é controlado pela teoria emergente, quer seja formal ou substantiva. O critério de paragem

de procura de novos dados é a saturação teórica, isto é, quando não são encontrados novos incidentes que proporcionem mais propriedades para uma categoria (Glaser & Strauss, 1967).

O método de comparação constante preocupa-se em gerar muitas categorias, propriedades e hipóteses acerca de problemas gerais, requerendo apenas a saturação teórica. De acordo com Glaser (2010), o processo de comparação constante eleva o nível conceptual do estudo, dando ao investigador uma perspectiva transcendente, bem como uma imagem constante mais larga e menos circunscrita. Este método tem quatro etapas que são: comparar os incidentes aplicáveis a cada categoria através de uma codificação aberta, que consiste em anotar à margem do texto a categoria a que pertence o incidente; integrar as categorias e suas propriedades; delimitar a teoria, numa codificação seletiva, em que o investigador se limita a codificar aspetos que pertençam à categoria principal e às categorias a ela associadas de modo significativo (Glaser, 1978, cit. por Pires 2001); e, na última etapa escreve-se uma teoria, em que é importante juntar todos os memorandos que digam respeito a uma categoria para os analisar, sintetizar e usá-los como ilustração (Pires, 2001).

A categoria que explica grande parte da variação existente no fenómeno, é a categoria central. Esta categoria tem características próprias, como levar mais tempo a saturar que as outras, relaciona-se facilmente e de modo significativo com as outras categorias, e leva só por si o investigador a prosseguir o processo, entre outras. O processo social básico é um exemplo de categoria central, que é algo que ocorre ao longo do tempo e envolve mudanças, que podem ser tratadas como unidades em si mesmas (Pires, 2001).

Por fim, Joannides & Berland (2008) referem que a descoberta de uma teoria constitui o estado final da investigação, guiando de seguida o processo de escrita. A condução de um estudo exploratório faz emergir os conceitos e uma teoria provisórios, sendo que à medida que o investigador reconstitui as ligações entre as diferentes componentes do terreno faz evoluir a sua teoria. A conceptualização dessas relações constitui assim um quadro teórico final da pesquisa.

4. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

De estudos anteriormente realizados acerca de outplacement, no contexto empresarial português, salienta-se maioritariamente a medida da eficácia do mesmo, medindo as condicionantes predicativas da eficácia do serviço prestado e dos seus resultados (Ramalho, 2001), ou a sua aplicação a pequenas e médias empresas (Vieira, 2011). Destes estudos referidos salienta-se o facto de fazerem emergir o serviço de outplacement no contexto português, medindo a eficácia do mesmo e relevando fatores como a perceção afetiva da organização proveniente do colaborador e o desenvolvimento de redes de contactos (Ramalho, 2001), ou comparando-o com o serviço utilizado em outros países e culturas sociais diferentes, como é o caso de países como a Bélgica e a Holanda em que este serviço é prestado pelo estado (Vieira, 2011).

Tendo em conta o que é conhecido em relação ao tema do outplacement a nível teórico, bem como o que é publicado relativamente ao mesmo na imprensa portuguesa, julgamos pertinente conhecer a real correspondência entre o que é o outplacement e o que realmente acontece no mercado empresarial português. Tendo em conta o descrito anteriormente, e visto não existir ainda muita informação científica sistematizada relativamente à utilização e prestação do serviço de outplacement em Portugal, julgamos pertinente realizar um estudo qualitativo utilizando a *Grounded Theory*. Pretende-se assim elaborar uma teoria que unifique a informação já existente utilizando entrevistas com gestores de recursos humanos e empresas de outplacement, para que estes relatem o seu conhecimento da prática de outplacement. Ao utilizar o método da *Grounded Theory*, pretende-se conhecer o formato em que o serviço de outplacement é realizado em Portugal, bem como a sua real utilização e perceção dos gestores de recursos humanos acerca da mesma, elaborando um modelo teórico explicativo do outplacement no contexto português.

Pretende-se assim, com este trabalho contribuir para o aprofundamento do conhecimento do outplacement em Portugal, incluindo as suas formas de aplicação, proveitos e adequação à cultura empresarial portuguesa.

5. MÉTODO

5.1. *Participantes*

Os participantes deste estudo foram cinco Gestores de Recursos Humanos, e um representante de uma empresa de outplacement de referência em Portugal (DBM). Dos cinco gestores de recursos humanos entrevistados, três exercem funções de direção de recursos humanos em duas empresas multinacionais (Eurest e Autoeuropa) e uma grande empresa nacional (Secil), outro exerce funções num departamento de desenvolvimento e liderança numa grande empresa nacional (PT), e o último gestor de recursos humanos exerce funções de consultoria de recursos humanos.

5.2. *Procedimento*

Foram entrevistados cinco Gestores de Recursos Humanos, um dos quais não trabalhando na área e uma empresa de outplacement. Antes da entrevista foi entregue uma carta de consentimento informado (ver anexo A), onde constaram, a identificação da investigadora, o objetivo do estudo e todas as informações necessárias para uma participação esclarecida, incluindo a garantia de confidencialidade. Após o consentimento, seguiu-se uma entrevista semiestruturada com cada um dos gestores de recursos humanos, que teve início com uma questão geral que permitia liberdade de expressão: “Qual a sua impressão do outplacement em Portugal, segundo a sua experiência?”. A partir do relato surgiam novas questões, igualmente abertas de modo a permitir uma recolha de dados qualitativos, sobre a impressão que os gestores de recursos humanos têm relativamente á prática do outplacement em Portugal, seja por utilização direta ou por conhecimento da área em que trabalham. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 40 minutos.

5.3. *Análise e Tratamento de Dados*

O processo de análise das entrevistas foi realizado de acordo com o método *Grounded Theory* (Glaser & Strauss, 1967; Pires, 2001) e iniciou-se com a transcrição literal das mesmas. Começou com uma leitura exaustiva das entrevistas, de modo a fazer uma codificação aberta de palavras ou frases das entrevistas, anotando-se na margem do texto a categoria a que pertencia o incidente, isto é, encontrado o incidente era-lhe dado um nome que representasse o fenómeno, criando-se assim categorias. O método de comparação constante dos vários incidentes aplicáveis a uma mesma categoria, permitiu detetar e perceber as suas propriedades, levando assim a categorias mais complexas e inclusivas. Simultaneamente, foram efetuados memorandos autorreflexivos, isto é, foram escritas ideias e conceptualizações sobre as categorias e suas relações, o que permitiu passar de um nível concreto dos dados para um nível mais geral e desenvolver as propriedades de cada categoria. Estes memorandos, autorreflexivos iniciavam-se com a definição de cada categoria e continuavam com a integração de algumas categorias umas nas outras, por se verificar existir uma determinada relação entre elas, permitindo documentar e enriquecer o processo analítico, e expandir o corpo de dados. A partir dos memorandos escritos foi surgindo um modelo explicativo que era sistematicamente confrontado com os dados analisados. Posteriormente foi identificada a categoria central que se revelou representativa do modelo elaborado e que se relacionava facilmente com as outras categorias. Esta categoria tem como características principais uma maior centralidade em relação às outras categorias e ocorre mais frequentemente nos dados, tal como se relaciona facilmente com as outras categorias. Passou-se então para a codificação seletiva, que consistiu no abandono de algumas categorias e propriedades que se mostraram irrelevantes, por não se relacionarem de modo significativo com a categoria central.

5.4. Tratamento de dados - Memorandos

De seguida são apresentados os memorandos auto-reflexivos que surgiram da comparação e conceptualização das categorias. Estes memorandos, organizados alfabeticamente e com indicação das entrevistas (ver anexo C), e páginas, onde se encontram, têm como ponto de partida a categoria (ver lista em anexo B) que lhes deu origem, continuando com a sinalização de outras categorias que se relacionam com a categoria principal.

Aliviar de consciência (2,11; 3,1; 3,2; 3,5; 3,16; 5,1; 6,2).

Numa altura de crise no ao nível do mercado de trabalho, os gestores de recursos humanos ao ter de despedir trabalhadores para assegurar a continuação da empresa no mercado, a sua sustentabilidade económica, consideram que não o fazem de ânimo leve, pois normalmente são indivíduos que conhecem e que sabem que passarão por dificuldades ao nível da procura de um novo trabalho. Nesta medida, surge o outplacement como uma solução para ambos os lados: 1) para o lado do gestor de recursos humanos e empresa porque ficam com a consciência de que apesar de tudo fizeram algo positivo pelo futuro do indivíduo e que lhe deram um apoio para esse futuro; 2) para o indivíduo dispensado porque não fica desamparado nesta nova fase. Ao verem que os antigos colaboradores são apoiados, os gestores de recursos humanos diminuem o sentimento de obrigação e culpa que tiveram por terem despedido aqueles trabalhadores. Isto poderá dever-se ao facto de estes despedimentos não serem seguites de uma atuação lesiva por parte do colaborador, mas sim porque aquela função, ou aquele colaborador, já não é necessário.

A situação em que o mercado de trabalho se encontra, com poucas oportunidades e mais competitivo, faz com que alguns gestores de recursos humanos proponham o outplacement para estes colaboradores como forma de diminuir um sentimento de obrigação, de ter de fazer algo por estes profissionais, e também por um aliviar de consciência. Tal acontece igualmente com algumas posições em que o gestor de recursos humanos não considera a pessoa válida para recomendar a um headhunter ou a uma empresa de executivesearch, mas considera que não a pode deixar desamparada, aparecendo então o outplacement como solução.

Alguns gestores de recursos humanos percebem que fizeram um bom trabalho ao recrutar o serviço de outplacement para os indivíduos despedidos, quando os mesmos continuam a contactar de forma positiva com o antigo empregador ou transmitem uma imagem positiva da empresa.

Ajustamento (1,10; 1,14; 1,15; 1,15; 2,2; 2,7).

Quando é realizado um despedimento e é requisitado o outplacement, algumas empresas de outplacement adaptam os seus programas em várias vertentes, como a duração e o conteúdo, consoante a empresa cliente e as suas capacidades económicas, como também conforme o tipo de profissional a que vão dar apoio. Os programas de outplacement são assim adaptados, tanto em função da empresa cliente como em função do indivíduo: 1) em função da empresa cliente, porque nem todas as empresas têm a mesma capacidade económica de dar aos seus colaboradores um programa de outplacement longo e mais completo, mas pretendem fornecer o melhor apoio possível e as bases essenciais; 2) em função do indivíduo, porque cada um tem histórias pessoais e profissionais diferentes, bem como capacidades e habilitações diferentes, sendo então necessário, após a avaliação do perfil do candidato e do seu histórico profissional, adotar um programa de outplacement o mais adequado possível ao mesmo.

Alguns gestores de recursos humanos consideram que esta capacidade de ajustamento dos programas, tanto à empresa cliente como ao colaborador, é um dos fatores de sucesso do mesmo programa. Um programa de sucesso não é unicamente aquele que coloca rapidamente o colaborador novamente no ativo, num novo emprego, é sim um programa que encaminha o colaborador para uma situação satisfatória para si, um emprego novo que o satisfaça, uma reforma positiva ou uma empresa própria de sucesso.

Apoio (1,6; 1,6; 1,6; 1,7; 1,10; 1,21; 1,22; 2,1; 2,2; 2,2; 2,3; 2,3; 2,5; 2,6; 2,15; 3,4; 3,5; 3,5; 3,6; 5,4; 6,2; 6,2; 6,6; 6,7).

O outplacement é visto como uma solução para ambos os lados da relação empresa/colaborador. A empresa cliente quando procura uma empresa de outplacement fá-lo principalmente na perspetiva de que estando numa situação em que pretende despedir colaboradores, fazê-lo da melhor maneira possível (boas práticas). No caso da DBM, o apoio dado à empresa cliente passa pela cooperação ao nível da comunicação do despedimento, não para substituir a mesma na comunicação mas sim para ajudar na forma de comunicar, isto porque é algo que preocupa os gestores de recursos humanos: a forma como transmitir que foram aquelas pessoas as “selecionadas” para serem dispensadas e não outras. Algumas empresas de outplacement são consideradas muito competentes no apoio que dão à forma de comunicar o despedimento, entrando no

processo (entrada do outplacement) quando a decisão é tomada, trabalhando com os profissionais que farão a comunicação sobre a melhor forma possível de o fazer, e estando igualmente presente no momento da mesma. Para além do apoio na comunicação, estas empresas de outplacement ajudam igualmente num formato de consultoria, e quase de formação, tanto os gestores de recursos humanos como as restantes pessoas envolvidas no processo de despedimento, quais os comportamentos a ter e a não ter tanto com os indivíduos dispensados como com os que ficam na empresa. Este trabalho é muito valorizado por alguns gestores de recursos humanos, pois consideram que existe assim uma complementaridade entre eles próprios e a empresa de outplacement na condução do processo e a sua concretização, conduzindo a um resultado positivo para todas as partes envolvidas. Por outro lado, verifica-se pela descrição feita pelos gestores de recursos humanos, que a Transitar não fornece este apoio à empresa, fornecendo apenas brochuras explicativas do serviço prestado e taxas de empregabilidade.

Após esta fase, a empresa de outplacement passa a dar apoio ao outro lado da relação, o colaborador. Após a fase de negociação do despedimento e parte legal do mesmo, no caso da DBM, o apoio é prestado logo no momento em que é comunicado o despedimento no sentido de ajudar a gerir a ansiedade. Esta empresa de outplacement, estando presente na reunião de comunicação do despedimento, apresenta o serviço e marca uma reunião com um consultor nas instalações da sua própria empresa. Considera que o apoio que dá ao colaborador dispensado tem de ser a todos os níveis, pois a pessoa é uma e abalando uma parte importante da sua vida, como é o trabalho, abala todas as outras áreas da sua vida. Para que este apoio seja o prestado da melhor forma possível (boas práticas), a DBM considera importante que os seus consultores tenham formação em coaching. Esta formação tem como função assistir o indivíduo tanto ao nível psicológico, fazendo uma boa gestão da ansiedade, e por outro conseguir que o mesmo consiga transmitir de forma competente as suas capacidades e mais-valias que farão a diferença no mercado (comunicação ao mercado).

No caso da outra empresa de outplacement descrita (Transitar), este apoio ao colaborador é dado pelo gestor de recursos humanos, que após a comunicação e negociação do despedimento, apresenta o serviço de outplacement explicando no que consiste e dando o contacto da empresa.

Bónus (5,1; 5,4).

O serviço de outplacement por vezes é utilizado de uma forma menos produtiva, sendo apresentado numa fase pós-negociação de saída, aparecendo como um bónus. Este bónus, assim entendido, não surtirá os resultados de um serviço de outplacement completo e planeado, pois não é dado a conhecer ao colaborador despedido a empresa de outplacement e vice-versa, sendo por vezes apenas dado um cartão ao colaborador para depois se deslocar à mesma. Perante esta situação, o que por vezes acontece é que o colaborador tenta em primeiro lugar procurar trabalho pelos seus próprios meios, só recorrendo à empresa de outplacement em caso de incapacidade de encontrar uma nova solução. Nesta perspetiva do outplacement enquanto bónus, não será muito proveitosa para o colaborador ou mesmo para a empresa cliente, visto que os objetivos da utilização do outplacement não foram atingidos.

Coaching (1,19).

Esta competência aparece na entrevista com a DBM, como justificação para o tipo de ajuda psicológica que prestam aos colaboradores dispensados. Ser *coach* aparece como habilitação essencial para um profissional de outplacement, de modo a saber lidar com o lado pessoal do colaborador em conjunto com o lado profissional, com as suas angústias e ansiedade no pós-despedimento, bem como na fase de busca de emprego.

Conhecimento (3,7; 3,7; 3,9; 3,13; 3,13; 4,2; 4,5; 5,1; 6,4; 6,4).

Os gestores de recursos humanos demonstraram ter conhecimento sobre o que é o outplacement, alguns por terem já utilizado o serviço, sendo o seu discurso muito semelhante ao que a empresa de outplacement defende, enquanto outros sem qualquer experiência direta demonstraram que o conhecimento advinha de artigos lidos ou conhecimento académico. Apesar de saberem do que se trata, o que se verifica é que o conhecimento depende das experiências que tenham tido, ou não, e mesmo do que tenham lido. Verifica-se que quando se trata de alguém que já tenha tido uma experiência direta com o outplacement na sua empresa e que tenha recorrido a uma

empresa prestadora desse serviço, o seu discurso sobre o tema é muito semelhante ao da própria empresa de outplacement. O conhecimento sobre o tema, como todos os conhecimentos dependem dos estímulos a que estejamos sujeitos e neste caso verifica-se que tal também acontece, pois a defesa do serviço e a forma como é transmitido depende de como anteriormente o serviço foi utilizado, da empresa que o prestou, e ainda de como o processo correu em termos de sucesso ou insucesso.

Consultoria (1,1; 1,1; 1,3; 1,4; 1,4; 1,8).

Algumas empresas de outplacement são num primeiro momento empresas de consultoria, prestando um serviço de aconselhamento de como fazer o despedimento, ao nível da comunicação e de como conduzir o processo da melhor forma. Este serviço corresponde também ao momento em que se pode considerar adequado que a empresa de outplacement entre no processo, sendo logo após a decisão de se fazer o despedimento e de quem será alvo. No caso da DBM, tendo já um conhecimento anterior a respeito dos processos de despedimento e tendo os seus funcionários uma formação em coaching, consideram-se competentes para aconselhar ambas as partes, inclusivamente sobre como lidar com a ansiedade e como proceder à comunicação.

Custo e Investimento (2,1; 2,8; 2,17; 2,17; 3,3; 3,9; 3,9; 3,14; 4,2; 4,2; 6,2; 6,6; 6,7; 6,8); (2,17; 2,17; 6,2; 6,3; 6,3).

Numa época de redução de custos, e em que para tal se dispensa alguns colaboradores, é difícil para alguns gestores de recursos humanos justificarem junto das Administrações a importância de recorrer ao outplacement, pois para estas últimas este serviço é em si um custo a acrescer a uma rescisão. Os gestores de recursos humanos afirmam, que apesar de verem o outplacement como um investimento, mesmo tendo custos associados, é-lhes difícil apresentá-lo enquanto tal às Administrações das empresas que somente vêem os “custos visíveis na contabilidade”, encarando as pessoas como um custo, sendo também o outplacement em si mais um custo na negociação da saída.

No entanto, apesar de referirem que é difícil, alguns gestores de recursos humanos conseguem convencer as Administrações das empresas, mesmo a nível internacional no caso das multinacionais, a pagarem um serviço que tem um retorno a curto médio-prazo, na medida em que o trabalhador que já não era uma mais-valia para a empresa deixa de ser um custo diário e contínuo para ter um custo limitado no tempo.

Ainda assim, não é consensual entre os gestores de recursos humanos o custo que o outplacement representa para a empresa. Para alguns gestores, apesar de o outplacement representar um instrumento relevante, tem igualmente um custo muito elevado, sendo apenas válido para despedimentos coletivos, pois o custo de contratar um consultor para um trabalhador é inoportável. Para outros gestores de recursos humanos, apesar de tudo trata-se de um custo rentável, pois os acordos feitos com a empresa de outplacement contempla várias fases de pagamento que só são realizadas se em primeiro lugar o colaborador for à empresa de outplacement e por outro se conseguir outro trabalho. Estes últimos consideram o outplacement para além de um custo, um investimento, porque ao considerar e aplicar o outplacement estão a investir na imagem da empresa, pois se a pessoa dispensada ficar satisfeita com a forma como foi tratada, também satisfatória será a sua imagem a transmitir da empresa. Por outro lado, se o ex-colaborador sair da empresa em revolta, prejudica a imagem da empresa numa forma difícil de contabilizar economicamente. O outplacement resulta assim num investimento nos trabalhadores, bem como na imagem da empresa.

Decisão (1,1; 1,2; 1,3; 2,13; 2,14; 2,15; 2,15).

Quando a empresa decide fazer uma redução de colaboradores, a decisão sobre a utilização do outplacement incide em primeiro lugar numa decisão interna em termos de custos, com a comunicação desta possibilidade por parte da Gestão de Recursos Humanos à Administração da empresa. Este pedido de autorização é internacional, no caso de multinacionais, apesar da sua autonomia. A apresentação e explicação do serviço à Administração revela-se difícil, pois devido ao desconhecimento com que os gestores têm de lidar, é difícil conseguir que a mesma considere que este custo acrescido no momento de uma rescisão é um investimento a médio-prazo.

Definição (1,1; 1,10; 1,8; 5,1; 6,1).

O outplacement é definido por alguns gestores de recursos humanos, e em comum com a empresa de outplacement entrevistada, como um serviço que se contrata quando se pretende fazer um despedimento, quer afetem um grande número de pessoas ou seja um despedimento específico. O que se pretende com este serviço é que seja encontrada no mercado uma posição que seja adequada ao trabalhador e que este também se interesse por ela. Para que tal aconteça, é tarefa do serviço ajudar o colaborador a ter as competências necessárias para voltar ao mercado de uma forma competitiva, passando igualmente por um apoio mais específico de gestão da ansiedade no pós-despedimento. Da parte das empresas de outplacement, é considerada também sua tarefa colocar à disposição da empresa cliente todo um know-how relativamente à atuação no despedimento e sobre o mercado.

Desconhecimento (2,1; 2,6; 2,6; 3,5; 3,5; 3,5; 3,6; 3,7; 3,8; 3,8; 3,9; 3,13; 3,13; 3,13; 3,14; 4,1; 4,2; 5,2).

Alguns gestores de recursos humanos consideram que hoje em dia, em Portugal, o outplacement é ainda algo desconhecido. Este desconhecimento não virá muito do lado dos profissionais da área –apesar de alguns apontarem os recém-formados como desconhecedores, bem como pessoas já formadas há muitos anos, mas mais do lado das administrações das empresas e dos próprios trabalhadores, isto é, do público em geral que não é da área dos recursos humanos. Este desconhecimento tem três efeitos: 1) por um lado, as Administrações não sabendo do que se trata, não lhe reconhecendo o valor devido e o investimento, não permitem a sua utilização; 2) por outro, as pessoas a quem é recomendado o serviço aquando do despedimento, não conhecendo do que se trata, não o vêem igualmente como uma mais-valia para o seu futuro, tentando trocar por dinheiro ou não comparecendo na empresa de outplacement; 3) por fim, os gestores de recursos humanos que não conhecem o outplacement, podem comprar serviços que não são ajustados ou competentes, se procurarem empresas de recrutamento que têm na sua diversidade de serviços o outplacement.

O desconhecimento do que é o outplacement, é apontado por alguns gestores de recursos humanos a causa da sua dificuldade em implementar aquando de um

despedimento, porque do lado da Administração é difícil ter o seu apoio, e do lado dos colaboradores a quem é apresentado o serviço não conhecendo não lhe reconhecem valor e rejeitam.

Também o mercado empresarial português, a nível mais lato, é apresentado como desconhecedor do que é o outplacement, principalmente as pequenas e médias empresas. Isto, segundo alguns gestores de recursos humanos, deve-se ao facto de o nosso mercado ser muito tradicionalista e importar ideias e serviços feitos, com a salvaguarda da renitência ao que é novo.

De forma a diminuir esse desconhecimento, alguns gestores de recursos humanos, consideram que valia apenas haver uma divulgação, que incidisse não nas pessoas da área dos recursos humanos, mas sim no público em geral de modo a abranger tantos os recém-profissionais da área, como os trabalhadores e as Administrações.

Divulgação (3,13; 3,14; 3,15; 3,15; 3,15; 5,5; 6,1; 6,5; 6,5; 6,5).

O serviço de outplacement é divulgado às empresas através de visitas e contactos, bem como através de brochuras. Esta divulgação parece ser feita em massa às empresas cliente por parte das empresas de serviços de *outsourcing* de recrutamento e consultoria, sem que seja dada informação muito aprofundada, de tal forma que parece não ficar registada qualquer empresa como potencial recurso. Este tipo de divulgação é visto pelas empresas cliente como uma apresentação de um rol de serviços, entre os quais o outplacement, não lhe dando grande valor. Quando existe uma necessidade de utilização do outplacement recorrem à pesquisa na internet para procurar uma empresa de outplacement.

Por outro lado, existem duas empresas a operar nesta área, que os gestores de recursos humanos identificam, que contam também com uma divulgação alheia e informal que decorre em reuniões de partilha de experiências ou de troca de ideias entre os gestores de recursos humanos. De tal forma essa divulgação é informal que estas empresas a certa altura passam a ser personificadas, sendo a empresa identificada pela pessoa que a representa.

Enquanto as empresas de consultoria e de prestação de serviços fazem uma divulgação intensiva e massiva dos seus serviços, entre os quais o outplacement, as duas

empresas em Portugal dedicadas ao outplacement em exclusivo, não o parecem fazer. Esta atuação faz com que os gestores de recursos humanos tenham um conhecimento ténue das segundas –memorizando apenas as siglas-, e um maior conhecimento das empresas que prestam serviços de consultoria de recursos humanos, apesar de não lhe reconhecerem grande valor e experiência nesta área.

Algo que os gestores de recursos humanos referem como sendo uma necessidade, será uma maior divulgação do serviço para o público em geral, visto que quando utilizam este recurso não é bem recebido pelos colaboradores, devido ao seu desconhecimento, nem tão pouco pelas Administrações das empresas.

Empresas de Outplacement (2,1; 3,3; 3,11; 4,1; 4,6; 4,6; 5,3; 5,3).

Existem apenas duas empresas reconhecidas enquanto empresas de outplacement para os gestores de recursos humanos, inclusivamente reconhecidas pelo nome das pessoas que as representam, havendo uma personificação das mesmas. No entanto, verifica-se pela descrição dos gestores de recursos humanos que a sua atuação é diferente a vários níveis, nomeadamente ao nível do trabalho realizado com a empresa cliente e com o próprio candidato. Por um lado, enquanto que a DBM presta um serviço de consultoria logo após a decisão da rescisão, contemplando a comunicação e o suporte aos decisores, a outra empresa (Transitar) segundo alguns gestores de recursos humanos, fornece brochuras (a pedido da empresa cliente) e dá um cartão para ser dado ao colaborador despedido para entrar em contacto com a empresa. Por outro lado, com a DBM o trabalhador dispensado tem logo um contacto no momento em que sabe que está despedido e começa desde então o trabalho de apoio na gestão da angústia e ansiedade continuando com um trabalho mais específico de avaliação de perfil, de objetivos e expectativas na própria DBM. Com a Transitar, parece haver em primeiro lugar um corte com a empresa ex-empregadora para depois o indivíduo poder procurar por sua iniciativa a empresa de outplacement, sem que lhe tenha sido explicado concretamente o que seria feito. O que por vezes acontece, como é referido, é que o próprio gestor de recursos humanos que está a comunicar o despedimento apresenta o serviço de outplacement com a informação que pediu à empresa de outplacement.

Esta forma de atuação das empresas de outplacement, poderá condicionar os resultados ao nível da aceitação do serviço por parte tanto dos gestores de recursos

humanos como dos próprios colaboradores, visto que a primeira empresa ao acompanhar de forma mais próxima e imediata tanto a empresa cliente como o trabalhador terá números mais residuais de pessoas que rejeitem o serviço do que a segunda, que parece ter uma atuação diferente. De igual forma e consequentemente as Administrações das empresas encararão de forma diferente a sugestão da utilização do serviço.

Empresas de recrutamento (3,11; 3,12; 4,5; 4,5).

Alguns gestores de recursos humanos consideram que as empresas de recrutamento nos últimos anos têm diversificado os seus serviços por forma a combater a baixa de rentabilidade ao nível do recrutamento, e resolver a sua baixa de faturação. Esta diversificação de serviços tem passado igualmente pelo outplacement, sem que haja um investimento na área, no sentido de se apresentar como um recurso fiável para as empresas cliente. Alguns gestores de recursos humanos não consideram fiável esta oferta, no sentido em que consideram que um consultor de recrutamento não poderá ser automaticamente e ao mesmo tempo um consultor de outplacement, visto que o segundo terá de ter competências que normalmente o primeiro não necessita de ter. Por outro lado, os gestores de recursos humanos consideram que as empresas de recrutamento poderão servir as empresas de outplacement, na medida em que as segundas poderão partilhar com as primeiras os candidatos que tenham, no sentido de aumentarem a sua rede de contactos.

O aparecimento do outplacement nas empresas de recrutamento é visto atualmente de uma forma menos positiva sendo encarado como uma moda, como um recurso para qualquer empresa em tempos de crise. Neste sentido, as empresas de recrutamento não são vistas como um recurso fiável a este nível, não sendo sequer tidas em conta aquando de uma necessidade por parte de uma empresa cliente.

Especialização (2,3; 2,4).

Devido ao facto de atualmente haver muita oferta de empresas a fazer outplacement, os gestores de recursos humanos fazem uma escolha criteriosa da

empresa a recorrer visto que sendo um serviço que é utilizado num momento em que as pessoas já se encontram fragilizadas, consideram necessária uma especialização dos consultores e empresa que realizam o serviço. Esta especialização passa por ter pessoas competentes e treinadas para realizar outplacement, pois só assim, consideram os gestores de recursos humanos, se consegue que o processo corra de uma forma positiva para ambas as partes, não criando falsas expectativas aos colaboradores mantendo-os numa situação de empasse, prejudicando igualmente e conseqüentemente a empresa que contratou o serviço.

Formação (1,16; 6,2).

O serviço de outplacement por vezes passa por fornecer aos colaboradores formação complementar ou diferente da que tinham, consoante os objetivos traçados para o seu futuro. Se o colaborador tiver como objetivo continuar na mesma área em que trabalhava poderá ter uma formação complementar, enquanto que se tiver como objetivo trabalhar numa outra área diferente daquela que vinha exercendo, então a empresa de outplacement providenciará formas de o indivíduo ter uma formação condicente com os seus objetivos.

Fraca participação (3,2).

Por vezes a empresa após a fase de negociação informa o colaborador da possibilidade de este ter outplacement, fornecendo a informação que considera necessária a respeito do serviço. No entanto, alguns gestores de recursos humanos verificam que os colaboradores não recorrem ao serviço, tentando pelos seus próprios meios e recursos procurar trabalho e só depois é que recorrem à empresa de outplacement, ou tentam trocar por mais dinheiro, ou ainda afirmam recorrer ao serviço mas tal não se confirma. Os gestores de recursos humanos consideram que uma das causas para esta fraca participação dos colaboradores é o desconhecimento do público em geral e dos colaboradores em particular, do que é o outplacement.

Função (1,2; 1,2).

O outplacement parece surgir como opção para os gestores de recursos humanos quando é necessário dispensar funcionários por variadas razões (Fundamento), nomeadamente decisão internacional ou por necessidade de reestruturação da empresa para subsistência da mesma, ou ainda por uma mudança na forma de gestão de empresas e pessoas. Nestes casos, os gestores de recursos humanos consideram que a decisão de dispensa normalmente não recai sobre uma pessoa, um colaborador, mas sim sobre a função ou funções. Desta forma procura-se por um lado despersonalizar o processo, mas por outro lado surge um sentimento de obrigação sobre aquele colaborador que nada fez de errado mas cujo posto de trabalho vai terminar por necessidade de gestão. A empresa decide apresentar o outplacement por o despedimento nestes casos incidir sobre a função e não sobre um colaborador específico.

Fundamento (1,1; 1,2; 1,5; 6,1).

Para que o outplacement possa ocorrer basta, segundo os gestores de recursos humanos, haver uma rescisão de contrato. As rescisões podem por si surgir devido a várias razões, algumas mais gerais devido a alterações na forma de gerir pessoas e empresas ou mais particulares por necessidades de reestruturações de serviços ou empresas.

No contexto atual que se vive, de crise ou mudança de paradigma, como é referido, os despedimentos surgem às empresas como solução de redução de custos ou apenas como resultado de uma forma diferente de gerir as pessoas. As empresas têm sentido necessidade de se adaptarem a novos contextos económicos, sociais e até culturais que fazem com que muitas vezes ocorra uma redução de ativos por não haver necessidade do mesmo número de funcionários no contexto atual, ou por diretrizes internacionais no caso de filiais de multinacionais.

Imagem da empresa (1,7; 2,17; 2,17; 2,17; 2,18).

Muitas vezes o outplacement, mais do que um instrumento de apoio aos colaboradores na transição, aparece como uma forma de a empresa aliviar a sua consciência e igualmente manter uma imagem positiva, tanto para os que saem como para os que ficam. Alguns gestores de recursos humanos identificam o matizar da imagem da empresa como um custo elevado e difícil de contabilizar, daí preferirem fornecer este serviço aos colaboradores que saem, para que saiam satisfeitos com o apoio da empresa mesmo na hora da saída. Desta forma, a empresa evita que os colaboradores espalhem uma má imagem da mesma, mas também para os colaboradores que se mantêm na empresa ao verem a forma como os que saíram foram tratados ficam igualmente com uma boa imagem da empresa, evitando o descontentamento destes e possivelmente consequente diminuição de produção.

Impacto (2,6; 2,6; 2,10).

Quando a empresa decide reduzir efetivos, existe o reconhecimento por parte dos gestores de recursos humanos, que isso causa um grande impacto tanto ao nível da estrutura da empresa, junto dos que ficam e dos que têm o poder de decisão, mas também junto das pessoas alvo de rescisão. O impacto que uma grande redução de efetivos tem sobre a empresa, é algo que os gestores de recursos humanos consideram importante de gerir, daí que reconheçam no outplacement um recurso para gerir este impacto e a ansiedade causada por ele, inclusive a nível familiar.

Início (1,1; 1,1).

É apontado pela DBM que o início do outplacement propriamente dito em Portugal foi há cerca de 20 anos, aquando do seu início de atividade no nosso país. Foi algo trazido para Portugal através de uma empresa consultora americana *Drake Beam Morin*.

Mudança (1,5; 1,8; 1,11; 1,20; 3,1; 3,1; 4,4; 6,1).

A gestão das empresas e das pessoas por vezes requer novas formas de o fazer, reajustamentos de estruturas e de pessoas, daí que o outplacement surja normalmente como instrumento para esses momentos de mudança nas empresas. Os gestores de recursos humanos apontam que os tempos de crise, como o que identificam atualmente, originam mudanças a vários níveis nas organizações, nomeadamente ao nível das suas estruturas internas. Por outro lado apontam igualmente que com o passar do tempo as próprias expetativas tanto dos trabalhadores como das organizações mudam, sendo necessário novas respostas. O outplacement surge assim como nova resposta para as organizações, que não tendo tanta disponibilidade económica como anteriormente para resolver uma rescisão, optam por pagar este serviço ao colaborador.

A empresa de outplacement DBM, aponta igualmente que uma das razões da sua existência é que há organizações que trabalham numa melhoria contínua das suas estruturas e da sua gestão. Por outro lado, refere que também o colaborador passa por uma mudança brusca na sua vida quando é dispensado, mudança esta que a empresa de outplacement o ajuda a fazer e a lidar.

Multinacionais (1,17; 4,2).

O outplacement em Portugal, segundo os gestores de recursos humanos é um serviço a que principalmente recorrem as multinacionais, principalmente da área farmacêutica, mas atualmente também grandes empresas nacionais, nomeadamente da área da construção. A DBM refere, no entanto, que atualmente já existem pequenas e médias empresas portuguesas que também recorrem ao outplacement, apesar de ainda serem as multinacionais as maiores clientes devido ao conhecimento de experiências anteriores noutros países.

Níveis hierárquicos (1,10; 2,12; 3,1; 3,2; 3,6; 3,7; 3,9;3,10; 4,4; 5,2; 5,2; 6,6).

Em relação às posições e níveis hierárquicos que poderão usufruir de outplacement, os gestores de recursos humanos consideram maioritariamente que o outplacement é um serviço que se adequa a qualquer posição, apesar de haver alguns que referem que só fará sentido para posições mais baixas. Este serviço só se aplicará a

posições mais baixas nas empresas, porque segundo alguns gestores de recursos humanos são os que provavelmente terão menos recursos ao nível da busca de emprego (uma menor rede de contactos, menores recursos académicos), enquanto que esperam que alguém que tenha uma posição mais elevada numa empresa e que tenha habilitações académicas mais elevadas tenha uma maior capacidade de busca de emprego.

Por outro lado, alguns gestores de recursos humanos referem que pode ser algo constrangedor e uma exposição intimidadora enviar um diretor, ou outros quadros superiores para uma empresa de outplacement onde terá de frequentar *workshops* onde teria de expor o seu currículo vitae. Para estes gestores, a melhor solução que se lhes apresenta para estas situações é o *headhunting* ou o *executive search*, visto que para além de não haver a exposição referida, consideram que sendo o mercado pequeno, é mais eficaz e vantajoso para ambas as partes a recomendação direta e a recomendação a empresas de *headhunting* ou *executive search*.

Ainda assim, apesar de considerarem que é um serviço que se adequa a todas as posições nas empresas e níveis hierárquicos, verifica-se que os gestores de recursos humanos têm alguma relutância em apresentar o outplacement a todos os colaboradores, realizando-se separações entre licenciados e não licenciados e mesmo entre níveis hierárquicos superiores e outros intermédios e inferiores. O outplacement é assim, para alguns gestores de recursos humanos, para licenciados com posições inferiores e intermédias.

Planeamento (2,4; 2,8; 2,15; 6,5).

Os gestores de recursos humanos salientam que o processo de outplacement deve ter um planeamento e preparação rigorosos anteriores à aplicação, de modo a que corra positivamente para ambos os lados. Este planeamento deve ser feito em conjunto com a empresa cliente e a empresa de outplacement, sendo para tal salientada a importância de todas as pessoas envolvidas serem responsáveis e competentes e que haja profissionalismo, por forma a que o processo decorra da melhor forma, diminuindo a ansiedade de todos os envolvidos e não criando falsas expectativas.

Programas de outplacement (1,8; 1,8; 1,14; 1,15; 4,4).

Os programas de outplacement descritos pela DBM e alguns gestores de recursos humanos são sempre adaptados aos indivíduos e à empresa cliente. São adaptados à empresa cliente na medida em que são adaptados ao que esta pode pagar e ao que pretende pagar. Por outro lado, são adaptados aos indivíduos, porque cada pessoa tem objetivos, personalidade, percurso profissional e pessoal diferentes. De modo a adaptar os programas aos indivíduos é considerado importante que os consultores tenham uma formação em coaching de forma a estarem capacitados a lidar com todas as vertentes do indivíduo e conseguir ajudá-lo a estabelecer objetivos e alcançá-los. Estabelecidos os objetivos do indivíduo consoante a sua avaliação de perfil e de percurso profissional, este pode entrar num de três programas: 1) programa de pesquisa de novo emprego; programa de criação do próprio emprego, ou estando numa faixa etária de transição para a reforma, entra num programa de reforma ativa. O programa de reforma ativa é o mais limitado no tempo, em que o consultor ajuda o indivíduo a lidar com uma nova forma de passar o tempo e com as relações. O programa de criação do próprio emprego significa que o consultor apoia o indivíduo tanto na fase de objetivação do que pretende para o novo negócio, bem como em todas as necessidades burocráticas ao pedido de financiamento e de início de atividade. Por fim, o programa que ocupa a maior parte do negócio da empresa de outplacement, e que é mais demorado no tempo é o programa de pesquisa de novo emprego, que passa por um apoio ao nível da formulação ou reformulação do *currículo vitae*, preparação de entrevistas, encaminhamento para formações se o indivíduo necessitar de reciclagem de conhecimentos ou de uma nova formação no caso de pretender mudar de área profissional, bem como fornecer um espaço físico onde o indivíduo tem recursos eletrónicos ou em papel de busca de emprego, como computador ou jornais. Os programas, apesar de estruturados são também flexíveis, na medida em que o indivíduo pode passar de um programa de procura de emprego para um programa de criação do próprio emprego, se esse for o seu novo objetivo. Também ao nível temporal os programas são estruturados e têm um tempo limite, mas se o indivíduo não estiver preparado para realizar o programa, pode acontecer que a empresa cancele temporariamente o programa para continuar mais tarde.

Apesar de este ser um serviço recente, existem já empresas que recorrem a este várias vezes. Utilizando o outplacement uma vez e tendo ficado satisfeitos com o resultado, faz com que alguns gestores de recursos humanos recorram novamente ao mesmo quando têm um outro processo semelhante. Também a DBM refere a existência de alguns clientes que recorrem ao serviço com alguma regularidade.

Valor percebido (3,2; 3,3; 3,3; 3,5; 3,5; 3,5; 3,8).

O valor de outplacement, enquanto recurso útil para o indivíduo e para a empresa, é apontado por alguns gestores de recursos humanos como sendo um condicionante para a sua utilização. Os gestores de recursos humanos consideram que os colaboradores não conhecendo o serviço, não lhe reconhecem valor e daí não aceitam o mesmo quando este lhes é apresentado. O facto de os colaboradores não reconhecerem valor ao outplacement faz com que este não seja também um serviço muito utilizado pelas empresas.

Voluntário e não opcional (2,6; 3,2) e (3,4).

O outplacement é apresentado aos colaboradores após a negociação da rescisão, não sendo opção (não opcional) a troca de este serviço por outro benefício. Após a negociação e a apresentação do serviço cabe ao colaborador decidir se quer ou não beneficiar desse serviço, tendo um carácter voluntário. Este carácter voluntário por vezes tem o efeito do colaborador não comparecer na empresa de outplacement, a não ser quando se sente incapaz de encontrar trabalho.

6. RESULTADOS

O outplacement, enquanto serviço é ainda recente no meio empresarial português, tendo tido o seu início há cerca de vinte anos, quando uma empresa que se dedica apenas a esta área iniciou a sua atividade no nosso país (DBM). Num mercado de trabalho caracterizado por ser pequeno e tradicionalista, em que a rede de contactos funciona de forma satisfatória para os gestores de recursos humanos, o outplacement não é ainda considerado muito necessário e a ter em conta aquando de uma **decisão de despedimento**, privilegiando-se o contacto direto e próximo da recomendação. No entanto, este é um recurso conhecido pelos gestores de recursos humanos que tendo tido ou não experiência com o instrumento, conhecem teoricamente o mesmo, e dizem ser mais utilizado por empresas multinacionais, nomeadamente da área farmacêutica, e mais atualmente por grandes empresas nacionais, e também apesar de em número residual pequenas e médias empresas nacionais.

Considerando as mudanças de gestão que ocorrem constantemente nas organizações, seja ao nível organizacional ou estrutural, seja ao nível da gestão de pessoas, por vezes a rescisão de contrato com um ou mais colaboradores é ponderado nessas mudanças. Quando tal ocorre, e tendo em conta as condições adversas em que o mercado de trabalho se encontra, os gestores de recursos humanos têm em consideração, para além da indemnização devida ao colaborador, prestar qualquer tipo de **apoio** que o ampare numa fase de transição, e aí surge o outplacement. Neste contexto, os gestores de recursos humanos procuram diminuir um sentimento de obrigação que parecem ter em relação aos colaboradores que estão prestes a dispensar e, que não têm qualquer outra razão para o fazer que não uma necessidade de gestão. O outplacement surge assim sob uma forma de **alívio de consciência** por parte dos gestores de recursos humanos e das empresas, porque assim se parecem sentir melhor consigo mesmos e igualmente manter a boa **imagem da empresa**.

Normalmente são os gestores de recursos humanos que sugerem às Administrações a utilização do outplacement nas rescisões e para tal têm de demonstrar que aquele custo é mais do que isso, é um investimento tanto na **imagem da empresa** como nos colaboradores que se mantêm na empresa. As Administrações são o primeiro entrave à utilização do outplacement, na medida em que tendo já um custo associado ao

despedimento que é a indemnização legalmente devida, têm de pagar um serviço que normalmente tem a duração de seis meses. Este custo é então explicado pelos gestores de recursos humanos que o vêem positivamente sob três formas: 1) é um custo momentâneo, por oposição a um custo que poderia ser perpetuado, como um salário de alguém que não é mais uma mais-valia para a empresa; 2) é um investimento na **imagem da empresa**, visto que o colaborador que sai, se sair satisfeito pela forma como foi tratado, vai cultivar uma imagem positiva da empresa, enquanto que o contrário poderia ter custos difíceis de contabilizar ao nível de uma imagem negativa da empresa no mercado; 3) por fim, é um investimento nos colaboradores que ficam na empresa, visto que sentem que os colegas que saíram foram bem tratados, mantendo assim níveis de produção elevados, congruentes com este investimento na sua motivação. Outro argumento que é utilizado pelos gestores de recursos humanos para a utilização do outplacement é igualmente ao nível da responsabilidade social, visto ser um tema em que algumas empresas têm realizado algum investimento.

Em termos de condições para a utilização do outplacement em relação aos colaboradores, este é um serviço que é defendido entre os gestores de recursos humanos adequado para todos **os níveis hierárquicos**, e habilitações literárias, apesar de defenderem que é mais adequado a licenciados e a quadros técnicos e superiores. Em última análise os gestores de recursos humanos defendem que utilizam mais o serviço em casos de maior dificuldade de empregabilidade, e se houvesse algum tipo de condicionante para a recomendação desses profissionais a *headhunters* ou a *executive searcher's* no caso de níveis hierárquicos superiores.

Tendo a aprovação da parte das Administrações das empresas, ou autorizações internacionais no caso das multinacionais, os gestores de recursos humanos realizam uma busca por uma empresa que lhes possa prestar esse serviço. Dependendo da forma como é realizada a busca assim é apresentado o tipo de empresa que presta o serviço, nomeadamente se realizado pela internet em que surge todo um conjunto de empresas de recrutamento que igualmente prestam o serviço de outplacement. As empresas de recrutamento normalmente são rejeitadas pelos gestores de recursos humanos, pois é considerado pelos mesmos que estas empresas não reúnem as características necessárias para ter os dois serviços, já que segundo os gestores de recursos humanos um consultor de recrutamento não tem as mesmas características que um consultor de outplacement. Os gestores de recursos humanos consideram igualmente, que as empresas de recrutamento apenas fizeram surgir no seu portefólio o serviço de outplacement por

necessidade também elas de rentabilizar os seus colaboradores numa altura em que o recrutamento é diminuto. Existe também um conhecimento comum aos gestores de recursos humanos de outras duas empresas a operar em Portugal que apenas se dedicam ao outplacement, empresas essas que são referenciadas entre os gestores personificadas pelas pessoas que as representam. Essas duas empresas, parecem ter, segundo os gestores de recursos humanos, atuações diferentes para a mesma área, condicionando a prestação do serviço, o seu reconhecimento na área dos recursos humanos e também o conhecimento por parte dos colaboradores. A empresa entrevistada (**DBM**) entra no processo de despedimento quando a decisão de rescisão está tomada e estão identificados os indivíduos alvo do processo, iniciando um trabalho de consultoria à empresa cliente. Este trabalho de consultoria passa por um trabalho ao nível do **apoio** na forma de realizar o despedimento emprestando o seu *know-how* de processos semelhantes e conhecimento do mercado de trabalho à empresa e profissionais que irão realizar o despedimento, para dessa forma o fazer da melhor forma possível e assim transmitir as boas práticas da realização deste. O apoio dado à empresa cliente passa especificamente por um trabalho ao nível da comunicação, pois é algo em que os gestores de recursos humanos afirmam ter dificuldade e admitem que não terão as competências para o fazer da melhor forma, e também um trabalho ao nível da gestão da ansiedade também dos gestores de recursos humanos e outros profissionais envolvidos. Quando é comunicada a decisão de rescisão ao colaborador e é terminada a negociação, é apresentado o serviço de outplacement como algo que irá ser oferecido pela empresa, por forma a **apoiar** o mesmo numa fase de transição para um novo trabalho. Esta apresentação é já realizada por alguém da DBM e que indicará ao colaborador uma reunião com um consultor, nas suas instalações, que ficará encarregue do seu processo.

O serviço de outplacement em si, prestado ao colaborador dispensado, é ajustado ao indivíduo e pretende servir os objetivos que o mesmo tiver e também ajustá-los à sua realidade. Iniciando-se o processo de outplacement com o colaborador, a **DBM** atribui-lhe um consultor que neste caso tem uma formação em *coaching*, defendida como essencial para o prestar de um bom serviço, e que irá ajustar todo o processo, tanto ao que a empresa pôde pagar, bem como ao indivíduo, nomeadamente quanto à sua idade e também quanto aos seus objetivos. Realizada uma análise do perfil do candidato e do seu histórico profissional, o indivíduo é encaminhado para um de três programas, sendo eles o de reforma, de criação de próprio emprego e busca de emprego. Segundo a DBM, em comum todos os programas têm por objetivo **apoiar o indivíduo** na gestão da

ansiedade decorrente da situação de rescisão e apoiá-lo na transição para uma nova situação. O primeiro programa é um programa que é mais reduzido no tempo e mais simples, na medida em que é apoiar o indivíduo para uma reforma ativa. O segundo programa envolve toda uma preparação para a abertura de um negócio próprio do indivíduo, mas que também não é muito diluído no tempo, na medida em que depende mais de tempos legais. Por fim, o terceiro, e mais representativo na atividade da empresa de outplacement, é um programa mais demorado no tempo e que envolve mais trabalho tanto da parte do indivíduo como do consultor, na medida em que pode envolver fornecer formação de novas competências, revisão de currículo, preparação de entrevistas, divulgação de currículo, entre outras atividades. Este acompanhamento tem como resultado uma maior satisfação, **conhecimento** e reconhecimento, tanto por parte das empresas como dos indivíduos que foram alvo de outplacement e que transmitem essa experiência a outros.

A outra empresa referenciada pelos gestores de recursos humanos (Transitar) tem como atuação, uma entrada no processo apenas aquando da visita do colaborador às suas instalações. Quando é comunicada ao colaborador a decisão de despedimento, no caso da Transitar, é dado pelo gestor de recursos humanos um cartão da empresa de outplacement, bem como é este que explica todo o serviço e o que envolve. Normalmente o que ocorre nestes casos é uma fraca adesão ao serviço, que os gestores de recursos humanos apontam como sendo devido ao **desconhecimento** do que se trata o outplacement. Os indivíduos a que é dada a possibilidade de realizar outplacement nesta empresa, não conhecendo efetivamente o serviço e não tendo qualquer conhecimento da mesma a não ser um cartão, o que fazem é recorrer num primeiro momento aos seus recursos e apenas quando estes se esgotam recorrem então à Transitar, sendo que muitas vezes já passou o tempo acordado entre a antiga empresa empregadora e a empresa de outplacement. Os gestores de recursos humanos, que descrevem a atuação da Transitar, referem que a fraca adesão dos indivíduos ao serviço não é preocupante, na medida em que nos custos que têm com o mesmo estão salvaguardados –tanto a comparência do indivíduo, como a sua colocação novamente no mercado- sendo que a Transitar só recebe o pagamento se o indivíduo comparecer e se for colocado novamente no mercado.

Os gestores de recursos humanos, independentemente da experiência que tiveram com o outplacement referem que esta é uma área que deveria ter mais investimento, pois reconhecem neste um instrumento válido em tempos de crise em que

a negociação de um despedimento é mais difícil do ponto de vista económico, mas consideram que é algo ainda desconhecido tanto do público em geral que poderia beneficiar deste serviço, mas também das próprias Administrações, a quem é difícil justificar este gasto. É reconhecido pelos gestores de recursos humanos que deveria haver uma maior divulgação do serviço junto mesmo dos recém-licenciados e do público em geral.

De seguida é apresentada a figura representativa do processo de teorização descrito. Esta figura caracteriza o processo por que passa o outplacement em Portugal, segundo os dados analisados ao longo deste trabalho, como que numa linha temporal e condicional (Figura 1).

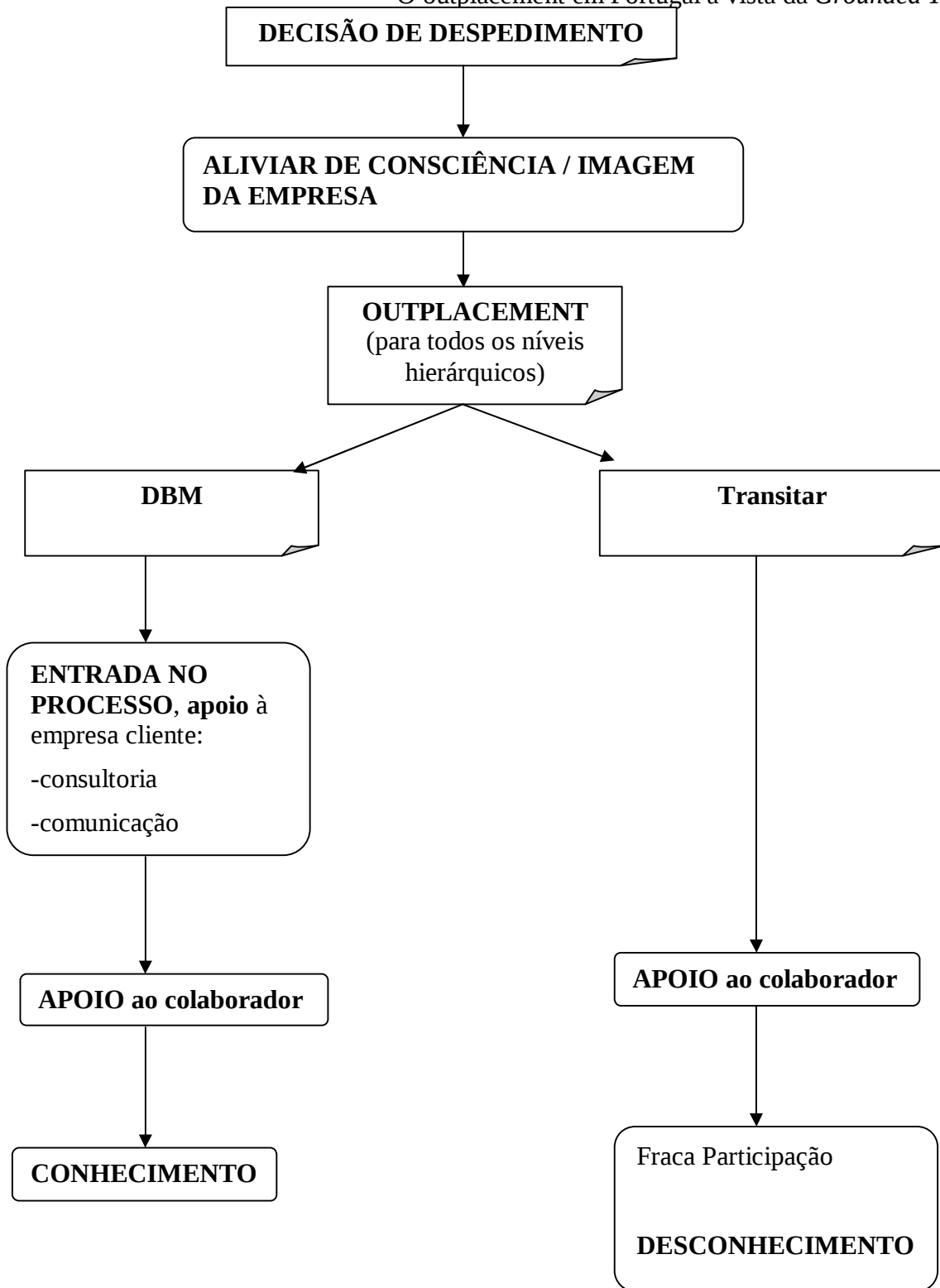


Figura 1. Modelo do serviço de outplacement em Portugal.

7. DISCUSSÃO

O presente trabalho pretendeu sistematizar num modelo teórico explicativo o que é o outplacement no mercado empresarial português, as suas características específicas e percepção do mesmo por parte dos gestores de recursos humanos.

Uma das dimensões que ressalta do modelo teórico apresentado é a falta de conhecimento do público em geral, incluindo as Administrações das empresas e os colaboradores das mesmas. Esta falta de conhecimento verificou-se ser uma condicionante tanto da utilização ou não do serviço, como também da participação do colaborador. Esta conclusão é concordante com um estudo de 2011, de Vieira, em que relacionado com as PME's portuguesas concluiu haver um desconhecimento dos serviços de outplacement. É igualmente de salientar que a relação estabelecida entre a empresa cliente, a empresa de outplacement e colaborador é determinante de todo o processo, pois tal como em 2001 Ramalho defendia, a proximidade temporal entre o momento em que o candidato é formalmente informado do despedimento e o início da relação com a empresa de outplacement, condiciona a continuação ou não do serviço e consequentemente a eficácia do mesmo. Também Meyer & Shadle (1994), consideram essencial para o sucesso de um programa de outplacement, que o primeiro passo, tanto para as empresas como para os trabalhadores despedidos, seja estabelecer uma relação com a empresa fornecedora de outplacement. Neste estudo verificou-se que as diferentes formas de realização do serviço, pelas empresas de outplacement, condicionam a participação ou não dos candidatos, por um lado a falta ou não de informação acerca do serviço e, por outro, o contacto com alguém que os possa apoiar numa fase de grande ansiedade e de transição.

Da parte das empresas também parece existir um fator importante que as condiciona na utilização do outplacement, que é um sentimento de alívio de consciência ou de obrigação para com os colaboradores dispensados. A responsabilidade social, enquanto conceito corrente e conhecido das empresas e pelos indivíduos em geral parece aqui condicionar o serviço de outplacement, na medida em que estará por detrás da decisão de apoiar os seus colaboradores, tanto os que saem como os que ficam. O outplacement surge assim como um aliviar de consciência, pois a empresa fornece apoio ao colaborador dispensado que nada fez de lesivo para a empresa, ao mesmo tempo que

funciona como transmissor de uma imagem positiva da empresa, mantendo uma boa relação com os colaboradores dispensados e com os que se mantêm. Também ao nível da eficácia do serviço, Ramalho (2001), tinha identificado como preditor da mesma a existência de uma boa relação entre o colaborador e a empresa cliente.

Também ao nível dos colaboradores alvo do programa de outplacement, este é um serviço que apesar de defendido para todos os níveis hierárquicos e todas as habilitações literárias, é normalmente utilizado para colaboradores licenciados e quadros técnicos e superiores. Esta discriminação, condicente com o relatado por Master (2004), não parece ser adequado, pois esperar-se-ia que indivíduos licenciados tivessem mais recursos para a elaboração de currículos vitae e de busca de emprego, bem como se esperaria que um quadro técnico ou superior tivesse o seu próprio currículo vitae constantemente atualizado e estivesse ativo no mercado.

Assim, o outplacement é ainda um serviço pouco utilizado enquanto recurso útil no mercado português, devido por um lado a um desconhecimento do que este implica para a empresa e para o colaborador, e por outro pelas características dimensionais pequenas do mercado ainda tradicionalista que privilegia o contacto direto da recomendação. Outro impedimento para a utilização deste serviço serão os custos do processo, ainda difíceis de justificar como investimento.

Sendo este um estudo pioneiro existem algumas limitações a salientar que serão o fato de não ter tido a participação da outra empresa de outplacement referenciada, bem como a amostra ser reduzida, apesar de a *Grounded Theory* não estabelecer um número mínimo de entrevistas, mas sim de dados. É igualmente da nossa opinião que traria uma mais-valia realizar um estudo comparativo do impacto da imagem da empresa no pós-despedimento utilizando o outplacement e não utilizando, de modo a relevar se essa é uma preocupação que os gestores de recursos humanos e Administrações deverão ter. Por fim, é igualmente de salientar que seria uma mais-valia realizar um entrevistas com indivíduos alvo de outplacement e outros sem este tipo de serviço, por forma a comparar as suas expectativas futuras e sentimentos passados na fase de despedimento.

8. BIBLIOGRAFIA

- Amorim, R. (2009). Outplacement cresce com a crise. [versão electrónica] Exame Expresso. Acedido a 20 de Março de 2012, em: <http://aeiou.expresso.pt/outplacement-cresce-com-a-crise=f492886>.
- Aquilanti, T. M. & Leroux, J. (1999). An integrated model of outplacement counseling. *Journal on employment counseling*, 36, 177-191.
- Challenger, J. A. (2005). Return on investment of high-quality outplacement programs. *Economic Perspectives*, 29 (2), 86-92.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine. (4ª edição 1971).
- Glaser, B. G. (2010). The future of grounded theory. *The Grounded Theory Review*, 9(2), 1-13.
- Gelb, B. D. (1986). When and how to use outplacement. *Business Horizons*, 29 (5), 55-59.
- Holman, D. Clegg, C. & Waterson, P. (2002). Navigating the theory of job design. *Applied Ergonomics*, 33, 197-205.
- Joannides, V. & Berland, N. (2008). *Grounded Theory*: quels usages dans les recherches en contrôle de gestion?. *Comptabilité Contrôle Audit*, 14, 72-94.
- Kassenboehmer, S. C. & Haisken- DeNew, J. P. (2009). You're fired! The causal negative effect of entry unemployment on life satisfaction. *The Economic Journal*, 119, 448-462.
- Mateus, C. (2008). "Outplacement" cresce em Portugal. [versão electrónica]. ExpressoEmprego.pt. Acedido a 20 de Março de 2012, em: <http://aeiou.expressoemprego.pt/Actualidades.aspx?Art=1&Id=191>;
- Mateus, C. & Antunes, M. (2010) Outplacement: o salva-vidas. [versão electrónica]. ExpressoEmprego.pt. Acedido a 20 de Março de 2012, em: <http://aeiou.expressoemprego.pt/Actualidades.aspx?Art=1&Id=2319>;
- Meyer, J. L. & Shadle, C. C. (1994). *The changing outplacement process. The methods and opportunities for transition management*. Westport: ICS, Inc.

- Moore, J. (2010). Classic grounded theory: a framework for contemporary application. *Nurse Researcher*, 17 (4), 41-48.
- Pires, A. (2001). Introdução à *Grounded Theory*. In A. Pires (Ed.), *Crianças e pais em risco*. Lisboa: ISPA.
- Ramalho, N. (2001). Preditores da eficácia do outplacement. Dissertação de mestrado, em Psicologia Social e Organizacional. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Da Empresa, Lisboa.
- Robbalo, H. & Espadinha, M. J. (2007). Yazaki faz outplacement para ajudar ex-funcionários. [versão electrónica]. Diário de Notícias. Acedido a 20 de Março de 2012, em: http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=651377.
- Sathe, S. (2010). The right role for outplacement. *Employment Relations Today*, 37 (1), 9-15.
- Urquhart, C., Lehmann, H. & Myers, M. D. (2010). Putting the “theory” back into grounded theory: guidelines for grounded theory studies in information systems. *Information Systems Journal*, 20, 357-381.
- Vieira, A. (2011). Outplacement para PME's: projecto de concepção e implementação. Trabalho de projecto, Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Da Empresa, Lisboa.
- Wooten, K. C. (1996). Predictors of client satisfaction in executive outplacement: implications for service delivery. *Journal of employment counseling*, 33, 106-115.

9. ANEXOS

ANEXO A: Consentimento Informado

CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorrecto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Título do estudo: Outplacement em Portugal à luz da Grounded Theory.

Enquadramento: Estudo de âmbito académico, com vista a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos do ISCTE-Indeg Business School orientado pela Mestre Professora Alzira Duarte.

Explicação do estudo: Tendo em conta a utilização do método Grounded Theory, a seleção dos participantes é intencional de modo a abranger profissionais a trabalhar na área do outplacement, ou que tenham tido algum contacto com a mesma. O estudo consiste na realização de uma entrevista semiestruturada gravada para posterior transcrição de modo a facilitar a análise da mesma. Esta entrevista terá a duração máxima de uma hora, bem como será destruído o respetivo áudio após o término do estudo, sendo sempre garantido o anonimato do participante.

Condições: A sua participação será voluntária, podendo em qualquer momento desistir da mesma sem quaisquer prejuízos de qualquer ordem.

Confidencialidade e anonimato: Será garantido ao longo de todo o processo de análise, apresentação e avaliação do estudo o anonimato dos participantes, sendo apenas revelado a profissão do participante. É igualmente garantida a confidencialidade e utilização exclusiva dos dados resultantes do presente estudo para o mesmo.

Desde já agradeço a sua participação e atenção, colocando-me ao dispor para quaisquer questões que possam surgir a respeito deste estudo.

Nome: Margarida Mano

Contactos: 965243315
margaridaxsilva@hotmail.com

Assinatura:

-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora.

Nome:

Assinatura:

Data: /..... /.....

**ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO DE 1 PÁGINA E SERÁ ENVIADO PARA O PARTICIPANTE
UMA CÓPIA**

ANEXO B: Listagem de Categorias

Categoria (Entrevista/Página)

Ajustamento	(1,10; 1,14; 1,15; 1,15; 2,2; 2,7)
Aliviar de consciência	(2,11; 3,1; 3,2; 3,5; 3,16; 5,1; 6,2)
Antiguidade	(1,6; 2,4)
Apoio	(1,6; 1,6; 1,6; 1,7; 1,10; 1,21; 1,22; 2,1; 2,2; 2,2; 2,3; 2,3; 2,5; 2,6; 2,15; 3,4; 3,5; 3,5; 3,6; 5,4; 6,2; 6,2; 6,6; 6,7)
Apoio interno	(2,17)
Apresentação	(3,4; 3,6; 3,6)
Áreas específicas	(4,1; 4,1)
Autonomia	(2,11; 2,11)
Avaliação de perfil	(1,10; 1,11; 1,15; 1,15; 3,12; 6,1; 6,2)
Boas práticas	(1,3; 1,4)
Bónus	(5,1; 5,4)
Caso a caso	(2,9)
Cliente	(1,1)
Coaching	(1,19)
Competitividade	(1,21; 1,21)
Complementaridade	(2,14)
Comportamentos	(2,13)
Comunicação	(1,2; 1,4; 1,12; 2,13; 2,16; 2,16; 3,12)
Comunicação ao mercado	(1,13; 1,13)
Congruência	(2,15)
Conhecimento	(3,7; 3,7; 3,9; 3,13; 3,13; 4,2; 4,5; 5,1; 6,4; 6,4)
Conhecimento da empresa cliente	(2,8)
Consistência	(2,14)
Consultor	(1,19; 1,21)
Consultoria	(1,1; 1,1; 1,3; 1,4; 1,4; 1,8)

Contacto com empresas	(3,6)
Contágio	(6,1; 6,2)
Contributo	(6,3)
Coordenação	(4,2)
Crise	(2,1; 4,4)
Cumprir mínimos	(4,3)
Custos	(2,1; 2,8; 2,17; 2,17; 3,3; 3,9; 3,9; 3,14; 4,2; 4,2; 6,2; 6,6; 6,7; 6,8)
Dar sentido	(2,2)
Decisão de despedimento	(1,1; 1,2; 1,3; 2,13; 2,14; 2,15; 2,15)
Definição	(1,1; 1,10; 1,8; 5,1; 6,1)
Descoberta	(6,4)
Desconforto	(6,2; 6,2)
Desconhecimento	(2,1; 2,6; 2,6; 3,5; 3,5; 3,5; 3,6; 3,7; 3,8; 3,8; 3,9; 3,13; 3,13; 3,13; 3,14; 4,1; 4,2; 5,2)
Desvinculação	(3,13)
Diferenciação	(1,11; 1,12; 1,13)
Dificuldade de empregabilidade	(2,7; 3,1; 3,2; 3,4)
Dispersão geográfica	(2,7; 2,7)
Distribuição de papéis	(2,13)
Diversificação de serviços	(1,19; 2,1; 2,1; 2,1; 2,3; 2,4)
Divulgação	(3,13; 3,14; 3,15; 3,15; 3,15; 5,5; 6,1; 6,5; 6,5; 6,5)
Empresas de outplacement	(2,1; 3,3; 3,11; 4,1; 4,6; 4,6; 5,3; 5,3)
Empresas de recrutamento	(3,11; 3,12; 4,5; 4,5)
Empresas nacionais	(1,18)
Entrada do outplacement	(1,2)
Especialização	(2,3; 2,4)
Espectativas	(2,4)
Estigma	(3,2; 3,13)
Ética	(1,19)

Experiência	(2,8)
Exposição	(3,10)
Faturação	(2,4)
Formação	(1,16; 6,2)
Fraca participação	(3,2)
Função	(1,2; 1,2)
Fundamento	(1,1; 1,2; 1,5; 6,1)
Gerir a ansiedade	(1,14; 1,14)
Grandes empresas	(3,8)
Habilitações diferentes	(2,7; 2,9)
Headhunting	(3,2; 3,9; 5,2)
Headhunting e outplacement	(6,5; 6,5)
Histórico profissional	(1,11)
Imagem da empresa	(1,7; 2,17; 2,17; 2,17; 2,18)
Impacto	(2,6; 2,6; 2,10)
Infalibilidade	(2,2)
Informação	(3,6)
Iniciativa do próprio	(3,5)
Início	(1,1; 1,1)
Investimento	(2,17; 2,17; 6,2; 6,3; 6,3)
Know-how	(1,21)
Legislação	(1,1)
Liderança do processo	(2,13)
Mágoa	(2,3)
Maior empregabilidade	(2,7)
Maior procura	(4,4)
Mais-valia	(6,7)
Mercado pequeno	(3,1; 3,5; 3,9)
Metodologia	(2,13)
Moda	(2,1)
Moeda de troca	(2,9; 2,9)
Mudança	(1,5; 1,8; 1,11; 1,20; 3,1; 3,1; 4,4; 6,1)
Multinacionais	(1,17; 4,2)

Não opcional	(3,4)
Negociação	(3,4; 5,1; 5,4)
Níveis hierárquicos	(1,10; 2,12; 3,1; 3,2; 3,6; 3,7; 3,9;3,10; 4,4; 5,2; 5,2; 6,6)
Objetivos	(1,11; 1,12)
Opções de negócio	(1,5; 1,6; 2,10)
Percurso	(1,3)
Perspetiva diferente	(4,3)
Pesquisa de emprego	(1,16; 1,17)
Pessoas ativas	(2,2)
Planeamento	(2,4; 2,8; 2,15; 6,5)
Preparação	(1,14; 2,13)
Processo de outplacement	(2,1; 3,4; 5,5; 6,2; 6,2; 6,2)
Profissionalismo	(2,2; 2,16)
Programas de outplacement	(1,8; 1,8; 1,14; 1,15; 4,4)
Reajuste	(4,1; 4,4)
Recente	(4,1)
Reconhecimento	(1,6; 1,7; 1,18; 1,18; 1,18; 1,18)
Recorrência	(1,7; 1,20; 1,20; 1,21; 2,10)
Recrutamento vsoutplacement	(3,11)
Recurso	(1,7; 2,12; 6,7)
Rede de contactos	(1,13; 3,2; 3,3; 3,10; 3,11; 6,5)
Redes sociais	(1,12; 2,2)
Redução de ativos	(2,6)
Regularidade	(1,20)
Relevância	(6,5)
Rentabilização	(1,19)
Replicação	(2,16)
Representatividade	(1,18)
Responsabilidade	(1,20)
Responsabilidade social	(1,6; 1,6; 1,7; 2,5; 2,6; 2,6)
Responsabilização	(2,14; 2,15; 2,15)
Retorno	(6,3; 6,8)
Saída	(5,4)

Segmentação interna	(1,10)
Serviço social	(5,2; 5,2)
Sustentabilidade	(6,3)
Taxa de empregabilidade	(3,4)
Tempo	(1,16; 1,16; 1,16; 2,5; 2,5; 3,4; 6,3)
Trabalho de equipa	(2,8)
Tradicionalismo	(4,3)
Último recurso	(3,1; 3,6)
Utilidade	(3,5; 3,16; 4,4)
Valor percecionado	(3,2; 3,3; 3,3; 3,5; 3,5; 3,5; 3,8)
Vantagem	(4,3; 5,2)
Visão a longo prazo	(4,2)
Voluntário	(2,6; 3,2)

ANEXO C: Entrevistas

Entrevista 1: DBM

Entrevistadora – Visto que esta é uma empresa de Outplacement representativa em Portugal, então de onde é que vem, se calhar começar um pouco por aí, porque é um bocadinho a história do outplacement em Portugal, não é?

DBM – É mesmo a história, porque nós implementámos do momento zero o outplacement cá. Portanto, fomos a primeira empresa a trazer este, esta metodologia. A DBM, entretanto também o próprio grupo foi sofrendo algumas alterações. Drake Beam Marin, uma empresa líder mundial em serviços de outplacement já desde 1968, 67, 68, que começou com a sede em Boston, que começou a desenvolver serviços de outplacement e trouxe, e implementámos esse serviço no mercado português. Outplacement era um serviço completamente diferente e corria o ano de 92 e tem algumas características que são peculiares: a primeira é não trabalhamos com particulares, portanto o cliente de outplacement é o cliente, é exclusivamente a empresa, e a empresa que se vê na necessidade de rescindir um, vários contratos de trabalho por diferentes motivos. Tanto pode ser porque há uma reestruturação, há uma iberização, há a necessidade de haver um encerramento de uma área de atividade de uma parte da empresa, de um departamento, do que seja, como também nos casos mais individuais, às vezes de química ou até de mudança de estruturas: imagine, vem o Diretor Geral e traz alguém da sua confiança que entretanto vai tirar o lugar entre aspas, ou tomar o lugar de outra pessoa que está e, portanto é necessário haver aqui uma, uma alteração. O outplacement tem dois grandes momentos, um primeiro momento tem a ver com a consultoria. No outplacement, no verdadeiro sentido da palavra, num trabalho que é global e complexo, tem um primeiro momento de apoio à empresa cliente, no sentido de com o nosso know-how, que é sobretudo a comunicação às pessoas, não é? Como reagem as pessoas quando é comunicado, e com todo o know-how que nós temos de mercado de trabalho e de características do mercado, poder colocá-lo à disposição do cliente. Isto quer dizer o quê? Quer dizer que eu não substituo a componente legal, ou seja, não vou substituir o advogado que está a aconselhar juridicamente a empresa para laboralmente e segundo a legislação do trabalho implementar determinado tipo de processos; também não sou eu que faço o plano de reorganização da empresa onde identifico que seria viável se houvesse

Início

Início

Cliente

Fundamento

Consultoria

Definição

Consultoria

Legislação

Decisão

dez pessoas a menos e as dez pessoas seriam A ou B, como algumas empresas de consultoria ou de gestão estratégica fazem; também não substituo a empresa na comunicação dos profissionais. Ou seja, eu entro quando a empresa identificou a necessidade e diz: “vou ter que proceder a uma redução da minha estrutura e há x pessoas que vão ser afetadas, ou x funções que vão ser afetadas”, muitas vezes até ainda não sabem quais as pessoas, porque grande parte -nenhuma empresa gosta de despedir, não é?- grande parte destes processos começam, ou uma parte significativa destes processos, quando é identificada uma necessidade de, tem de haver alguns cortes, caso contrário não haverá viabilidade geral, ou tem de ser, e chega até a ser uma definição ou uma decisão internacional e estratégica, ok? Portanto, quando está identificada essa necessidade, e essa necessidade pode afetar uma função ou várias funções, não é a pessoa é a função, outras vezes é mesmo a pessoa porque aquela função tem um ocupante, ok? O que eu quero dizer é que logo a primeira preocupação, ou o primeiro desafio da empresa é a identificação da função e não da pessoa, não necessita dizer “A, B ou C têm de ser convidados a sair”, mas diz “tenho que extinguir a função A, B ou C” ou “tenho de fazer aqui uma reestruturação porque pode estar em causa a viabilidade futura da empresa, ou do projecto ou o que seja”.

Comunicação

Entrada do outplacement

Decisão

Função

Função

Entrevistadora – Então, neste caso, o outplacement dirige-se mais quando querem dispensar por uma necessidade estratégica da empresa, ou o outplacement aparecer quando eles querem despedir uma certa pessoa?

DBM – O outplacement serve quando é necessário rescindir um contrato de trabalho, ponto. Pode ter os mais variados motivos. Bom, vamos partir do princípio que se por acaso o ocupante ou a pessoa a ser despedida cometeu alguma ilegalidade, geralmente não tem outplacement, não é?!

Fundamento

Entrevistadora – Exato.

DBM – Sei lá, se fez algo que não devia ter feito, ou prejudicou a empresa liberadamente, é outro tipo de nível. Pronto. O outplacement entra sempre que há necessidade de rescindir um contrato.

Entrevistadora – Identificada, então essa necessidade, a empresa cliente, que é o vosso cliente que é a empresa, entra em contacto com vocês. E depois a empresa, a DBM entra em que altura?

DBM – É assim, podemos ter dois momentos diferentes de intervenção. Um primeiro que era este que eu estava a comentar, que é o apoio à empresa na planificação do processo, ok? Ajudar na planificação, pequenos detalhes que possam fazer a diferença, como por exemplo quem comunica, onde, quando; são detalhes que não, não são outplacement propriamente dito, considerado no trabalho da pessoa que perdeu o emprego e que vai voltar ao mercado de trabalho, mas é o trabalho de consultoria que a DBM faz junto da empresa cliente. Qual é o objetivo? Nós costumamos dizer que não há uma boa maneira de despedir ninguém, mas há a melhor maneira. E o objetivo é mesmo poder contribuir para que, humanizar o processo, para que a maneira de despedir ou o despedimento ou a comunicação do despedimento seja feito com as melhores práticas possíveis. Agora, para haver um processo de outplacement, não é obrigatório haver esta primeira parte.

Consultoria

Boas práticas

Entrevistadora – Exato.

DBM – Às vezes a empresa até me pode contactar, já está a decisão tomada e a pessoa até sabe que vai sair, ou já houve definição internacional e vão sair todos. Num processo mais *by the book*, para dizer de alguma maneira o processo mais cuidado, mais organizado de A a Z, o percurso seria a empresa A tem uma necessidade e diz “Vamos ter de reduzir, vamos centralizar a contabilidade em Madrid, e vamos ter que reduzir, no departamento só vai ficar uma pessoa das cinco que estão”, e contactam com a DBM e dizem “Vamos ter que substituir, despedir quatro pessoas do departamento de contabilidade”. Imagine, o diretor, o técnico não sei quê, não sei quê. E onde é que nós podemos acrescentar valor? É

Decisão

Percurso

começar a dialogar com a empresa, “ok o que é que já está definido? O que vão comunicar? Quando vão comunicar? Quem é que vai comunicar? O que é que vai ser posto em causa nessa comunicação?” e organizamos o processo para que logo a seguir à primeira comunicação haja uma reunião já agendada na DBM e o processo ficar o mais... E também partilhar algumas das boas práticas, porque por vezes é uma empresa “olhe, nunca fiz isso antes, não houve necessidade”, ainda acontece. Ainda acontece: “não houve necessidade, as pessoas têm saído, têm saído porque querem, ou por extinção de alguns projetos que tínhamos e com trabalhos assim, mas neste momento vai ser uma, algo novo e porque também vai ser esmagador naquele departamento, fica uma pessoa só de um departamento inteiro e portanto vai ter impacto e realmente nós gostávamos de ter a vossa consultoria também, para saber qual é a melhor maneira de poder conduzir um processo destes, quais são as boas práticas que se podem implementar”, ok? Este é um primeiro momento, é o que podemos chamar momento de apoio à empresa cliente, para poder contribuir para que o processo decorra nas melhores condições possíveis, reduzir ao máximo o nível de stress também, associado, mesmo dos comunicadores, não é? porque também sentarem-se em frente de alguém com quem partilharam os últimos vinte anos e dizer “a partir de agora não há aqui mais lugar para ti”, é altamente desgastante, não é?!

Consultoria

Entrevistadora – Essa comunicação é sempre feita por parte da empresa.

DBM – Sempre. A empresa faz a comunicação. Nós ajudamos é a montante a preparar estas condições e até também a que os próprios comunicadores e os responsáveis pelas pessoas se sintam mais acompanhados e se diminua ... nunca se elimina, não é? O stresse e a ansiedade quando temos de nos sentar à frente de alguém e dizer: “vai deixar de ter emprego nesta empresa” ... é um momento difícil. Essa é uma primeira parte, é uma consultoria, e é realmente, se eu pudesse resumir numa palavra é a partir da nossa experiência e do conhecimento que nós temos tanto das empresas como do mercado como das pessoas, poder partilhar boas práticas e poder ... dar uma melhor segurança à própria empresa de que o processo que está a implementar é um processo humanizado ou dentro das boas práticas do mercado, sendo que muitas vezes nunca o fizeram.

Comunicação

Consultoria

Boas práticas

Entrevistadora – Agora, ainda nesta fase, porque é que acha que as empresas estão a recorrer ao outplacement e não, porque existem empresas que recorrem ao outplacement e existem outras que simplesmente despedem. Porque é que acha que as empresas fazem a opção pelo outplacement, visto que é um serviço que eles estão a pagar ainda depois de despedirem a pessoa. Oû seja, nos Estados Unidos da América existe essa cultura, porque eles têm os seguros, têm o trabalho da imagem e lá existe ainda o recorrer à parte judicial por parte dos empregados porque foram despedidos, cá se calhar ainda não existe muito ...

DBM – São culturas completamente diferentes.

Entrevistadora – Exatamente.

DBM – Eu tenho quinze anos de DBM e com uma função, trabalho muito na área comercial e acompanhando as empresas e dir-lhe-ia que em Portugal também se tem vindo a aperceber de mudanças a nível dos padrões de gestão e da forma de gerir empresas e pessoas. Eu diria que hoje em 2012, e é muito importante perceber-se o momento em que se está, um dos grandes motivos pelos quais as empresas de outplacement estão, fazem sentido, e nós somos contactados, é porque o mercado de trabalho está extremamente difícil e ninguém se sente confortável em mandar alguém para o desemprego e sobretudo porque as pessoas não fizeram nada de errado, não é? Há uma norma internacional que leva a necessidade de extinguir x percentagem da empresa, ou mesmo em Portugal quando são empresas portuguesas que dizem assim “com esta estrutura, se eu continuar com esta estrutura, eu não vou ser rentável e portanto, mais cedo ou mais tarde eu estou condenado em termos de rentabilidade dos meus processos, portanto eu tenho de fazer alguma coisa, e eu tenho de fazer alguma coisa agora”. E uma das coisas depois de avaliadas várias alternativas é “eu vou ter de reduzir” ou “já não preciso destas pessoas todas porque o meu mercado tem estado a contrair”; e não podem ficar com elas lá e não têm muitas alternativas, é uma decisão estritamente de

Fundamento

Mudança

Redução de ativos

gestão, mas alguns casos é quase imperativa. Ok, dizer isso sem estar aqui a fazer um estudo económico... Mas eu não queria dizer imperativa, mas é reconhecida e identificada como uma necessidade para manter os níveis de competitividade da empresa. Outras vezes também, acontece por exemplo, de a empresa estar a mudar a sua, a sua atividade no mercado ou dar prioridade a um projeto que não tinha e o que ela precisa agora são perfis diferentes e aqueles já não são diretamente transitáveis e portanto tem de renovar aquelas pessoas. Não tem nada de errado com as pessoas que tem, só não são é adequadas ao projeto que elas consideram que estrategicamente deve ser implementado e, portanto têm de rescindir aquele contracto porque precisam de manter o número de pessoas, mas ter pessoas diferentes. O outplacement entra por dois motivos, por um lado porque, se bem na fase inicial não era tão reconhecido, as pessoas não sabiam o que era o gestor, não identificavam tanto o que era, hoje é cada vez mais reconhecido como uma fonte a consultar para uma boa prática implementar, que é ok: “vocês têm experiência nisto, nós não. Digam-nos como é que nós podemos fazer da melhor maneira possível”. Por outro lado, sentem que as pessoas não fizeram nada de errado, simplesmente já não são necessárias naquele modelo e naquele padrão e naqueles projetos da empresa que existem. Mas a empresa quer sentir que pelo menos elas têm apoio para ter mais eficácia na abordagem ao mercado de trabalho, porque o mercado de trabalho está muito duro, muito difícil e eles não se sentem ... e por isso se fala em responsabilidade social, eles não se sentem confortáveis em deixar as pessoas só, têm sempre o centro de emprego, o centro de emprego e a segurança social. Têm planos mas sentem que era preciso algo mais, e se nós somos uma empresa com boas práticas no mercado, então vamos estender estas boas práticas também no apoio às pessoas que têm de sair, tal como damos formação e coaching àqueles que estão a entrar. Não se fala agora tanto de coaching, é a mesma coisa, só que numas está a tentar desenvolver o potencial que têm e a outra está de alguma forma a... a agradecer o contributo que elas já deram; que é: já não são válidas, não tem nada de errado com elas, mas têm apoio para continuar a pesquisa de emprego noutro sítio.

Redução de ativos

Reconhecimento

Apoio

Apoio

Responsabilidade social

Apoio

Portanto, eu diria que a responsabilidade social, a preocupação pelas pessoas que... Nós somos um país em que a antiguidade é muito grande, e há pessoas que estão há 15, 20 anos, estiveram 15, 20 anos ali, lado-a-lado, ombro-a-ombro e com uma cultura que era paternalista, alguns até o pai já trabalhava lá e

Responsabilidade social

Antiguidade

este corte é um corte difícil, não é? Mas é difícil também para quem tem de o cortar, não é só para quem recebe a notícia. Portanto a responsabilidade social, a tentativa de implementação de boas práticas, a tentativa de conseguir uma ajuda maior para que as pessoas possam continuar a sua carreira noutra empresa, a vontade também de dormir com a consciência mais tranquila, por outro lado, também a implementação de boas práticas que veem acontecer internacionalmente, tudo isto se conjuga que o outplacement seja um recurso cada vez mais elegível quando é preciso enveredar por aqui. Por outro lado, as próprias pessoas também já sabem que existe, e muitas vezes dizem “mas ok, então se vocês já não precisam de nós dêem-nos outplacement”, cada vez mais.

Responsabilidade social

Recurso

Reconhecimento

Entrevistadora – O próprio empregado já começa a reconhecer...

DBM – Porque já tem alguém que já teve, ou porque já teve. Eu já cheguei a ter profissionais a acompanhar de novo, porque entretanto saíram de outra empresa também por fusão, mas já tinham tido há uns anos atrás e disseram: “ok foi muito útil, eu quero outra vez, porque abordei o mercado de trabalho há sete anos atrás, eu sei que o mercado deve estar completamente diferente e o currículo já nem deve ser o mesmo, a mesma forma de trabalho, portanto eu preciso desta atualização.” Eu diria que essencialmente, por um lado pela... E depois está a imagem da empresa, não é?, continua a estar a imagem da empresa. A empresa quer ser reconhecida, quer reduzir ao máximo o risco de conflito, o risco de mediatização sobre estes processos, potenciar a paz social também, fazer as pessoas que trabalham, que continuam a trabalhar e que vai precisar delas, a acreditar que os que saíram também foram bem tratados e que se fez o que foi possível da melhor maneira fazer. Os recursos são sempre limitados, não é? Senão não saíam, mas dentro do que foi possível fazer deu-se o maior apoio possível e também conseguir com as pessoas que continuam a trabalhar, o respeito pelos que saem e o respeito pela empresa e pela forma como a empresa trata as pessoas. Porque você, das pessoas com quem vai continuar a trabalhar vai precisar o máximo delas, porque muitas vezes o que acontece neste processos é que continua a ter tanto trabalho ou mais trabalho e menos braços para o fazer e você vê muito essa reação que é: “reduziram-nos x por cento e agora como é que vamos dar a

Recorrência

Apoio

Imagem da empresa

basto aquilo que já não dávamos.”. E tudo se organiza e tudo se reorganiza, só que os processos de mudança não se implementam de um dia para o outro, isto não é um computador, tira a disquete, disquete que horror, tira uma *pen* e põe a outra, “delita” um programa e já está tudo. Tem um tempo, não é?, tem um tempo onde convive tudo isto e até as coisas se organizarem, pronto. Mas isso já é outra entrevista, entrevista de implementação de *change management*.

Voltando ao outplacement, temos dois momentos de intervenção um primeiro momento junto da empresa no *share* das boas práticas e na implementação dos melhores processos para a implementação e a condução de algo difícil que é rescisão de contractos de trabalho de profissionais que lá estão, e depois temos o outplacement propriamente dito, e o outplacement propriamente dito é um trabalho que se faz com cada indivíduo que perdeu o seu emprego e quer voltar ao mercado de trabalho, ou deve solucionar o seu ..., eu nem diria deve voltar ao mercado de trabalho, deve solucionar e encontrar uma forma de passar esta fase de transição, e porque é que eu digo isto, porque na verdade se você está a trabalhar e agora vem a um programa de outplacement tem três grandes alternativas: continua a trabalhar por conta de outrem e está ativa num programa de pesquisa de novo emprego; começa a trabalhar por conta própria e está ativa no programa de criação do próprio emprego; ou está numa faixa etária que é de transição à reforma e começa a trabalhar num programa de reforma ativa, cujo objetivo é ajudá-la a que consiga implementar mudanças na sua vida de modo que o fim da vida ativa não seja o fim da vida, seja uma mudança. Só que uma mudança não é fazer uma coisa diferente dois dias, é implementar uma mudança realmente, e fazer tudo diferente, e esgote este programa por ser o mais simples. Se calhar não ser tanto o que o vai preocupar, mas o programa de reforma ativa ajuda o profissional a implementar um plano de ação sendo que aquela rotina, aquela vida útil, das nove às seis deixa de existir, passa a existir um domínio de tempo e uma ocupação de tempo completa, ocupação ou falta de ocupação de tempo completamente diferente; as relações também, até porque muitas vezes os seus amigos continuam a trabalhar e portanto os seus amigos de segunda a sexta não estão disponíveis ... a ocupação, o preencher o intelectual, mental e o seu sentido de fazer alguma coisa de útil, quando muitas vezes nem sequer teve criado esta estrutura um bocado à maneira da nossa cultura que é “quando lá chegarmos logo vemos” e inclusive a gestão de uma reforma em vez de um salário. Para lhe dar um

Consultoria

Outplacement

Transição

Programas de outplacement

Programas de outplacement

exemplo, há um tempo atrás eu fiz uma entrevista, um pequeno inquérito à minha maneira entre os meus amigos acima dos 51/52 anos e começava sempre por dizer: “Nós somos o país da Europa que menos preocupação tem em fazer o nosso pé-de-meia em termos financeiros de reforma”, e todos me diziam “Ah pois somos. Não, isto é terrível. E nem sequer sabemos o que a nossa reforma vai ser em termos de segurança social daqui a 15 anos”, e eu perguntava “E o que é que está a fazer nesse sentido?” “Ah ...”

Entrevistadora – “Logo vejo!”

DBM – PPR se for financeiramente dedutível em termos de I.R.S., porque aí é uma questão pura de I.R.S., não é de construção e depois logo se vê. E eu digo: “Boa! Por isso é que somos ...”. Portanto tudo veio a confirmar que somos e continuaremos a ser porque mesmo a minha geração diz: “Um problema de cada vez.”. E o problema de cada vez está daqui a cinco ou quatro anos, mas cinco ou quatro anos é uma eternidade e depois logo se vê. Portanto este é um trabalho que se faz em termos de reforma, que é sobretudo ajudar a pessoa a não cair no vazio e tem implicações, quando não se pensa nela. Eu tive uma vez um candidato que me dizia: “Dra., sabe, se eu me apetecer segunda-feira às dez da manhã ver um jogo de futebol num desses canais (que nós temos mil canais de televisão agora), não posso. –Ai não? –Não, porque essa é a hora a que o meu neto vê o panda no meu cadeirão”. Ele não tem lugar lá em casa de segunda à sexta; entre as nove e as cinco ele não tem lugar lá em casa. Depois o que é que ele foi fazer, foi ajudar a esposa nas compras na rotina, e ela correu com ele “Então eu faço isto há 20 anos, agora é que vais ajudar, ou há 30, agora não preciso de ajuda, este é o meu cantinho.”, e ele diz-me assim: “Eu não quero jogar dominó no parque, aliás não tenho com quem!”.

Entrevistadora – Exatamente, ou seja, têm de procurar novamente o seu lugar na sociedade e na família, porque é um novo posto ...

DBM – E nele, e nele, tem de começar por ele, não é?. A felicidade dele, o lugar dele com ele mesmo. Porque lhe mudaram tudo.

Entrevistadora – Porque muda a identidade mesmo, nalguns...

DBM – Ah, mas muda mesmo, você encontra alguém: “Então o que é feito de ti” e você responde “Ah, eu estou ali no Hotel Barcelona na área comercial”, deixa de ter, não é, e além de que depois invade todo o lado, que é chega a uma cultura que é vive a vida dos filhos e dos netos e ... outro problema, não é?, ou então há o reverso da medalha que é: “Oh pai, já que estás disponível leva-me as crianças, leva-as à nataçã, vai às finanças”. Mas para ele bolinha. Portanto isso é a reforma.

Os outros dois programas. Bom geralmente como é que nós começamos a trabalhar, é assim: apesar de eu falar em programa de pesquisa de negócio ou reforma eles são internamente depois segmentados; nós trabalhamos com todos os níveis hierárquicos, certo? Desde o operário até ao administrador delegado, o que segmentamos é internamente ferramentas adequadas para cada nível, e existem manuais e existem metodologias específicas para cada nível e em cada programa. Regra geral começa-se com um trabalho de avaliação de perfil no qual se tenta ajudar, isto é, sempre um trabalho que o profissional vai ter de ir fazendo com o nosso apoio, não podemos fazer por ele, assim como eu não posso decidir por si o que você vai fazer da sua vida, mas o que podemos e o nosso papel aqui é ajudar a pessoa a encontrar formas e metodologias e dar metodologias de modo a que ela possa conduzir todo este processo de reflexão e toda a preparação das suas estratégias e das suas técnicas de abordagem de mercado e de tomada de decisões da melhor maneira possível. Quando me dizem: “Então defina o outplacement!” eu digo “Outplacement é realmente trabalhar com o indivíduo para aumentar exponencialmente a eficácia da abordagem ao mercado de trabalho.”. Não posso fazer muito mais, agora aumentar a eficácia posso e como é que eu aumento a eficácia? Através de técnicas, através de metodologias e através de ferramentas e instrumentos; e qual é o primeiro passo? O primeiro passo é a avaliação de perfil. O que é que o consultor faz? Justamente recorrendo a um conjunto de ferramentas, testes, dependendo muito de quem está do outro lado, todos os programas são

Níveis hierárquicos

Segmentação interna

Avaliação de perfil

Apoio

Definição

Ajustamento

desenvolvidos Taylor-made porque aquilo que você precisa de desenvolver não é o mesmo que o outro precisa desenvolver. Nesta fase de avaliação de perfil, na verdade tem-se como principal objetivo identificar as suas principais características a nível profissional e pessoal porque você é uma, certo? Partimos muito da avaliação de histórico profissional para perceber o que é que fez, o que é que não fez, o que é que gostou de ter feito, o que é que não gostou de ter feito, o que é que correu bem, o que é que não gostou e correu bem, o que é que não gostou e não correu bem, quais são as suas principais competências, qual é o seu talento, quais são as principais áreas onde consegue fazer a diferença e onde é que você é mais competitiva, para a partir daí definir os objetivos. Você define os objetivos, nós trabalhamos nessa validação. Porque nada diz que você não queira dizer: “mas eu não quero nunca mais fazer a mesma coisa, eu sei que não sou competitiva, mas estou disposta a...”, não é? Que é o que eu digo “Ok, até onde está disposta a ir para tentar uma mudança.”. Mudar todos mudamos, tem de ser exequível, se você me disser: “Oh, mas eu agora quero ser administradora da Portugal Telecom”, eu vou dizer “ok, se calhar vai ser, mas se calhar não é próximo passo. Temos de construir aqui as coisas rapidamente de outra maneira.”. Temos é de por em cima da mesa, e racionalmente analisar, é um momento em que se põe os sonhos e a racionalidade em cima... Já que a vida a faz mudar, e a mudança é explorar outras coisas, pelo menos vamos supor, vamos dizer: “O que é que adorava? Se eu fosse uma fada-madrinha? Ia por onde?” A partir daí vê-se o que é exequível nessa mudança, ou inclusive que passos ainda tem que dar, e podemos dizer: “Então vamos aqui estabelecer um cenário mais futuro, e agora a curto-prazo porque entretanto há crianças em casa, tem de se ganhar um dinheiro ou, eu não consigo ficar sem fazer nada ou faço uma formação, ou o que seja. Que passo é que podemos dar para atingir determinado tipo de objetivos.” Ou dizemos: “Olhe, com os objetivos que tem, na forma como está, não é competitiva. Não para ganhar a mesma coisa, ou pela idade, ou pelo que seja.” Então temos de conseguir aqui uma diferenciação qualquer, seja por uma formação nova, pelo que seja. Mas há toda esta primeira fase de avaliação de perfil e definição de objetivos. E podemos ter mais que um plano, ou objetivo: “então vamos experimentar este” e fazemos um teste piloto, não resulta, ali já sabemos que somos competitivas e é quase o caminho natural ou a extensão natural do nosso percurso. “Mas eu gostava de fazer uma coisa diferente, vamos tentar!”, outras dizem “não, eu fiz sempre isto e é

Avaliação de perfil

Histórico
profissional

Objetivos

Mudança

Diferenciação

mesmo por aqui que eu quero ir.”, então vamos reforçar competências, o que seja. Esta fase tem como missão definir objetivos, a partir daqui e se nós já sabemos que temos alguns targets que queremos atingir, como é que os vamos atingir. Na verdade três perguntas de plano de Marketing: O que é que é o produto? Onde é que se posiciona? Como é que se atinge? E ao definir estes objetivos nós vamos ter que então trabalhar na comunicação dos mesmos objetivos do que é que nós queremos, e vamos entrar num outro processo onde vamos trabalhar os instrumentos e as ferramentas de comunicação ao mercado: a melhor comunicação possível. E aqui começa-se a fazer um trabalho muito mais fino de preparação de currículo, preparação do que eu chamo “argumento de venda”, são a argumentação que nós vamos ter, o porquê da saída, o que é que eu quero, quais são as minhas principais valências, fatores diferenciadores, como é que eu me posiciono no mercado e como é que eu faço a diferença, porque o mercado está extremamente competitivo e eu tenho de me diferenciar dos de mais.

Objetivos

Comunicação

Diferenciação

Entrevistadora –Qual é a minha característica distintiva que possa fazer a diferença no mercado.

DBM – O que é que eu quero, para onde é que eu quero ir e onde é que eu puxo os galões. E depois temos de materializar isso num currículo de duas páginas ou numa carta, ou num currículo e numa carta, e quer carreira nacional ou quer carreira internacional, abordo aqui ou abordo lá. E agora estamos em 2012, há muitos players e há modernices, como por exemplo as redes sociais “o que é eu faço com um linkedin”, “onde é que me posiciono”, “vou para o facebook, não vou”, tudo depende, tudo depende do perfil, do nível, dos objetivos e do que pretende. Dos objetivos e do que pretende é quase redundante, mas é objetivos em termos profissionais e definições de vida que é “Quer sair de Portugal ou não quer? Pode? Não pode?”. Isto não é uma questão profissional, é uma questão de decisão muitas vezes familiar, porque quando já estamos num nível de carreira também já estamos em determinada faixa etária, é provável que já se tenha conjugues, ou filhos, filhos a estudar, ou não se tem nada disso e tem-se pais velhotes e é-se filho único e também não se quer sair, ou cãezinhos, o que seja, cada um tem a sua realidade, ela tem é que estar em cima da mesa e tem de ser analisada e tem de ser

Redes sociais

definida uma estratégia em função das alternativas que sejam ponderadas. Trabalhar muito a rede de contactos e é sempre um trabalho de equipa, da DBM e do profissional, que redes de contactos têm eles? Que temos nós? Como é que se consegue? Sempre sem colocar em causa, é uma venda com estilo, é isso que a diferencia. Eu às vezes, brinco e digo: “Ok, há que charmosar, há que sofisticar”, porque o mercado hoje assim o exige. Agora depende, porque há funções que são tão técnicas e que há poucas e não precisam de se dar a este trabalho todo, basta porem lá que têm aquele domínio. Eu lembro-me quando apareceram os SAP’s e me diziam “o que é que é um bom currículo?”, “um bom currículo é aquele que chama a entrevista, basta pôr lá SAP e um telemóvel e é chamado, é um bom currículo. Foi, não foi? Foi a entrevista? Pronto.” Qual é o objetivo do currículo, é uma fase de triagem para depois conseguir lá chegar. Eu estou a dizer isto, também nunca se pode generalizar, porque as coisas por si não são generalizáveis, não é? Se eu tenho uma metodologia, uma área, um skill muito específico e que não há muito no mercado, eu não tenho de me esforçar tanto, não é? Porque sou muito apetecível. Se eu sou uma função que é mais geral, mais global e que a concorrência é muita, até porque tenho, imagine, 45 anos e há pessoas com 30 que o podem fazer, algumas funções, imagine controlar, não tem um fator distintivo, mas tem gente mais nova com os mesmos skill’s, com necessidade de menos, com um nível de remuneração mais baixo porque não está a sair de uma grande multinacional onde fez todo o percurso, e portanto eu tenho de me distinguir de outra maneira, tenho de alicerçar as minhas mais-valias de outra forma e mostrar aquilo que a maturidade também já me deu –se fizer sentido, porque há funções onde ainda tem de se ver mais além da maturidade- aqui um conjugado de skill’s. E este programa vai continuando e depois entramos na fase de comunicação ao mercado e aí seguindo e monitorizando o que é que foi identificado, e é tudo válido, tem de ser feito é com cabeça, tronco e membros, e na altura correta. Tanto podemos fazer uma candidatura espontânea, como responder a um anúncio, como fazer um contacto com um search ou com um recrutamento, como ir pelas redes sociais, como ... o que seja, pelo próprio networking rede de contactos do profissional, fazer formação ou não. Tudo é um puzzle, cada peça é muito válida, temos é de fazer o desenho primeiro para depois ver que peças é que são válidas para aquele desenho e trabalhar muito a resiliência com as pessoas, não é? Até porque este é um país que não dá feedback imediato, fica-se ali e logo se vê, o logo

Rede de contactos

Diferenciação

Comunicação ao mercado

Comunicação ao mercado

se vê às vezes é complicado, dizem “está em stand-by” e o stand-by é uma coisa que é neutra. Gerir a ansiedade das pessoas que estão em projetos e que às vezes até estão em mais que um e têm de tomar a decisão e querem é aquele e têm de tomar a decisão hoje, mas o outro ainda não sabem, e há famílias, há todo um conjunto, as pessoas não são racionais e frias, não é? Vivem as emoções de uma vida pessoal, familiar, há personalidades muito mais claras e dirigidas, outras mais confusas e ... eu não estou a fazer juízo de valor, estou a falar em perfis, se uma pessoa é mais clara e dirigida, se é bom ou mau isso é outra questão. O que eu digo é que é preciso gerir tudo isto, porque se a pessoa é clara e decidida e não tem feedback, isto mexe com ela, até porque a lógica dela não é essa, não é? Se a pessoa é indecisa por natureza, se tem que tomar uma decisão a curto prazo e rápido, tudo isto mexe também, não é? Porque como dizia Sartre “a angústia da escolha está no que se deixa e não no que se toma” e há que gerir todas estas emoções e ser vencedor porque depois se vai com as emoções muito à flor da pele, também vai perder a entrevista, portanto há todo aqui um jogo.

Gerir a ansiedade

Gerir a ansiedade

O outplacement, o trabalho que se faz implica também a preparação para a entrevista, a preparação para o desenvolvimento da rede de contactos e a preparação para a negociação e depois é o ir mantendo os processos, manter-se ativa, é não cair, é a resiliência, é a resistência à frustração, é a resistência ao não, é o acreditar, é o acreditar sempre. Nós vendemos o que sentimos. Isto em termos de pesquisa de emprego.

Preparação

Por vezes acontece que o profissional está com estas ideias, mas também tem ideias, ou já ouviu dizer que até pode apresentar um projeto num centro de emprego e recolher o montante global do fundo de desemprego; há financiamentos para aplicar num negócio, há? Não há? Como é que isto é? E se eu ficar a trabalhar como profissional liberal ou tiver uma lojinha, ou alguém já me desafiou, ou dizem-me “olhe, pode trabalhar aqui por causa do background mas só se for como profissional liberal”, ou então tem uma fortíssima característica de empreendedorismo e nós mesmos dizemos: “olhe, você vai estar contente é a gerir a sua própria vida, porque alguém a dar-lhe instruções não vai estar feliz; é porque o seu nível de autonomia, tomada de decisão, de desafio e empreendedorismo é tão alto que não vai correr bem.” Porque há este lado também, não é arranjar-se um emprego amanhã, é arranjar algo onde você fique bem e corra bem, não é?! E por vezes há aqui, e também nós podemos sugerir isto para quê? Para derivar ao

Programas de outplacement
Gerir a ansiedade

Ajustamento

programa de criação do próprio emprego. No programa de criação do próprio emprego mantemos a componente de avaliação de perfil, como uma tónica também forte nas características de empreendedor, também para saber quais são os lados...

Avaliação de perfil

Ninguém é completamente criativo e completamente racional e, muitas vezes andamos bem no meio, portanto temos também de estar conscientes do que é que nós naturalmente não temos em conta quando estamos a gerir o próprio negócio, é mais fácil gerir o dos outros, não é? Para alguns perfis. Por exemplo, enviar uma fatura é interessante, mas vou mesmo é cobrá-la, ou até faturar, que quem é mais criativo tende a descurar outro tipo de ... Este programa de negócio parte da avaliação de perfil, como lhe dizia e depois analisamos as diferentes possibilidades de ideia, as diferentes ideias de negócio, a viabilidade económica e financeira dos projeto –pode haver mais do que um-, até à elaboração do plano de negócio de investimento a três anos, poder apresentar para um financiamento para o obter se for esse o objetivo e até ao início de atividade. E estes são os três grandes programas que nós fazemos ou os três grandes momentos de acompanhamento dos profissionais em transição de carreira.

Avaliação de perfil

Programas de outplacement

Entrevistadora – Esses processos têm uma duração comum? Ou depende do trabalho que está a ser feito com o candidato, ou seja, o programa dura enquanto o candidato não tiver um novo trabalho ou um novo negócio...

DBM- Depende, geralmente como somos consultados para dar uma proposta a tempo de programa, aquilo que nós fazemos em função do perfil do profissional, é desenhar o programa que consideramos –e geralmente é o que acontece- necessário para aquele profissional, porque como imagina um técnico altamente qualificado de 32 anos ou 31, ou 30 ou 29, poderá à partida não necessitar do mesmo tempo de pesquisa de emprego que se tiver 50 e não for tão qualificado, ou 48 e não tiver dado aquelas certificações todas. Portanto, as coisas têm de ser feitas avaliando o perfil do profissional e dando a sugestão de o programa por vezes não acontecer assim, porque são... e é aquilo que a empresa pode e são programas mais específicos e mais curtos no tempo e aí faz-se uma formação diferente.

Ajustamento

Ajustamento

Entrevistadora – O tempo depende também do que a empresa cliente vos transmite. Temos estas pessoas...

DBM- A empresa costuma pedir a nossa proposta e a nossa sugestão, e que tende a ser seguida, por acordos internacionais, por práticas internacionais também, ou simplesmente porque a empresa até queria dar mais mas também não consegue. E tenta sempre fazer a melhor formação possível dentro daquilo que é possível fazer, para as pessoas ficarem pelo menos com as bases todas, com o currículo, com a carta, que é diferente do seguimento. O programa de reforma é que é um programa mais limitado no tempo, porque eu não vou acompanhar o senhor reformado até..., pronto, consideramos que aquele período de seis meses permite já implementar uma mudança e vamos trabalhando com eles, é diferente. E o programa de negócio também é um programa diferente porque depois o profissional faz toda a sua análise, faz o projeto, começa a trabalhar e está na sua vida. Os programas de pesquisa são aqueles que requerem um tempo maior de acompanhamento; o de negócio muitas vezes é, se é para avançar negócio está-se mais dependente da aprovação de um espaço, ou da negociação com um sócio, mas são coisas...

Formação

Tempo

Tempo

Tempo

Entrevistadora – Mais de tempos legais do que tempo da própria pessoa.

DBM- E tempo até de estrutura, porque estão à procura de espaço e não é bem aquele, ou não estão a encontrar ou estão ali a negociar qualquer coisa ou procuram um fornecedor e ainda não encontraram bem, é o tempo da preparação do negócio. O de pesquisa já é diferente, já é mesmo de estar ali no mercado a enviar currículos, a responder a anúncios, a fazer um bom networking, e a tentar que existam oportunidades. Por exemplo, oportunidades ligadas à produção são muito poucas, porque você não vê fábricas a abrir, mas as pessoas que estão diretamente ligadas à produção ... é a vida delas, é o que elas sabem fazer, e portanto, é diferente, é um programa diferente.

Pesquisa de
emprego

Entrevistadora – Em termos de negócio da DBM de outplacement. Qual é desses três projetos o principal?

DBM- Geralmente a pesquisa. Dos três programas o que fazemos mais? Geralmente digamos que ... o programa de pesquisa sem dúvida. De 100% de profissionais que vêm para o mercado de trabalho, -não estou a considerar os de reforma ativa- ... aí eu dizia que 20% máximo, é um bom número para criação de próprio emprego. Depende um bocadinho, porque por vezes são pessoas que têm arte nas mãos, que vêm por exemplo do projeto fábrica e são técnicos que podem mais ir por aí. Quando trabalhamos mais com níveis de empresa de telcos, it's, telecomunicações que têm know-how técnico podem ficar com dois ou três clientes, mas raramente ultrapassa. Eu depois posso enviar-lhe umas estatísticas do tempo médio de duração de pesquisa de emprego, quantas foram para negócio, quantas foram para pesquisa de emprego, em executivos e em níveis técnicos e administrativos. Ajuda? Eu devo ter agora os de 2011. Se eu não tiver já eu dou-lhe os anteriores, só pelo menos para ter um dado, porque nós fechamos em Janeiro/Fevereiro o que acabou, o que nós analisamos é as pessoas que durante o ano civil concluíram o processo– podem ter começado em Dezembro. Quanto tempo estive em pesquisa, quantos foram para negócio, quantos foram para pesquisa.

Pesquisa de
emprego

Entrevistadora – As vossas empresas clientes principais ... A minha pergunta é que tipos de empresas são os vossos clientes? São empresas internacionais porque já lá fora existe a cultura do outplacement, e nalguns países é de lei o outplacement, ou também já são empresas portuguesas que têm tido ... Grandes empresas ou pequenas empresas também? Pequenas, vá médias.

DBM- Não, pequenas. Hoje já estamos num nível de maturidade diferente. Nós iniciámos com empresas multinacionais, porque eram aquelas que já usavam e que a prática de outplacement já lhes era familiar. Hoje trabalhamos, a multinacional tem sempre um peso muito forte até pela própria cultura de gestão

Multinacionais

que têm, mas temos um peso grande de grandes empresas nacionais e médias e já Empresas nacionais
temos uma ou outra que pequenina, pequenina mesmo, mas empresas nacionais
sim, grandes empresas nacionais de capital misto sim e empresas mais pequeninas
também. E já é uma, é uma consciência diferente do outplacement e de poder Reconhecimento
utilizar estes serviços, massificou-se. Não estamos ao nível do que é o
recrutamento, ou contratar um trabalhador temporário, mas cada vez mais o Reconhecimento
outplacement tem uma expressão e as empresas recorrem.

Entrevistadora – Ou seja, já não é uma moda.

DBM- Não.

**Entrevistadora – Podia ter sido visto como a responsabilidade social.
Houve uma altura que era moda, todas as empresas tinham responsabilidade
social...**

DBM- Não, eu não diria assim. Outplacement continua a ser ainda uma Representatividade
margem, uma franja pequenina comparativamente a outras áreas dentro dos
recursos humanos como o recrutamento, mas moda eu não diria. Acho que é uma
crescente tomada de consciência de que o outplacement é uma ferramenta útil e
necessária e também uma preocupação maior pela dureza do mercado de trabalho, Reconhecimento
de poder dotar as pessoas de mais ferramentas ... Porque é que as empresas
também veem outplacement, eu diria que é isso, é uma notoriedade maior também,
e porque tem corrido bem. E é como eu lhe dizia, nós vamos fazer vinte anos de
mercado, continuamos a ser o número um e os processos são reconhecidos e, o Reconhecimento
nosso nome é reconhecido e os processos correm bem e há um esforço muito
grande para que eles corram bem e isso dá resultados.

**Entrevistadora – Eu digo isto de moda, porque há empresas no
mercado que se dedicam ao recrutamento, mas que depois têm um rol de
serviços que estão lá só para ter o nome.**

DBM- Mas isso eu não diria que é moda, eu isso diria que é necessidade também quando há mercado de recrutamento, você... Eu não devo falar de uma área que não é a minha, mas se notar, essa diversificação de serviços começou a aparecer quando o mercado de recrutamento começou a dar menos dinheiro, não é?! As empresas, e há aqui grandes empresas também, que na área de recursos humanos prestam-nos uma ... tentam uma prestação global de serviços e estão nas áreas todas. Enfim, umas são mais pontuais que outras, agora o recrutamento ou a formação dava muito dinheiro, dava muito dinheiro. Quando começou a haver uma maior necessidade de, enfim, o mercado começou a ficar mais difícil em termos de retorno e volume de negócios, também começou a sentir a necessidade –como alguns dizem e que é não é de todo correto–, rentabilizar a estrutura que têm, só que um consultor de recrutamento não é igual a um consultor de outplacement. É mesmo diferente. Mas pronto, isso já são práticas que eu não vou comentar, porque já não são as minhas. Nós fazemos outplacement e eu não posso falar, ou não devo... Isso tem de perguntar noutros sítios, que é até que ponto e percentualmente o outplacement é uma atividade dentro daquela empresa e que consultores específicos ... Mas consultores são de outplacement e ponto, não são de recrutamento, outplacement, formação, desenvolvimento.

Diversificação de serviços

Rentabilização

Consultor

Entrevistadora – De coaching...

DBM- Nós temos todos certificação internacional em coaching, e coaching sim é uma ferramenta que nós utilizamos num processo de outplacement. Somos coach, todos nós. E o coaching talvez seja até uma das áreas que mais se aproxima do outplacement, recrutamento de forma alguma e muito menos search, até porque você veja: no recrutamento você vende ao seu cliente a lista. Você como profissional de outplacement deve estar no mercado global e não numa lista só, não sei se eu estou a ser clara. Mas é uma questão ética e deontológica, não é? Que é, até que ponto pode haver algum conflito ético e deontológico para com as pessoas, sendo uma empresa de recrutamento e de outplacement. Mas essa resposta, se me permite e também por questões éticas e deontológicas não a vou dar e não me vou meter.

Coaching

Ética

Entrevistadora – Só uma última pergunta. Em termos de trabalho de outplacement aqui na vossa empresa, os vossos clientes são clientes pontuais ou existe por exemplo um cliente que continuamente recorre.

DBM- Oh existe, existem. Parece ridículo o que eu estou a dizer. Mas não é porque o cliente acorde inspirado com regularidade e decida despedir umas pessoas, é porque nas multinacionais particularmente tem havido muitos processos de fusão e aquisição, muito merger, e quando há merger há uma necessidade de Recorrência
rentabilizar a estrutura e não a duplicar como imagina, e portanto acaba por haver sempre a necessidade de reacomodar aquelas estruturas outra vez. E há sempre alguma função redundante, ou pessoas redundantes, pode não ser a função mas duplicação de estruturas não faz sentido. E também porque há empresas que, como Mudança
estão numa melhoria contínua, otimizam determinada área e depois fazem o outsourcing de algum serviço. Porque realmente decidem então, chega a altura de ficarem com o core da empresa: “isto é o que nós fazemos bem e vamos deixar de fazer o outro porque realmente não é a nossa atividade core”, e acabam por ser Regularidade
clientes, eu não posso dizer que é todos os meses, mas tenho de facto clientes que têm sido regulares. Tenho clientes que já vamos no terceiro nome da empresa por causa da contínua fusão, merger and acquisitions –em estrangeiro soa sempre melhor. Não é que elas procurem, é a estratégia para se manterem vivas no mercado. Ou deslocalização de serviços ou abandonar de áreas para uma maior especialização no mercado, e portanto até já me aconteceu ter profissionais em Recorrência
outplacement que ainda estavam no período experimental, mas tinham ido buscar, depois houve uma decisão estratégica completamente diferente e sentem-se
responsáveis pelas pessoas, não é porque ela foi caçada, estava a trabalhar, tem uma família e o mercado não está para brincadeiras. E aqui está o sentir-se Responsabilidade
responsável, não há nada de errado com a pessoa, nem sequer podem dizer “mau recrutamento”, não é; ok a pessoa era para estar ali houve uma reviravolta e isto, as coisas acontecem com uma velocidade tão grande no mercado, tão grande na economia. Toda a gente diz “este é o mercado onde a velocidade é impressionante, e então ao nível das “it’s”, de “telcos”, de modelos de negócio, de formas de gestão de negócio, de organização de negócio”. Nós somos um tabuleiro de xadrez e aqui

há momentos em que somos uns peões, e a velocidade é tanta, a dinâmica é tão grande que as empresas têm de acompanhar para se manterem competitivas e isto leva a que lamentavelmente, como eles costumam dizer: “cá estamos nós outra vez, nós não queríamos, mas...” e à vezes dizem “não, este vai ser o único processo” e depois dizem “pois, afinal não era o único”. É porque as empresas têm má gestão e não viram? Não é, porque ...

Competitividade
Recorrência

Entrevistadora – Mudanças de mercado, mudanças de negócio.

DBM- A velocidade, a transformação é muito rápida, cada vez a competitividade no mercado, as práticas de mercado exigem muita rapidez de resposta, muita flexibilidade e necessidade de mexer. Algumas mexidas implicam com pessoas, não todas, mas algumas sim, e quando implicam com pessoas, implicam com pessoas ponto. Tenho dito.

Competitividade

Entrevistadora – Eu por mim ... Não sei se tem alguma coisa a acrescentar?

DBM- Eu diria que há dois grandes segredos no outplacement: o primeiro é o know-how da empresa de outplacement na consultoria à empresa cliente sobre as boas práticas para se implementar o processo; a segunda eu diria que é a sonoridade do consultor de outplacement que não é o mesmo que um consultor de recrutamento. Tem que ter aqui, eu quase dizer de uma maneira, uma tarimba para manter as pessoas vivas, para as acompanhar, para reinventar quando elas não são competitivas naquelas funções, tem de se reinventar outras coisas que elas gostem, ajudá-las a descobrir coisas que elas podem fazer dando um percurso completamente diferente à carreira, mas mantendo, mantendo os seus compromissos para com a sua família, para com eles mesmos, não é? Que ele está vivo, feliz e a fazer coisas, a levar o dinheiro para casa, sustentar a família e, às vezes é preciso aqui uma grande reviravolta e fazê-las pensar de outra maneira e ir buscar competências que nem se lembram que têm. Diria que a cereja é mesmo um profundo respeito pelas pessoas, profundíssimo respeito pelas pessoas e o acreditar

Know-how
Consultor
Apoio

que qualquer pessoa pode sempre fazer de si aquilo que adoravam fazer e tem sempre competências fortíssimas, que simplesmente não as vê como tal, ou não as vê, não as vê, não é? Porque o nosso quotidiano de trabalho não nos deixa tempo para pensar e ninguém nos ensina a pensar. Ou numa geração como a minha estas coisas de talentos, soft skill's, inteligência emocional, onde isso estava? E às vezes há pequenas coisas que se mudam de sítio e colocadas noutra lugar faz nascer um profissional com um perfil diferente. Eu acho que é sobretudo isso, muito bom senso e muito respeito pelas pessoas, pela vida das pessoas.

Acompanhamento

Entrevistadora – Exatamente, está-se a fazer uma mudança na vida da pessoa, uma mudança muito profunda, porque o trabalho hoje em dia é grande parte da nossa vida.

DBM- E os compromissos e o status, e o poder voltar para casa e encarar todos não é?! E pronto.

Entrevistadora – Muito obrigada.

Entrevista 2: Eurest

Entrevistadora – Estava-me a dizer, a sua impressão do outplacement é de que é um bocadinho por modas.

Eurest – Como estava a dizer, o outplacement é um bocadinho como já foi a questão do trabalho temporário e de higiene e segurança no trabalho há uns anos atrás em que não havia ninguém que não tivesse uma empresa dessas e depois o mercado vai selecionando, bem entendido. Mas toda a gente tinha uma empresa ligada a uma destas áreas, era realmente uma coisa extraordinária e o que eu estou a ver hoje em dia, especialmente de há um ano a esta parte, especialmente devido a esta crise – crise, alteração de paradigma, o que lhes quiser chamar à situação em que nós vivemos e às mudanças que estamos a viver atualmente-, o que se verifica muito são as empresa de executive search a dirigirem-se para outros segmentos de mercado, penso eu por uma necessidade de procurar negócio, porque imagino também que o executive tenha baixado bastante, e portanto o que acontece são as empresas a oferecer serviços. Ainda hoje recebi uma, que é uma empresa que fazia executive search e que está a oferecer serviços, enfim de outplacement, de acompanhamento de carreira, mas tudo assim um bocadinho misturado. Porque é como lhe digo, eu quando precisei de recorrer ao outplacement, eu fiz também uma pesquisa no mercado e não encontrei empresas, encontrei a empresa da Anabela (DBM) e encontrei o Yves-Turquin que toda agente conhece e que trabalha com a Transitar. E portanto não há assim muito mais, porque depois o que há são empresas que fazem muitas coisas, que fazem Gestão de Recursos Humanos e que fazem tudo e mais alguma coisa e também fazem um bocadinho disto. Portanto eu acho que é essa a grande mudança que está a acontecer. E depois acho que há um grande desconhecimento sobre o que é o outplacement, porque as empresas quando estão numa necessidade de procurar reduzir custos, normalmente viram-se para as pessoas e acham que o outplacement é como se alguém lhes resolvesse os problemas, e o outplacement é um processo, não é? É um processo essencialmente, como eu costumo dizer com a Anabela, quando falo com ela “é sobretudo um processo de colinho”. De colinho no sentido em que é apoiar os colaboradores naquele primeiro impacto, no choque inicial que é a pessoa de repente ver o mundo a fugir-lhe debaixo dos pés, que é a situação de desemprego, com 20, 30, 40 anos de casa, como existe, onde as pessoas ficam completamente destruturadas e o

Moda

Crise

Diversificação de serviços

Diversificação de serviços

Empresas de outplacement

Diversificação de serviços

Desconhecimento

Custos

Processo de outplacement

Apoio

outplacement, pelo menos da forma como nós temos trabalhado, permite que as pessoas encontrem quase um porto seguro onde têm um projeto para desenvolver Dar sentido

nomeadamente a gestão de um ... alguns nunca fizeram um currículo na vida, não é? Portanto têm que aprender a fazer um currículo, lidar com uma série de tecnologias, que nós apesar de todo o dia trabalharmos com tecnologias, se calhar

não sabemos trabalhar exatamente com o linkedin, por exemplo ou com o facebook ou lá o que seja. Mas todas estas ferramentas de comunicação que permitem que as pessoas possam voltar ao mercado de trabalho. Redes sociais

Sendo certo que se calhar nós às vezes nos processos de outplacement todos sabemos que haverá uma franja muito importante destas pessoas que nunca voltará ao mercado de trabalho. Infalibilidade

Mas o facto de elas se sentirem apoiadas, não se sentirem inúteis ou dispensáveis, porque é isso que elas se sentem, não é? Imagine alguém que está numa empresa Apoio

20, 30 anos e que de repente lhe dizem: “olhe, nós não vamos continuar a precisar do seu trabalho”. A pessoa fica completamente destabilizada, é uma coisa brutal que se faz a alguém, não é? Portanto, este, o outplacement tem aqui um papel

muito importante de apoio ... ah, e como nós dizemos de colinho, que é dar aquele apoio inicial. Apoio

E aquilo é um processo, como também são palavras da Anabela (DBM) é um processo de luto, não é? Nós estamos aqui, depois há ali um luto que é preciso fazer, não é? Esmoer toda aquela dor e toda aquela revolta que se sente. E o que eu acho que muitas vezes existe, algumas propostas que eu tenho visto, porque normalmente enviam logo uma proposta quando fazem um primeiro contacto com as empresas a oferecer serviços, o que eu vejo muitas vezes é, são

processos muito vocacionados para pessoas que estão muito ativas no mercado de trabalho, e que nós sabemos que estão em faixas etárias que facilmente conseguem Pessoas ativas

regressar ao mercado de trabalho, há outros casos em que a coisa não é assim e, pessoalmente, acho que é desonesto. Se não, se o processo não for bem

estruturado, bem explicado às pessoas, que do outro lado, na empresa de outplacement, haja técnicos que estão a perceber claramente qual é a situação das Estruturação do programa

pessoas e que tenham discutido isso de forma muito aberta com a empresa que pede o serviço ... Porque nós sabemos que temos de dirigir programas e projetos

consoante o público que temos, o público do outro lado, e nós do nosso lado Ajustamento

empresa consoante os colaboradores que temos, porque se nós por exemplo no processo que tivemos há pouco tempo, se houve pessoas que já estão no mercado de trabalho e conseguiram rapidamente entrar no mercado de trabalho, há outras

que não vão estar nunca mais e há outras que provavelmente até descobriram que querem fazer outras coisas e essa é também um pouco a função do outplacement, não é? Porque imagine, alguém que foi trabalhador por conta de outrem, é um salto no escuro de repente querer ser empresário em nome individual. Pode ser uma tragédia, não é? E à vezes as pessoas têm essas ideias: “Vou fazer”, mas se calhar é preciso que alguém ajude a manter os pés no chão. Apoio

Entrevistadora – Exato, a ver a realidade.

Eurest– Portanto, eu acho que esse trabalho é muito importante, e acho que o outplacement, mais do que só a colocação e pensar que é a colocação estrita novamente no mercado de trabalho, é também apoiar as pessoas nesta fase. E curiosamente no caso que nós aqui vivemos, as pessoas de facto sentiram-se, foi, foi muito interessante porque as pessoas sentiram-se muito acompanhadas e, ajudou a aliviar a mágoa. Porque por muito que o processo corra bem, porque no nosso caso o processo correu bastante bem, a dor e a mágoa das pessoas, isso não há nada que, não se consegue apagar, porque por muito educada e civilizada que a relação seja, fica muita dor, fica muita mágoa, fica o “porquê eu?”, não é? Que é o que toda a gente pergunta e, isso tudo faz de facto com que, com que o processo, com que seja muito importante que do outro lado estejam pessoas que saibam o que é que estão a fazer. O que eu, se quer que lhe diga não se todas as empresas estão preparadas para o fazer, porque oferecem o serviço muito na perspetiva de que é mais um segmento de recrutamento. Mágoa
Especialização
Diversificação de serviços

Entrevistadora – É um serviço entre outros.

Eurest – É um serviço entre outros.

Entrevistadora – Mais uma diversidade que se possa apresentar aos clientes do que um serviço pensado de raiz e que seja investido.

Eurest – Sim, eu penso que é mais isso. E quando as empresas direcionam para este tipo de negócio digamos assim, fazem-no porque estão em desespero muitas vezes de encontrar alternativas para a baixa de faturação que têm noutras áreas. E isto é a realidade. E portanto, você tem... A sensação que eu tenho, isto é uma opinião absolutamente pessoal, a sensação que eu tenho é que, imagine você tem uma equipa numa empresa que presta serviços na área de Recursos Humanos, consultoria ou que faz recrutamento, o que for, e estes técnicos, você tem uma série de técnicos que estão alocados a um recrutamento e de repente esses técnicos não têm trabalho para fazer porque não há empresas a recrutar. É preciso dar alguma coisa para fazer àquelas pessoas, ou, ou então também vai ter de fazer uma reestruturação nessas áreas. Portanto, se calhar diz “então, olha porque é não vamos por este caminho, se calhar tu até tens jeito para isso”. E a pessoa está na perspetiva do recrutamento, não está na perspetiva do outplacement, nem de ouvir. Porque a experiência diz-me que num processo de, num processos destes de um despedimento, quer seja massivo ou mais seletivo, digamos assim, o primeiro passo para o sucesso e para que as coisas corram de forma civilizada é você ouvir as pessoas, é isso que elas precisam. Porque há pessoas se calhar que estiveram 20 anos a trabalhar numa empresa e têm imensas coisas que nunca disseram por várias razões, ou por receio ou porque acharam que não era o momento, ou sei lá porquê, e de repente naquele dia têm de dizer, portanto têm de ter muito tempo e dentro do processo que está planeado e no planeamento que se faz tem de incluir esse tempo para ouvir as pessoas e depois elas vão continuar a fazê-lo na empresa de outplacement, vão continuar a fazê-lo. E portanto, é preciso que do outro lado estejam profissionais atentos e que saibam aquilo que estão a fazer e não simples – passo a expressão- biscateiros que fazem outra coisa e de repente fazem isso. E quando eu digo isto, não quer dizer que as outras empresas que estão agora a enveredar por estes caminhos do suposto outplacement não sejam altamente profissionais, que são, que são, mas que são altamente profissionais noutros segmentos da área de prestação de serviços de Recursos Humanos, provavelmente não este, e isso é que eu acho que é o grande problema e vai ser o grande problema, porque depois vão ser criadas expectativas às pessoas que não vão ser correspondidas, e se nós estamos fragilizados ainda mais fragilizados ficamos. Eu recordo-me por exemplo, de nós termos uma colaboradora, que estava num processo complicadíssimo em termos pessoais, uma situação que não tinha a ver

Faturação

Diversificação de serviços

Antiguidade

Planeamento

Especialização

Expectativas

com o trabalho, mas juntou-se tudo ao mesmo tempo. E era uma coisa complicadíssima do seu foro pessoal, e eu recorro-me quem ela quando entrou neste processo ela pediu para suspender, depois suspendeu o processo, depois voltou lá novamente, depois já não sei quem da equipa da DBM mandou-a ir comprar flores e dedicar-se à jardinagem para ela arejar a cabeça, mas tudo num tom muito enfim, muito informal entre eles –eu soube porque depois falei com a Anabela-, mas que ela fosse fazer outras coisas e que arejasse a cabeça e que depois então quando passasse as questões pessoais que voltasse novamente ao processo, e tudo isto tem que ser feito com tempo. Ou seja, aquela pessoa que diz: “Ah não, não a empresa pagou-me seis meses de outplacement e é isto que eu vou fazer e desculpe lá ou começa agora ou a gente não consegue continuar com o processo.” Se a empresa estiver muito preocupada com a faturação e com isto, não vai conseguir ajudar as pessoas. Neste caso concreto, eu não sei neste momento, por caso, eu não sei se essa pessoa voltou ao processo, porque era uma situação realmente muito complicada, mas já me ligou, já mandou e-mails a dar conta do que é que estava a fazer, ela própria a dizer-me que lhe tinham dito para ela se dedicar à jardinagem para arejar a cabeça, e portanto está a ver, cria-se aqui uma relação que é: eu fui a responsável pelo despedimento da senhora, ela manda-me um e-mail a dar-me nota de como é que estão a correr as coisas do outro lado, é porque as pessoas se sentem acarinhadas e acompanhadas que é esse o objetivo disto tudo, não é quer dizer, tratar as pessoas como descartáveis, não é?

Tempo

Tempo

Apoio

Entrevistadora – Da parte da Euresst, o outplacement surge como uma preocupação quando existe a necessidade de romper com aquela pessoa, dispensar aquela pessoa, ou aquele conjunto de pessoas, ou seja, é uma preocupação pela forma como a pessoa vai encarar o despedimento?

Euresst – Eu costumo dizer que, hoje em dia as empresas trabalham muito com responsabilidade social. A responsabilidade social também é usada para tudo e mais alguma coisa, especialmente para fazer marketing, mas se a responsabilidade social estiver nos genes das organizações, e for de facto sentido por todos como algo que pode ser útil à sociedade e que é uma forma de nós nos envolvermos na sociedade das mais variadíssimas formas. O que acontece é que, é

Responsabilidade social

também responsabilidade social quando as empresas têm que tomar medidas Responsabilidade social
difícilimas, que pelo menos acompanhem os trabalhadores. Agora se me disser
assim: “Então, mas corre tudo sobre rodas?” Eu posso dizer que houve pessoas que Desconhecimento
nós lhes fizemos a proposta do outplacement, investimos no outplacement e que
nunca apareceram no outplacement, não obstante de quando foi do processo terem
dito que sim senhor que iam. Porque nós não estamos dentro da cabeça das pessoas
e não podemos, a maioria, realmente a grande maioria das pessoas participaram,
houve pessoas que conseguiram colocações através do apoio que foi dado, o que é
muito satisfatório, houve outros que não conseguiram mas conseguiram ganhar
ânimo para continuar num processo de busca ativa de emprego e houve casos
realmente marginais –estou-me a recordar de dois casos marginais- em que as Desconhecimento
peças não, não aceitaram, não ligaram absolutamente nenhuma ao outplacement.
Tem a ver com o feitio, com a forma de estar na vida, tem a ver com muitas coisas
e portanto também não podemos obrigar, até porque uma das questões Voluntário
fundamentais do outplacement é que não é uma questão obrigatória, é um, é um, é
um apoio que se disponibiliza ao colaborador que ele pode ou não aceitar, não, Apoio
ninguém é obrigado a fazer outplacement... Ah, e, portanto o que eu acho é que, é Responsabilidade social
de facto da responsabilidade social da empresa fazê-lo, agora há situações e
situações e quando falo na Eures, e isto, enfim, e a bom da verdade eu posso dizer
que já tivemos processos de rescisões e despedimentos coletivos que não tivemos
outplacement. Às vezes até por razões muito, muito práticas, primeiro porque este
processo que nós tivemos que foi um processo bastante grande com cerca de 25 Centralização
peças, 20, 25 não tenho presente o número exato, com 25 peças que eram tudo
peças aqui dos serviços centrais e eram digamos o núcleo duro da empresa. Nós
fizemos uma redução de cerca de 30% da nossa estrutura portuguesa da empresa e
é, e foi como imagina um golpe brutal para os que ficam e para os que vão. Eu não Impacto
sei até, se não teria sido mais brutal para os que ficaram porque foi de facto ali um
período muito difícil. Nós procuramos fazer tudo da forma mais clara e
transparente possível, comunicando da melhor maneira com as peças, mas não se Impacto
consegue evitar o sussurro e o que as peças comentam “será que sou eu?” que é
sempre a pergunta que toda a gente faz. Portanto nós fizemos esse processo que foi
realmente, pela primeira vez fizemos um processo dessa dimensão, uma coisa
brutal, mas já tínhamos tido outros processos de despedimento coletivo, não aqui
nos serviços centrais que são Lisboa e Porto, mas naquilo a que nós chamamos as

unidades, que são os locais onde nós prestamos serviços de alimentação: ou cantinas, ou escolas, ou refeitórios, ou restaurantes de empresa ou áreas de serviço, e nós já o fizemos e na altura não optámos pelo outplacement, porque a dispersão geográfica era de tal ordem que nós nos contactos que fizemos na altura para obter informações sobre o outplacement não nos conseguiam garantir esse trabalho em condições. Porquê? Por exemplo, no caso da DBM, a DBM tem feito vários outplacement com fábricas, ou com, com operários em que são, estamos a falar de habilitações completamente diferentes, de competências completamente diferentes. Mas se você está a tratar de uma fábrica que fica localizada num espaço geográfico fixo, onde aquelas pessoas todas estão num mesmo sítio, é muito mais fácil constituir e trabalhar em equipas de trabalho do que se você tiver uma pessoa, como nós tivemos, uma pessoa em Bragança, uma pessoa nos Açores, outra pessoa no Algarve e é assim que quando fazemos um despedimento muitas vezes as coisas se passam. Portanto isto torna muito difícil que você tenha um processo de outplacement que funcione, porquê? Porque primeiro são os custos das deslocações, era uma coisa inimaginável, e depois porque aquelas pessoas muitas delas, imagine, isto não é assim tão; hoje em dia então, com o desemprego que temos já não é assim tão claro, mas há alguns anos era, imagine um cozinheiro, um cozinheiro por norma tem sempre colocação, há sempre falta deste tipo de profissionais. Uma empregada de balcão, um empregado de refeitório, por norma tem colocação. Nunca ficam muito tempo desempregados, é claro que são indiferenciados, têm habilitações mais baixas, mas têm experiência no mercado e conhecem pessoas e normalmente conseguem colocação. Se calhar é mais difícil para as pessoas dos escritórios, se calhar é mais difícil os serviços, as pessoas imagine técnicos de Recursos Humanos, técnicos administrativos da área de compras ou da área de financeira, o mercado está cheio de pessoas com estas competências, alguns com melhores competências. E quanto mais anos as pessoas vão tendo em termos de idade, mais difícil se torna. Portanto, curiosamente... Esta é a minha leitura e que pode estar errada, mas o outplacement de facto eu penso que tem de se ter muito cuidado, qual é o público a que se destina, não é ser preconceituoso, não é isso, porque o outplacement pode-se destinar a todas as faixas etárias e a todas as habilitações profissionais e literárias, mas é preciso ter aqui em conta uma série de fatores. No nosso caso concreto, nós entendemos que, pela dispersão geográfica que temos, às vezes, em muitas situações não faz não é

Dispersão geográfica

Habilitações diferentes

Dispersão geográfica

Maior empregabilidade

Dificuldade de empregabilidade

Ajustamento

realizável um programa de outplacement. Está a ver, a DBM está aqui a em Lisboa, ali ao pé, tem aqui e tem no Porto, como é que ... nós temos um colega nosso que era um colega de ... da Guarda, que esteve neste processo que era um coordenador de zona. E este colega da Guarda, quer dizer, a pessoa estava interessada, mas depois eu percebi que para ele era extremamente complicado ter de se deslocar ao Porto. É uma questão prática, meramente prática, não é... Depois imagine a pessoa tinha carro da empresa até uma certa altura, depois deixou de ter, imagine o custo das deslocações de ter que ir ao Porto para fazer o programa de outplacement. Eu não sei por acaso, por acaso não sei se ele já está a trabalhar, mas acredito que ele com as competências que tem, que é uma pessoa muito dinâmica, provavelmente conseguirá. Pode não ser exatamente naquelas funções, mas conseguirá alguma coisa semelhante. E portanto é muito complicado que uma pessoa da Guarda se desloque ao Porto. Também será muito complicado nós termos um técnico da DBM por exemplo afeto a um candidato, não é gerível, os custos são absurdos. Portanto, depois é preciso ter muito cuidado e muita, pensarmos todas estas, este processo, por isso planejar, planejar, planejar, planejar é fundamental nestes processos. Não se pode tomar uma decisão e vamos para a frente, quer dizer é preciso planejar muito, é preciso conversar muito com a empresa que vai trabalhar connosco porque é uma relação de parceria. A empresa que vai trabalhar connosco, neste caso a DBM, tem que conhecer a nossa casa, tem de saber o que é que nós queremos, o que é que nós pensamos, como é que nós interagimos com as nossas pessoas, para perceber como é que também pode interagir ou quais ... aquilo em que nós não somos tão bons, ou aquilo que nós não fazemos tão bem junto das pessoas, para que eles possam também trabalhar essas áreas. Portanto, é um trabalho muito, muito de equipa, e eu acho que essa sensibilidade só vem de quem tem muita experiência no mercado, porque senão estamos todos a, desculpe lá a expressão “a encanar a perna à rã”, porque não estamos aqui, não estamos a fazer nada de concreto, só estamos a fingir que estamos a fazer. Para se fazer, é preciso de facto planejar muito bem.

Custos

Planeamento

Conhecimento da empresa cliente

Trabalho de equipa

Experiência

Entrevistadora – Ou seja, neste caso é, o outplacement não é uma questão, a vossa decisão de colocar em ação o outplacement não é uma questão de posto, mas sim prática, geográfica, mais a esse nível.

Eurest – É uma questão de avaliar cada caso, cada situação caso a caso.

Entrevistadora – Exatamente, não se trata de um posto tem direito, o outro já não.

Eurest – Não, não, porque veja, nós neste processo tivemos pessoas coordenadoras de zona, diretores, administrativos, técnicos mais especializados, Habilitações diferentes
portanto não teve nada a ver com dizer, eu sei que existem, aliás eu conheço alguns
casos de empresas onde só a partir do nível de direção é que se faz outplacement,
mas eu acho que estas coisas não podem ser fundamentalistas, temos que olhar e pensar o que é que se adequa mais à nossa realidade. Quando você se calhar não tem muitas contrapartidas para dar às pessoas e hoje em dia com a legislação laboral como se está a colocar, e com as limitações não só ao nível daquilo que são as regras do código do trabalho, porque essas, cada parte pode acordar naquilo que quiser, mas as limitações também ao nível das questões fiscais, onde alguns acordos francamente interessantes que se faziam há 15 anos, hoje em dia já não se podem fazer, porque a fiscalidade está muito mais fechada e incide muito mais neste tipo de acordos. Portanto se calhar é uma moeda de troca boa para poder Moeda de troca
compensar essa falta de flexibilidade aí. Porque há uns anos atrás as empresas conseguiam, se tivessem como, abriam os cordões à bolsa e conseguia-se resolver, porque tudo era uma questão de preço, não é? Toda a gente tem um preço, isto é uma coisa um bocado dura de se dizer, mas a realidade é esta. Mas hoje em dia com, especialmente ao nível das limitações fiscais, começa a ser mais difícil, as Moeda de troca
empresas têm que ter imaginação para conseguirem ultrapassar essas dificuldades e
eu acho que aí o outplacement entra lindamente para fazer face a isso, e não podemos ser, aí está, não podemos ser fundamentalistas no sentido de dizer “não, não aqui na minha empresa só se faz outplacement para cargos de direção”, faz-se
quando a gestão da empresa entende que ele é adequado para o problema em Caso a caso
concreto que tem. É como digo, já fizemos situações, já tivemos de tomar medidas também difíceis envolvendo sempre uma quantidade significativa de pessoas e o outplacement não foi ponderado, aliás foi ponderado, mas não foi opção. Melhor dizendo, portanto, ele é ponderado mas não é opção, e penso que só assim é que

conseguimos ultrapassar, porque se tivermos coisas muito deterministas também não conseguimos depois ajustarmo-nos à realidade que temos no dia-a-dia, não é? E ela está muito diversificada atualmente.

Entrevistadora – Há quanto tempo a Eurest utiliza o outplacement, recorre ao outplacement.

Eurest – Olhe, nós já fizemos anteriormente. Recordo-me a primeira vez que fizemos outplacement, porque nós nunca tivemos uma mudança tão drástica como esta. Esta é a primeira vez que tomámos uma decisão tão drástica, que foi em 2011. Tínhamos recorrido ao outplacement há, em 2007, talvez, talvez 7, com um colega nosso que era uma pessoa particularmente querida e que por uma questão de segmentação de mercado e de negócio foi necessário de facto fazer ali uma intervenção naquela área e ele deixou de trabalhar connosco, e nós naquele caso concreto optámos também pelo outplacement. A situação mais, enfim, às vezes as pessoas também são extraordinárias, esta pessoa de facto fez outplacement, não conseguiu a colocação através do outplacement e infelizmente a mulher dele foi uma das pessoas incluídas agora neste processo, também teve outplacement. Mas ele continua a vir aqui à empresa, porque onde ele trabalha tem relações connosco e quer dizer, e é, enquanto Diretora de Recursos Humanos é gratificante saber que aquela pessoa vem cá, continua a cumprimentar e sabe perfeitamente separar, o que eu acho que é preciso ter uma boa capacidade. Não sei se todos nós seríamos capazes de o fazer, de continuar a separar o que é que é trabalho e relações cordiais e de amizade entre colegas. E recordo-me que há pouco tempo ele esteve aí e eu estive a falar com ele, porque ele tem uma situação de uma doença na família e tal e fui falar com ele e é, quer dizer, não deixa de ser gratificante nós pensarmos se calhar tomámos mesmo as melhores opções, porque se esta pessoa, independentemente de nós lhe termos provocado, porque era um casal que trabalhava, ainda que em momentos diferentes da vida e que tiveram aqui, isto teve um impacto brutal na vida deles, as pessoas continuam a perceber, que quer dizer, isto não se trata de questões pessoais, tratam-se de questões de mercado, de negócio, mas que se sentiram bem tratadas. Porque se não se tivessem sentido bem tratadas não fariam, provavelmente nunca mais queriam falar connosco, essa é

Recorrência

Impacto

Opções de negócio

que é a realidade, não é? E, quer dizer, não deixa de ser difícil, mas também nós Aliviar de consciência
pensamos assim: “caramba, se calhar estamos a fazer bem feito”. Agora das experiências que nós tivemos, francamente gostei mais desta experiência que fiz agora, enfim não gostei da experiência do processo, porque foi um processo muito doloroso, mas gostei francamente da forma como as coisas correram desta vez. Melhor do que tinham corrido na anterior, que foi a outra organização que fizemos, e gostei bastante mais desta vez. Gostei porque senti que as pessoas se sentiram bem.

Entrevistadora – Exatamente, que o trabalho a seguir ia ser...

Eurest – Que ia ser interessante. E depois as pessoas chegaram-nos a ligar a dizer como é que estavam, como é que o processo estava a correr, o que é revelador dessa, pelo menos dessa tentativa de manutenção das relações pessoais de uma forma estável, ou pelo menos de respeito entre as pessoas, que acho que é importante, não é? E isso é um dos objetivos principais. Ao nível, eu estou-me a lembrar, ao nível do grupo. Nós somos um grupo internacional, portanto pertencemos a uma empresa inglesa. Nós a nível do outplacement, ou ao nível de Autonomia
outras políticas, nós não temos imposições de grupo. Há empresas que têm, em que dizem que isso que está a dizer, para as funções x, y e z as condições são estas e aquelas. Nós não temos isso felizmente e temos alguma autonomia de tomada de Autonomia
decisão ao nível local, o que é importante porque a realidade de Portugal seguramente que é diferente da Dinamarca ou dos Estados Unidos, é seguramente e portanto o que é bom na Dinamarca, se calhar aqui não se aplica, ou o que é aqui não se aplica lá por diversas razões, portanto aí também temos essa sorte digamos assim do grupo não ser demasiado fechado às soluções que podem ser encontradas e que nos dão essa liberdade de podermos tomar essas decisões.

Entrevistadora – Só uma curiosidade, sabe se ao nível do grupo existe algum país que utilize o outplacement?

Eurest – Lembrar-me assim em concreto de algum não, mas recordo-me de já termos conversado com alguns colegas nas nossas reuniões internacionais da utilização de outplacement. Se me perguntar mas qual país, olhe não me recordo, são muitos, mas sei que já conversámos sobre esse tema e que há colegas que já recorreram penso eu, e sobretudo ao nível de cargos de chefia e de enfim de segundas linhas, primeiras e segundas linhas, mas não me recordo de nenhum país, mas sei... Em Inglaterra, em Inglaterra eles utilizam outplacement, em Inglaterra eles utilizam, acho que foi com uma colega inglesa, irlandesa que eu estive a falar do assunto, mas sei que utilizam. Agora com quem é que trabalham não faço a mais pequena ideia. Algumas posições

Entrevistadora – Sim...

Eurest – Não faço a mais pequena ideia de com quem é que trabalham, mas utilizam. Mas não sei assim nenhuma especificidade que possa ser interessante para si em termos de alguma especificidade.

Entrevistadora – Sim. Não, mais ao nível de saber se internacionalmente se é uma coisa que também utilizem.

Eurest – Utilizamos e faz parte das, das opções digamos em termos de, de processos ou políticas que podemos seguir neste tipo de situações de rescisões ou de reestruturações que tenhamos de fazer. Recurso

Entrevistadora – Pensando numa dispensa, num despedimento. A DBM neste caso como empresa de outplacement entra em que momento no vosso processo?

Eurest – Olhe, eu acho que eles entram em vários momentos, agora depende é do cliente. No nosso caso concreto nós reunimos com a DBM mais do que uma vez e a nossa decisão foi de tudo o que era parte jurídica, a parte jurídica

do processo de despedimento, o apoio jurídico, isso era tudo tratado por nós, foi tudo tratado por mim. A DBM entrou enquanto facilitadora do processo de comunicação, sobretudo porque essa, nós, isso foi e correu bem. O que nós fizemos foi nós, a metodologia que seguimos foi esta: houve uma decisão que foi tomada em petit comité, como não poderia deixar de ser, e obtidas as autorizações internacionais para poder avançar com o processo foi então, foram então feitos os primeiros contactos com a DBM. Houve aqui umas conversas, enfim, exploratórias obviamente e depois fizemos já umas reuniões mais de trabalho, essencialmente já incidindo sobre qual o papel de cada uma das partes no processo. No caso concreto, eu quis sempre liderar o processo, porque acho que o processo tem de ser liderado de dentro, porque senão é como se nós estivéssemos a dizer: “Ah, eu não tenho nada a ver com isso, isso é de fora.”. Não, o processo foi liderado de dentro e aquilo que fizemos foi, nós fizemos uma reunião específica para isto com todos os diretores na altura, onde estava presente a DBM e está também presente o nosso, uma pessoa da equipa jurídica que trabalha connosco. E portanto o que fizemos foi uma exposição e foi previamente trabalhada com a DBM, uma exposição em que nós explicámos a metodologia que íamos seguir, como é que íamos falar com as pessoas, como é que as íamos abordar, as condições, os riscos, as consequências das nossas ações, enfim, sob o ponto de vista jurídico, a logística do processo, porque há uma logística subjacente para isto correr bem. Quando digo logística é quando é que se fala com as pessoas, em que momento, em que dia, quem fala com quem; enfim, isso tudo foi definido, foram atribuídas as diversas responsabilidades e, até foi a Amélia que fez a apresentação, a Amélia falou naquilo que é a perspetiva que a DBM tem daquilo que são os nossos sentimentos quando estas coisas ocorrem. Ela falou muito da metodologia, obviamente explicou aos colegas de direção qual é que era a metodologia que a DBM seguia em termos de trabalhar com os colaboradores, as diversas opções que tinham, o apoio na reforma, novo negócio, ou busca de emprego, e depois o que a Amélia fez foi aquilo que eu não tinha competências para fazer, foi falar sobre aquelas questões realmente muito práticas que é: como é que reagem os que ficam, como é que reagem os que saem, como é que nós podemos estabelecer as pontes, que sentimentos é que vêm ao de cima, o que é que nós devemos dizer e o que é não devemos dizer, que tipo de comportamentos é que devemos ter quer com os que ficam quer com os que saem e, tudo isso foi o apoio da DBM, ou seja, o que eu acho que houve neste processo

Comunicação

Decisão

Distribuição de papéis

Liderança do processo

Preparação

Metodologia

Comportamentos

foi uma complementaridade, cada um falou do que sabia, mas o mais importante foi que este processo foi feito de uma forma estruturada para as equipas de direção que eram equipas que iam ter de acompanhar o processo porque isso para mim é clarinho como água. Ou seja, a DRH, a equipa dos Recursos Humanos não despede pessoas, a equipa dos recursos humanos trabalha em conjunto com os outros departamentos porque as decisões são conjuntas. E portanto, o que foi que aconteceu foi que em cada momento, em cada conversa individual e privada com as pessoas afetadas pelo processo, estive eu e esteve sempre o diretor da área, sempre, em todos os processos, e tudo foi muito bem definido, quem dizia o quê, em que altura é que dizia, como dizia. E foi tudo dito, posso lhe dizer que em 25 pessoas foi sempre dito da mesma maneira, sempre da mesma maneira, para evitar que: “ah, mas eles a ti disseram de uma maneira, a mim disseram de outra. –Pá, então há aí qualquer coisa.” Não, foi sempre da mesma maneira e por isso é que tivemos de fazer esse treino antes, congruência do processo e depois claro há casos e casos, há uma pessoa que tem um problema, há outra que tem outro, há uma que tem filhos criados, há outra que não tem, há outra que tem um carro para pagar, sei lá o que é que há, tanta coisa diferente, mas a comunicação é sempre da mesma maneira, porque senão estamos a criar já problemas onde eles não existem, não é? Mais do que aqueles que já existem, e portanto o que acho que correu muito bem foi de facto este planeamento porque todos os colegas de direção estavam informados, todos sabiam quais as suas responsabilidades e todos estavam muito bem cientes que é uma coisa que de facto às vezes corre muito mal, que é aquele paternalismo que nós temos, dizemos parvoíces às vezes, todos nós, e de facto aí foi muito interessante a intervenção da DBM. Coisas que nós às vezes achamos que não faz mal nenhum dizer, ou uma parvoíce, uma piadinha, uma graçola. Realmente é uma parvoíce que quando a gente não está bem cai muito mal eu dizer “É pá compreendo perfeitamente aquilo que te está a acontecer.” É como dizia a Amélia: “Não compreende nada, não está a passar por aquilo, como é que compreende, não compreende nada. Portanto não se armem em patetas, o melhor é estar calado.” E este tipo de trabalho, acho que isso é que fez com que corresse bem, porque o risco, realmente um dos grandes riscos destes processos é que institucionalmente nós digamos uma coisa e depois vem um colega por trás, às vezes sem maldade nenhuma, e vem dizer “Ah, pois é, eles, eles tomaram aquela decisão” Percebe? E portanto, exclui-se do processo como se aquilo não fosse nada

Complementaridade

Decisão

Consistência

Responsabilização

com ele e ele, não é? Porque nós adoramos estar bem com as nossas equipas não é? É horrível nós estarmos em conflito com as equipas, ou pelo menos em tensão, não é? Porque quando você tem um processo de um despedimento em que você tem de escolher da sua equipa uma ou duas pessoas que vão ser abrangidas pelo processo, é uma coisa brutal de se fazer. Primeiro a quem tem de tomar a decisão e depois à equipa. Eu digo primeiro a quem tem de tomar a decisão, porque é a primeira pessoa que tem de pensar sobre o assunto e depois é o processo junto da equipa, e isso é uma coisa horrível de se fazer. Portanto dá cabo do juízo a qualquer um. Portanto, é bem que todos estejam muito bem empenhados e a trabalhar para o mesmo lado, porque senão isto não corre nada bem e é aí que eu acho que de facto eu gostei do processo com a DBM. Aqui entre nós, espero não ter de fazer outro, o futuro a Deus pertence, mas correu bem nesse aspeto, porque foi tudo muito bem coordenado, muito bem sistematizado, não houve conversas à parte, e contribuiu muito para que as pessoas percebessem que aquilo não era personalizado, que não é a Maria ou o Manuel que estão a sair, porque é a Maria ou o Manuel, é aquela função em concreto que tem de se tomar uma decisão, e eu acho que isso se não tivéssemos trabalhado bem em conjunto isso nunca teria acontecido. Portanto acho que facto aí foi determinante. Agora, eu acho é que requer maturidade de todos, muita maturidade de enfrentarmos as situações e isso requer maturidade e requer também que as equipas, e aí acho que estivemos, foi, correu muito bem, que as equipas que têm de tomar estas decisões estejam na mesma direção e que muitas vezes, às vezes não acontece, não é? Imagine, a empresa toma uma decisão de fazer uma, e há não sei quantas pessoas estão contra a medida ou não a compreendem e isso torna muito inviável o projeto ou é muito difícil que aquilo vá a bom porto de forma razoável. Agora, tivemos essa sorte também, houve aqui várias conjugações, a equipa de direção estava unida na decisão, salvaguardando sempre a dificuldade que isso é, mas estava unida na decisão e a DBM veio de alguma maneira ajudar a esclarecer aquilo que são os medos que todos temos, todos nós não sabemos o que é que havemos de dizer perante, imagine então e se a pessoa se torna agressiva e se a pessoa faz não sei o quê, que é os medos que as pessoas têm não é? Porque a pessoa depois não sabe como é que há-de reagir, não é? E isso tudo a DBM ajudou a compreender e quando as pessoas se sentaram para conversar com os colegas, porque são seus colegas, não estavam mais nervosas do que eles, porque essa é que é a questão, porque muitas vezes está mais nervoso

Responsabilização

Decisão

Responsabilização

Planeamento

Congruência

Decisão

Apoio

quem tem de dar a notícia do que quem a recebe, porque não está à espera dela, não é? Só fica nervoso depois. E isso é uma coisa que cria aqui acho que um problema muito complicado. Nós depois noutro processo que tivemos que não foi como este, foi, e outro processo, que foi um despedimento coletivo que fizemos mais ao menos a mesma metodologia apesar de não termos outplacement, mas de reunir todas as pessoas, explicar o que é que tinham de fazer, como é que deviam fazer, o que é que não deviam dizer, tudo isso, e também correu muito bem, mais ao menos, quer dizer correu muito bem não se pode dizer. Replicação

Entrevistadora – Correu melhor do que se não tivesse havido já esse conhecimento de como fazer dessa forma.

Eurest – Exatamente. Eu acho que muitas vezes não corre bem, porque as pessoas estão muito em tensão, especialmente que tem de fazer as comunicações, porque é uma coisa também difícil de fazer, não é? E quem tem de fazer as comunicações, às vezes tem de comunicar com uma pessoa que trabalhou consigo e, imagine, neste momento ocupa um lugar de chefia, mas aquela pessoa trabalhou consigo ao seu lado durante anos e você vai ter um impacto muito grande na vida dela e isso é uma coisa muito difícil de fazer e se as pessoas não estiverem de alguma maneira confortáveis de quais os caminhos que podem percorrer nesse processo, é muito difícil e aí acho que correu muito bem. E pronto essa metodologia, já tínhamos seguido antes sem a DBM mas que agora algumas coisas percebemos melhor. Eu inclusive porque realmente eu não sou de Psicologia e às vezes ao longo da minha vida profissional também já disse alguns disparates nestas situações, especialmente quando a gente quer confortar as pessoas e depois acaba por fazer só parvoíces, e portanto acho que realmente correu bem. É como lhe digo, espero não ter de voltar a fazer, mas correu bem de facto e foi um processo profissional, acho que sobretudo profissional. O que eu senti da parte desta equipa, não senti amadorismo –que é uma coisa que às vezes se sente, as pessoas não sabem muito bem o que estão ali, a aprender um bocadinho uns com os outros-, sabiam o que tinham a fazer, o que tínhamos a aprender era da forma, como nos devíamos organizar em conjunto, isso aprendemos uns com os outros sem dúvida. Comunicação
Comunicação
Profissionalismo

Mas cada um sabia que papéis é que tinha de desempenhar no processo e eu acho que isso é muito, muito importante.

Entrevistadora – Ou seja, em caso de um despedimento encara o outplacement como um investimento.

Eurest – Sim, é um investimento. Posso lhe dizer que não é fácil convencer quem tem de autorizar a gastar essa quantia, porque ainda é uma quantia significativa no outplacement, não é nada fácil, posso lhe dizer. Requer muitas contas e mostrar os mesmos mapas muitas vezes de formas diferentes, mas aí felizmente contei com o apoio do meu colega financeiro que é uma coisa que tive muita sorte, porque muitas vezes esta, as áreas de recursos humanos e financeira estão de costas voltadas e este colega já tinha passado por um processo semelhante noutra empresa. Primeiro é uma pessoa normal, mas tinha passado por um processo semelhante noutra empresa e sabia claramente as vantagens. Portanto, para ele, nem nunca foi uma opção não ponderar, aliás nas reuniões que nós tivemos a nível internacional para, para apresentar o que é que íamos fazer e como é que íamos fazer, qual era a nossa proposta, ele esteve sempre absolutamente alinhado comigo e estivemos sempre os dois a puxar para o mesmo lado sobre o porque é que tínhamos de fazer desta maneira. E aí é realmente uma grande sorte, porque eu sei de pessoas que trabalham com áreas diferentes e aquilo é muito difícil, porque depois as mentalidades entre os financeiros e os recursos humanos são distintas. Nós aqui tivemos muita sorte nesse aspeto. É um investimento, e é um investimento essencialmente na imagem da empresa, bom é um investimento nos trabalhadores e nas pessoas que deixam de trabalhar connosco, não é? É dar-lhe o tal apoio. Mas é um investimento que esse não se consegue assim medir, é difícil medir sobre aquilo que é o impacto da, da organização nas pessoas e na forma como elas vão manifestar-se sobre a empresa, porque isso é um custo que é difícil de contabilizar, e eu acredito que haja colegas mais ou menos tristes com a situação, mas não tenho tido notícias de alguém que tivesse andado a destruir o nome da empresa no mercado ou coisa que o valha, que isso é um custo muito grande, especialmente se estivermos a falar de funções não tanto de BackOffice,

Investimento

Custos

Apoio interno

Imagem da empresa

Investimento

Imagem da empresa

Custos

Imagem da empresa

mas de áreas operacionais, e isso é um problema complicado, porque se as pessoas saírem magoadas a palavra negativa espalha-se. Imagem da empresa

Entrevistadora – Espelha-se mais que a positiva.

Eurest – É, muito. E portanto eu acho que isso aí é realmente um investimento sem dúvida. Concordo totalmente.

Entrevistadora – Não sei se tem mais alguma coisa a acrescentar.

Eurest – Não.

Entrevistadora – Então dava por terminada a entrevista.

Entrevista 3: Secil

Entrevistadora – Vamos falar um pouco da experiência... Não sei se já teve alguma vez alguma experiência de outplacement enquanto Gestora de Recursos Humanos, ou alvo de outplacement, ou se não o que é que acha que existe em Portugal de outplacement. Será que é o mesmo do que aquilo que se lê na literatura o que existe em Portugal, ou acha que não?

Secil – Eu não sei o que é que, a que é que se refere quando diz o que se lê na literatura, e a experiência, eu nunca trabalhei intensivamente com outplacement, eu antes de vir para aqui estive numa consultora que era ___ Group, em que trabalhava-mos com outplacements internacionais para algumas posições. No fundo avaliávamos o nível de dificuldade na empregabilidade de determinadas pessoas com quem íamos rescindir o contracto e a nossa dificuldade também em ajudá-los, porque nós tínhamos alguma obrigação quase, uma vez que a carreira era uma carreira muito agressiva das pessoas: ou progrediam ou tinham de sair e portanto tínhamos alguma obrigação, não é obrigação formal, mas um sentimento de obrigação se quiser, de encontrar colocações para as pessoas e por isso muitas vezes, e aqui em Portugal o que acontecia é que o mercado é um mercado muito pequeno, onde o contacto e a passagem de informação boca-a-boca funciona muito bem. Na maior parte dos casos eramos nós próprios que procurávamos colocações para as pessoas, portanto não recorremos, não recorri nunca durante os 7 anos que lá estive e como responsável também da área de desenvolvimento, nunca recorri a empresas de outplacement. Internacionalmente sim, tínhamos empresas internacionais de outplacement que não lhe sei dizer agora o nome, mas posso se for necessário, a que recorriamos para casos em que era muito difícil encontrar emprego ou então em mercados, por exemplo na Alemanha ou em mercados que são muito grandes e onde esta familiaridade que se vê em Portugal não existe. E portanto o contacto que tive aí o que é que era, aí era um bocadinho teórico não é, conhecimento das empresas. Aqui em concreto e ultimamente porque eu acho que o mercado está um bocadinho, está a mudar também nesse, na própria percepção do que é o outplacement, ou a minha percepção se quiser. A minha percepção até há, quando o mercado, a taxa de desemprego era uma taxa bastante baixa, não se recorria muito ao outplacement cá em Portugal, exatamente por isto, porque a rede de contactos é bastante, funciona bem. Também estou a falar de posições de

Algumas posições

Dificuldade de empregabilidade

Aliviar de consciência

Mercado pequeno

Último recurso

Mudança

Mudança

<u>quadros, não é de quadros médios superiores, e onde quando a pessoa estava</u>	Algumas posições
<u>desempregada, o estar desempregado era um bocadinho um estigma e, portanto o</u>	Estigma
<u>que é que se tentava fazer era ir por empresas de hunters e dar o currículo a um</u>	Headhunting
<u>executive search e por aí fora, e não tanto por outplacement, porque a percepção que</u>	
<u>eu tinha, e falando com outros colegas, tínhamos de outplacement um bocadinho,</u>	
<u>era quando a empresa tinha forçosamente de despedir alguém, alguém a quem</u>	Dificuldade de
<u>reconhecia alguns problemas e, portanto dificuldade em empregar, e o</u>	empregabilidade
<u>outplacement funcionava um bocadinho como descargo de consciência “eu não</u>	
<u>consigo recomendar esta pessoa a um executive search ou um headhunter, portanto</u>	Aliviar de
<u>deixa-me lá pôr ali, a pessoa pelo menos é ajudada e pronto, e eu pelo menos não</u>	consciência
<u>fico com a consciência pesada por ter posto uma pessoa na rua que terá dificuldade</u>	
<u>em empregar-se”, e pronto, não... Também é verdade que nunca participei em</u>	
<u>reduções assim drásticas de pessoal em que isso eventualmente era mais usado.</u>	
<u>Aqui na Secil não usamos sempre outplacement o que é que, o que é que acontece:</u>	
<u>no ano passado participei num processo de redução de efetivos de uma fusão e aí</u>	
<u>foi uma aquisição que fizemos e nessa fusão houve uma redução muito grande</u>	
<u>como disse, e estava contratualizado com uma ... com uma empresa que é</u>	
<u>basicamente, é uma pessoa. Mais uma vez estamos em Portugal, não é? Portanto é</u>	
<u>uma pessoa que tem uma empresa de outplacement, mais uma vez o que ele tem é</u>	Rede de contactos
<u>uma rede de contactos brutal e trabalha com freelancers e por aí fora, e portanto</u>	
<u>ficou contratado que as pessoas todas com quem se rescindisse tinham esse, tinham</u>	Voluntário
<u>possibilidade de ir a outplacement voluntário, como é sempre quase, e podiam</u>	
<u>recorrer. A verdade é que a maior parte não foi sequer, nem lá foi.</u>	Fraca participação

Entrevistadora – Foi-lhes dado a conhecer o serviço que era...

Secil – Foi-lhes dado a conhecer o que era e eles nem foram. E também o facto de ... não é por ser uma faixa etária mais elevada ou habilitações mais altas ou mais baixas, houve de tudo. <u>A verdade é que as pessoas não recorreram, não reconheceram ali grande utilidade.</u> No outro dia, numa conversa, que eram assim umas conversas informais com vários diretores de recursos humanos, dizia-me um, já não sei, de um banco, que há pessoas que quando estão a negociar e lhe dizem: “Olhe, no seu pacote para além da indemnização, (de não sei o quê eventualmente	Valor percecionado
---	--------------------

algum seguro de saúde, o que seja), tem também esta possibilidade, damos-lhe o outplacement” e as pessoas dizem “Olhe, eu não quero, prefiro, quanto é que me dá em dinheiro em vez do outplacement”. As pessoas não lhe reconhecem valor ... e portanto a experiência que tive com esta, com ... Já agora digo também que os custos nem são custos elevados para a empresa, eu acho que os custos atualmente não são custos assim excessivos, até porque há sempre um fee no valor do outplacement de cerca de 30% ou 25/30% do fee acordado para a posição, que só é pago se a pessoa voltar a ficar empregada, pelo menos é como nós trabalhamos com a empresa com que trabalhamos, mas ... Portanto nem é assim uma coisa exorbitante no montante das rescisões, mas realmente as pessoas não lhe reconhecem muito valor. Essa foi a experiência com essa fusão, como digo, e mais uma vez aqui -essa empresa nem a conhecia, depois passei a conhecer-, mas é fundamentalmente, é uma pessoa, é um senhor que tem não sei quantos contactos, que tem depois freelancers que trabalham, portanto não é uma estrutura de uma empresa internacional, quase um representante cá.

Valor percecionado

Custos

Valor percecionado

Rede de contactos

Entrevistadora – Não é uma pessoa reconhecida no mercado...

Secil – É, eu acho que é reconhecido no mercado de Recursos Humanos. E portanto, como conhece, consegue abrir portas, consegue aconselhar uma pessoa, consegue ter uma conversa com uma pessoa e reconhecer qual é o potencial da pessoa, porque é um senhor com uma experiência grande no mercado, portanto... Ele representa cá uma empresa estrangeira, mas estamos a dizer, não é uma estrutura.

Entrevistadora –Não é o Yves-Turquin?

Secil – Não, este não, este não o conhecia. O Yves é com quem nós trabalhamos, com a Transitar. Eu conhecia a Transitar e a DBM, se calhar conhece, com a Anabela, não é? Nós trabalhamos aqui com a Transitar. Têm sido muito poucos, completamente cirúrgicos mas é com a Transitar e este não, este não lhe sei repetir o nome BMP, ou B..., mas posso-lhe dizer depois o nome da empresa e

Empresas de outplacement

a pessoa. E não fomos nós que escolhemos, porque veio, já vinha no processo de, de aquisição da empresa. Portanto nós comprámos uma empresa e nas negociações essa empresa, que é uma empresa internacional, funciona com esta empresa internacional que tem cá este senhor. O que é que nós aqui temos feito, em algumas rescisões em alguns processos de rescisão, que entendemos que podem ter alguma dificuldade na empregabilidade, ou porque percebemos que as pessoas querem mudar de agulha, não é? Querem sair e dizem: “Olhe, vou aproveitar esta altura para deixar, gostava de deixar de fazer o que sempre fiz durante os últimos 10 anos ou 20 anos, e agora gostava de enveredar por outra área” e quando percebemos que a pessoa poderia precisar de ajuda para isso, um bocadinho para se orientar e perceber como se apresenta no mercado ou porque percebemos que de facto se ficarem desempregadas, que as deixou altamente perturbadas e que entendemos que era bom uma ajuda de, de as obrigar a olhar para a realidade e com algum pragmatismo, e ao mesmo tempo obriga-las a ter uma regularidade no trabalho de procura. Aí sim, temos proposto outplacement e portanto não é opcional, não é isto ou dinheiro, não é isso, é “olhe, para além disto” – normalmente até é numa fase já pós quase negocial, porque normalmente durante a negociação pode haver assim um processo mais, menos simpático não é? e portanto já numa fase posterior em que as coisas já estão fechadas- e então dizemos “Já agora, para além de tudo o que falámos podemos dar-lhe isto” e apresento os serviços. E mais uma vez, tivemos um caso em que a pessoa foi e ... porque a taxa de empregabilidade da Transitar no ano passado foi de 70%, 60 ou 70%, portanto é bastante elevada, não é? Devido ao contexto. E eles têm todo o interesse, a Transitar tem todo o interesse em empregar as pessoas porque também não recebem a última parte do fee se não o fizerem. A realidade é que, dos casos que tivemos, uma das pessoas foi, e foi sendo acompanhada, eu acho que foi muito útil para ela; outra pessoa, um caso mais recente não foi. E eu insisto e vou insistindo a dizer, por um lado explicando que também não podemos deixar o processo aberto seis meses, dizendo que, explicando tudo não é? Que esta altura do ano é uma altura boa até ao Verão porque depois no Verão não vale a pena, e portanto era bom insistir agora, dizendo também que é bom porque se começa à procura fazendo-o de uma forma mais objetiva e portanto ter ajuda já nesta fase logo inicial. E o que me parece a mim é que a pessoa quando está, e já aconteceu com o outro caso também de que lhe falava, mas que essa pessoa foi, mas que, eu

Dificuldade de empregabilidade

Apoio

Não opcional

Negociação

Apresentação

Taxa de empregabilidade

Processo de outplacement

Tempo

acho é que a própria pessoa, como direi isto, não é uma coisa vulgar, durante aquele período inicial em que fica desempregado é como se tentasse esbracejar primeiro por si, não é? E faz os seus contactos e mexe-se e não sei o que, e pensa muito autonomamente como “eu vou”, não vê valor acrescentado nenhum no outplacement e depois, como foi o caso dessa primeira, e imagino que com este caso que me estou a referir agora vá acontecer o mesmo, que é, passados seis meses, digo seis ou cinco, ou o que seja, quando vê que “não consigo então vou bater à porta”. Portanto, aconteceu com o outro caso da outra pessoa que lá foi, que em princípio já tinha expirado o prazo, mas lá reabrimos e pronto. Mas eu acho que é um bocadinho isto, como não é um serviço conhecido, como as pessoas não conhecem, não conhecem o que podem tirar dali, eu acho que não é tanto por estigma dos filmes que vão saindo, daquele do...

Iniciativa do próprio

Valor percecionado

Apoio

Desconhecimento

Entrevistadora – Com o George Clooney?

Secil – Exatamente, como sendo aquelas máquinas de despedir e ali são um bocadinho de massajar a consciência das empresas. Mas eu acho que nem é por aí, eu acho é que as pessoas nem sabem o que é que é muito bem, não vêem valor acrescentado inicialmente e depois só numa fase já posterior, de mais aflição, então aí recorrem em último caso, sim. A nós, portanto para dizer que não acho que neste momento seja tanto um problema das empresas. Por mim não vejo como um aliviar da consciência, vejo como um instrumento útil no mercado atual, que está difícil, que eu acho que é importantíssimo darmos algumas ferramentas às pessoas para se mexerem, apesar de o mercado continuar a ser uma coisa muito pequenina. Mas eu acho que é muito bom, especialmente em empresas como nós em que as pessoas têm muito pouca rotação, e portanto as pessoas entram para cá, imagine e ficam cá dez anos em que nem refazem o currículo e não procuram nada e não estão habituadas outra vez a fazerem entrevistas, ou entraram cá recém-licenciados e pronto... e eu acho que é uma ajuda grande a voltar a entrar no mercado. Mas eu acho que as pessoas não, não conhecem, nem reconhecem muito valor, francamente.

Aliviar de consciência

Desconhecimento

Valor percecionado

Utilidade

Mercado pequeno

Apoio

Desconhecimento

Valor percecionado

Entrevistadora – Quando é dado a conhecer à pessoa a ser dispensada, o outplacement? E se é feito por vocês ou é feito pela Transitar?

Secil – Tem sido sempre nós. A Transitar, sugere que numa fase, por exemplo, até já de negociação que eles entrem e que falem com a pessoa. Nós não temos feito assim, temos feito nós, apresentando os serviços à pessoa e até a Transitar o que queria, por exemplo, neste último caso é que só se desse o contacto e a pessoa depois que lá fosse, mas eu pedi-lhes alguma informação de brochuras e de alguma coisa para dar á pessoa, porque só dar o contacto também me pareceu muito pouco e portanto fui eu pessoalmente. Normalmente o que eu faço, faço um, um, estou a lembrar-me deste último porque dos outros não sei já dizer como é que foram exatamente, e normalmente depois de ter as coisas fechadas essa parte mais, às vezes mais menos simpática vou almoçar com a pessoa já afastada um bocadinho da empresa, também para ouvir a pessoa, e a pessoa normalmente tem sempre alguma, algumas queixas ou alguma amargura por se ter ido embora, por muito bem que a coisa tenha sido, e depois... neste último caso, por exemplo, foi nessa altura que lhe apresentei, até porque estávamos aqui na dúvida se sim, se não, portanto apresentei-lhe ai, e a pessoa a reação é muito boa “olhe, que bom. Fico mesmo contente com isto, acho que vai ser uma ajuda enorme. Não conhecia mas acho que sim, que bom. Até o facto de ter espaço onde eu posso estar a trabalhar e onde posso ir, acho ótimo.” Mas depois eu acho que é isto exatamente, percebe, começam a mexer-se, a mandar por eles, a fazer e, portanto deixam isto sempre para o fim, para um último recurso.

Apresentação
Contacto com empresa
Informação
Apresentação
Desconhecimento
Último recurso

Entrevistadora – Este serviço, no vosso caso, é apresentado para as pessoas que acham que vão ter dificuldades em arranjar trabalho, e isso independentemente do cargo que tenham, ou só a partir de cargos médios superiores e que acham que o outplacement...

Secil – Não, não, estou só a falar sempre de licenciados, está bem? Mas não tem, não, não, médios, superiores, técnicos, estamos a falar de tudo. Não é por ai, não é por ai, não é por ai quer dizer, eu tento sempre ajudar quando alguém, sai, ou temos outplacement, ou se não tivermos outplacement, porque achamos que a

Algumas posições
Apoio

peessoa ou tem uma rede de contactos bastante boa, ou porque o próprio perfil é muito autónomo e não precisa de ajuda e, mas mesmo assim dou sempre contactos de empresas de recrutamento, envio contacto de algumas pessoas, faço alguns, ajudo em contactos com as empresas se for preciso, mas não diferenciamos posição, não, não. Tanto para técnicos, como para o que for, quando entendemos que pode ser útil para a pessoa.

Algumas posições

Entrevistadora – Olhando um pouco mais ao nível geral do outplacement, já não pensando tanto no caso da Secil, acha que o outplacement é conhecido em Portugal, da parte das empresas agora? Acha que as empresas, os gestores de recursos humanos em geral conhecem o que é o outplacement, as potencialidades, ou só conhecem o que vêm no filme e pouco mais? É uma coisa que é, por exemplo atualmente no ensino é identificado e explicado, é estudado o outplacement, mas acha que quando saem licenciados de recursos humanos, eles sabem realmente as potencialidades que existem no outplacement...

Secil – Não sei, isso não sei. Isso não sei, ou o que até diria é que não sabem, se calhar. De diretora de recursos humanos, assim basicamente o que eu tenho de amostra, ultimamente por exemplo, são estes fóruns de, de direção de recursos humanos, mas estamos a falar de bancos, de empresas de alguma dimensão, sim. E aí normalmente. Ainda há pouco tempo, como digo, nos juntámos e estávamos a ver o que é que as várias empresas, que medidas estavam a tomar ou não estavam, ou como estavam a gerir os vários processos mais complicados nesta altura, e que ferramentas é que estávamos a usar e, por aí fora, a ver se nos ajudávamos um bocadinho, e outplacement falou-se de outplacement como se fala, de cálculos de indemnização. Portanto, eu ai parece-me que sim, que é completamente, que é uma ferramenta que as pessoas conhecem, isso acho que sim. Agora, estou a pensar por exemplo nas estagiárias que nós temos tido, por exemplo, de áreas de recursos humanos, acho que não sabem, posso testar isso, mas acho que não sabem.

Conhecimento

Conhecimento

Desconhecimento

Entrevistadora- E mesmo nesses fóruns, estava-me a dizer, são bancos e empresas grandes e internacionais?

Secil – Não, portuguesas ou internacionais, podem ser as duas coisas.

Entrevistadora – Mesmo as portuguesas existe esse conhecimento do que é?

Secil – Sim, bancos, mas estamos a falar de empresas grandes, não é? Grandes empresas
Estamos a falar da caixa, do BES, de Santander's, de AutoEuropa's, de... Estamos a falar de empresas que conhecem, não é?

Entrevistadora – E que será algo que neste momento está a ser utilizado por essas empresas, recorrerem a esse...

Secil – Era o que eu dizia, não recorrem muito porque ... A ideia com que eu fiquei é que as pessoas não percebem valor nisso. Não é tanto as empresas. Valor percecionado
Era aquilo que dizia, um deles dizia “Olha, eu ponho o outplacement no – eles trabalham todos, falavam na Anabela ou no Yves, sim, portanto não é tanto as empresas é mais as pessoas, e portanto sim, sabem quem são e trabalham com eles, Desconhecimento
mas como dizia, um deles dizia que as pessoas pediam para trocar isso por dinheiro. As próprias pessoas não sabem o que é, não sabem, ou o que sabem acham que não lhes vai interessar.

Entrevistadora – Que não é um valor acrescentado?

Secil – Sim. As administrações das empresas, isso eu acho que não sabem. Desconhecimento
Acho que não sabem.

Entrevistadora – Só ao nível dos Gestores de Recursos Humanos.

Secil – Os Gestores de Recursos Humanos acho que sim, pessoas de outras áreas que não têm ideia do que é que é. Conhecimento
Desconhecimento

Entrevistadora – Mas para se utilizar o outplacement é necessário...

Secil – Passa pelo gestor de recursos humanos, claro.

Entrevistadora – Apenas.

Secil – Por exemplo, aqui vai à administração. Aqui é um custo e é uma negociação. É um custo que tem de se atribuir também àquela rescisão e portanto passa pela administração. Custo

Entrevistadora – E as administrações vêm esse custo como... Reagem positivamente a esse custo, ou ficam renitentes por ser apenas mais um custo que não vêm...

Secil – Não, bem, bem. Eu acho que reagem bem, com a renitência de em Portugal, sendo um mercado tão pequeno que o que questionam é: “será que acrescenta valor atual, com a taxa de desemprego tão elevada, com um mercado que funciona muito com os contactos e que já sabemos que está tudo saturado e que não há emprego”. Será que vale a pena estarmos a gastar dinheiro nisto, por muito pouco que seja, se calhar o retorno que vamos ter, que vai ter a pessoa não é nenhum. Sei lá, eu penso em cargos mais, mais, dizendo à partida que não segmento, não é isso, não é dizer “estes todos têm outplacement, e aqueles todos não têm porque são de outro nível”, mas pensando assim em teoria, se um diretor fosse dispensado, eu não pensaria provavelmente em outplacement, pensaria muito mais em promover contactos com headhunters ou com executive search, do que o outplacement provavelmente. E pergunta-me porquê, não é? Porque, acharia que o posicionamento dele no mercado, na procura seria mais eficaz indo pelos Mercado pequeno
Custo
Algumas posições
Headhunting

headhunters, que dizer que o outro lado não veria tanto valor, talvez. Ou pelo menos ia logo à fonte direta dos outros, ou seja, se calhar estou a desvalorizar todo o trabalho de preparação da pessoa, de acompanhamento, por aí a fora, mas assim à partida ou esperaria que um diretor tivesse já as ferramentas de procura de trabalho bastante desenvolvidas e por isso não estou a ver assim um caso, assim à partida de um diretor a que isso acontecesse e que dissesse então vou pô-lo em outplacement, cá em Portugal. A não ser que fosse assim uma coisa internacional, extraordinária, não estou a ver tanto mas dependeria, se fosse um caso muito estranho provavelmente, mas assim diretamente pensando não recomendaria.

Algumas posições

Entrevistadora – Para cargos mais superiores, então não recomendaria o outplacement, mas outras ferramentas.

Secil – Sim, mas os contactos mais diretos como, também são meia dúzia de empresas cá em Portugal. A pensar em Portugal, sempre que são meia dúzia deles são estabelecidos os contatos com os sócios dessas empresas e pô-los a falar e pronto, um bocadinho para ver por ai o currículo vitae deles disseminado. Não via tanto, não pois, porque é que não via? Se calhar por isso, nunca tinha assim racionalizado a coisa, mas acho que pode ser por ai, pode ser porque acho que não, que este acompanhamento é que, ir ao Workshop de como é que vai a uma entrevista, de como é que faz o seu currículo vitae... Eu esperaria que um diretor já tivesse essas ferramentas bastante mais desenvolvidas e por outro lado, percebo que a direção, se calhar não está, não tem tanta predisposição para se expor num Workshop com mais não sei quantas pessoas a falar sobre o currículo vitae ou como é que vai a uma entrevista, percebo que é capaz, é expô-lo muito, não é? Talvez. Acaba por ser uma coisa se calhar mais cirúrgica, como digo.

Rede de contactos

Exposição

Entrevistadora – Acha que o mercado de outplacement em Portugal. Temos conhecimento que existem principalmente duas empresas. Acha que é o suficiente o trabalho dessas duas empresas, porque pesquisando na internet o que identificamos é que todas as empresas que fazem recrutamento identificam como também um dos serviços o outplacement. Acha que o

outplacement está a ficar, não queria, a palavra banalidade não é bem, não seria próprio para a usar.

Secil – Pois, estou a perceber.

Entrevistadora – **Acha que a palavra outplacement e a noção que existe, se calhar está a ficar tão vulgarizada, que parece que toda a gente faz. Acha que é um serviço que toda a gente possa fazer?**

Secil – Não tenho nada essa noção. Acredito que as empresas de recrutamento, que tenham lá essa valência pronto, acredito que sim. E usamos muitas vezes as empresas de recrutamento com quem trabalhamos para enviarmos os currículos de pessoas que ficam disponíveis e portanto... Normalmente são, o trabalho que eu reconheço nessas empresas é: chamam a pessoa, entrevistam-na, e pronto fazem um bocadinho a triagem em termos de competências, de conhecimentos técnicos, de experiencia, de motivações e pronto eu acho que... Para mim o trabalho deles encerrou por ali, encerrou e depois se houver um processo de recrutamento em que enquadrem a pessoa... E eventualmente acredito que eles chamem outplacement a isto, não sei? Mas eu não lhes reconheço, quer dizer, não comparo sequer estes serviços ao outplacement. Quer dizer reconheço um outplacement muito mais, uma panóplia muito maior de serviços do que nos outros. Não tenho a perceção de que esteja a ser banalizado nas empresas de recrutamento, não. Eu diria isso do coaching, que acho que hoje em dia toda a gente faz coaching. Do outplacement não, não tenho essa noção. Eu não tenho, e como estive nessas reuniões, falam de outplacement, não sei quem diz: “ah, no pacote nós oferecemos outplacement” e lembro-me de alguém que perguntou: “mas com quem, com a Anabela ou com o Yves?”, pronto, portanto...

Rede de contactos

Empresas de
recrutamento

Recrutamento vs
outplacement

Empresas de
outplacement

Entrevistadora – **Só identificam ... duas empresas.**

Secil – Os dois.

Entrevistadora – Ou seja, em princípio essas duas no mercado serão mais valorizadas.

Secil – Ou que se reconhecem, que são conhecidas no mercado imediatamente, identificam como outplacement estes, pronto. Os outros... eu não me lembraria de ir a uma empresa de recrutamento para fazer outplacement, está a ver? Não me ocorreria sequer. Empresas de recrutamento

Entrevistadora – Do que tem conhecimento, acha que o outplacement como foi feito com os funcionários que foram dispensados da Secil, acha que... Conhece o trabalho que foi feito com eles? Acha que foi o adequado? Ou acha que seria necessário algo mais?

Secil – Eu fiquei contente com o trabalho, com o que foram... O que é que faz, a Transitar, manda relatórios mensais, ou... já não sei qual é a regularidade, mas manda relatórios frequentes do que é que está a ser feito ou do que é que não está a ser feito também, não é? E... senti necessidade uma vez ou outra de esclarecer exatamente o que é que tinha acontecido, porque é uma relação bastante gráfica e não tem só a motivação, mas depois tem também workshops onde a pessoa foi, a busca de emprego, quantas ofertas lhe foram feitas, se recusou, se não recusou, se não sei quê. Mas houve uma vez ou outra que senti necessidade de perceber um bocadinho melhor, mas sim, vou recebendo informação regular sobre aquilo que está acontecendo aos candidatos... Se eu precisava de mais alguma coisa... não, eu vou-lhe dizer... eu não intervenho mais, após o momento em que as pessoas saem. Eu tenho uma conversa com o responsável Transitar que vai acompanhar o processo daquela pessoa, normalmente explico qual o perfil da pessoa e o que é que, qual foi a experiência da empresa, o que é que me parece que podem ser ali as dificuldades ou não dificuldades, ou vantagens daquele perfil, ou eventualmente de enquadramento, como opinião minha e... e portanto, depois não deixo, não passam... Nem eu pretendo que me passem a telefonar: “fizemos isto, acha que? O que é que lhe parece se ela?” Não, pelo menos eu não vejo assim. Vamos ver, a pessoa desvinculou-se e portanto o processo está a ser acompanhado, Comunicação
Avaliação de Perfil

tem um serviço que é acompanhado por lá, e portanto não me meto mais no processo a recomendar ou a... Até agora não aconteceu sequer, e portanto achei que o acompanhamento que foram dando que foi o correto, não... não... daí não tenho mais nada a dizer.

Desvinculação

Entrevistadora – Ao nível mais geral, em Portugal, acha que haveria mais alguma coisa a fazer, ou acha que o que existe de outplacement já é suficiente, ou que seria necessário haver mais informação?

Secil – Eu acho que se conhece muito pouco. Eu acho que o que se conhece, como digo é destes filmes, ou... e acho que se conhece mal e não estou a dizer tanto ao nível da... dos Gestores de Recursos Humanos, mas estou a dizer a outros níveis. Acho que valia a pena, talvez fosse útil, não sei como, mas dar a conhecer às pessoas o que é que existe. Até porque eu acho que é um momento bom, porque é um momento em que o... o estigma do desemprego já não é aquele estigma horrível de que ninguém quer ouvir falar. Eu acho que hoje em dia as pessoas estão predispostas a ouvir, porque cada um pensa “eu posso ser o próximo”, não é? “Portanto deixa-me lá ver se isto pode ser bom para mim.” Eventualmente eu... Aliás, no outro dia, uma amiga minha, que está desempregada, que veio de Timor, porque estava lá o marido a trabalhar, e eu estava lhe a dizer porque é que ela não ia, ela própria auto propor-se e ir ter com a Transitar, ou ir ter com a DBM, pedir ela um programa de outplacement para ela. As pessoas não sabem o que é isto. Estava a falar com uma pessoa que tirou um curso de gestão há não sei quantos anos também e não sabia o que é que era o outplacement, por isso as pessoas não sabem o que é e sim, eu acho que era o momento de se informarem melhor, para as pessoas verem a utilidade de elas próprias “olha, espera aí que essa empresa” eu, se me acontecer a mim, num processo de negociação, se calhar vou propor, até não me importo que me deem menos não sei quanto, mas que me deem este serviço, pronto. Porque eu acho que tem de partir dos Gestores de Recursos Humanos sim, mas também das próprias pessoas perceberem o que é que aquilo é. Repare, nós contratamos um serviço à empresa, mas e a pessoa não vai lá, nós nem pagamos o serviço. Nós contratamos, mas o serviço só se torna efetivo... porque ninguém é obrigado, só se torna efetivo

Desconhecimento

Desconhecimento

Divulgação

Estigma

Conhecimento

Desconhecimento

Conhecimento

quando a pessoa aceitar o programa. Mas se a pessoa não vai lá sequer, não há custo sequer para a empresa, não é? Custos

Entrevistadora – É necessário, não tanto mais conhecimento da parte dos Gestores de Recursos Humanos, mas do público em geral.

Secil – Eu acho que sim. Eu não punha tanto do lado das empresas, como digo se calhar sim para empresas mais pequenas pode ser, pode ser que não conheçam o suficiente. Mas para as pessoas, não é?! Eu perceber que, se eu se ficar desempregada, se posso recorrer a um outplacement, ou não? Em que é que pode ser útil para mim? E eu acho que isso era importante, e é uma altura se calhar boa. Desconhecimento
Divulgação

Entrevistadora – Numa altura de crise, de mudança no mercado.

Secil – Assim como há. Eu também não sei qual é que é a possibilidade de uma pessoa individualmente ir a uma empresa de outplacement e dizer que quer comprar os serviços, isso não sei, mas...

Entrevistadora – Sei que uma delas não faz.

Secil – Pois.

Entrevistadora – Não recebe pessoas individualmente, apenas as empresas.

Secil – Pois, por isso é que eu não sei até que ponto... mas sim, quer dizer, hoje em dia as pessoas andam todas... Ainda há pouco tempo me pediram para ir falar sobre como é que se prepara para ir a uma entrevista de emprego. Jovens que vão às primeiras entrevistas e a pessoa desempregada. E se calhar também vale a pena fazer qualquer coisa sobre o que é que é o outplacement por isto mesmo,

porque pode acontecer a qualquer um e é bom a pessoa saber, assim como é bom saber o que é que tem a receber de indemnizações ou dos direitos, ou dos não sei quê, isto é uma ferramenta que lhes pode ser muito útil. Portanto acho que sim. Como é que isto se faz não sei bem.

Divulgação

Entrevistadora – Se calhar da parte das faculdades, se calhar...

Secil – Pois, aí apanha uma faixa, que é a faixa dos recém-licenciados, portanto começa por aí. Mas sim, vale a pena fazer umas apresentações talvez.

Divulgação

Entrevistadora – Até nos media ser mais falado.

Secil – Sim, talvez.

Entrevistadora - Porque, por exemplo nos Estados Unidos, os próprios jornais, têm artigos sobre isso.

Secil – Agora tem saído.

Entrevistadora – Cá em Portugal existem muito poucos artigos sobre o outplacement.

Secil – Saem algumas coisas. O Yves tem escrito alguma coisa.

Entrevistadora – Mas é o único.

Secil – É. Porque eu acho que as pessoas nem identificam. Quem não é da área, normalmente vem naqueles cadernos de emprego, não sei onde, que também, ou a pessoa lê aqueles anúncios para saber se tem anúncios de emprego, mas de

Divulgação

resto, quem não é da área também não identifica o que é que estamos a falar, não leem. Por isso acho que vale a pena, nos media sim fazer qualquer coisa. Pôr uma tónica mais de normalidade e da utilidade disto do que a tónica que tipicamente é posta noutras alturas que é o aliviar a consciência dos empregadores.

Utilidade
Aliviar de
consciência

Entrevistadora – Eu não tenho mais questões. Não sei se quer acrescentar mais alguma coisa.

Secil – Não. Estou me a lembrar, do que me estava a dizer depois de as empresas de recrutamento, eu tenho ideia já não sei qual foi que veio cá apresentar serviços e que me dizia que tinha outplacement. Não sei se era a Michael Page, já não sei, mas era uma delas. Sim, mas não me ocorre, falando de outplacement não me ocorre aquela empresa.

Entrevistadora – Ocorrem aquelas duas principais.

Secil – Como digo, a outra com quem trabalhei, nem a conhecia.

Entrevista 4: Consultora de Recursos Humanos

Entrevistadora – Enquanto Gestora de Recursos Humanos, e da prática ou não da área e conhecimentos que tenha da área, o que é que lhe soa do outplacement? O que é que acha que é? Que conhecimentos tem?

C. R. H – Em termos de outplacement, para já é um conceito muito recente.
É um conceito, pelo menos em Portugal ... não há-de haver muitas empresas. Se existem, pelo menos assim que se saiba e que tenham alguma notoriedade não existem muitas. E cuja principal função é fazer um trabalho de acompanhamento e de reenquadramento de determinados, pronto ativos, chamemos-lhe ativos de empresa, pessoas cujas funções ou ... ou enfim digamos, cujas funções que são, que desenvolvem na empresa, por alguma razão acabaram por não fazer muito sentido ou por não ser tão utilizadas, ou por meios, por razões de evolução profissional acabaram por ter outro enquadramento ou outro custo e normalmente as empresas recorrem ao outplacement para fazer um reajuste da função, da pessoa, que passa ou não por mantê-la na empresa ou então sugerir um outro percurso profissional em função quer da função, quer dos conhecimentos já obtidos. Portanto, a noção que eu tenho do outplacement vem muito da área das indústrias farmacêuticas que acho que é assim o exemplo mais comum e mais... que enfim, que normalmente têm pessoas com determinado conhecimento que ficou um pouco obsoleto e então existe a necessidade de fazer ali um reajuste e agora mais recentemente em empresas da área da construção civil e projetos, obras e afins, que com o decorrer da evolução do mercado e da procura, são empresas que acabaram por ver as pessoas, os seus colaboradores sem tanta atividade, ou pelo menos uma atividade contínua, e ao analisar os custos que têm com pessoal, digamos assim, viram que as pessoas que tinham em determinadas funções já não desenvolviam trabalho a 100% mesmo por falta de projetos ou de evoluções ou de ... Portanto as empresas de outplacement veem muito nessa perspetiva, mas com um uso muito, muito pouco publicitado, digamos assim.

Recente
Empresas de outplacement
Reajuste
Áreas específicas
Áreas específicas
Desconhecimento

Entrevistadora – Ou seja, para as empresas existe ainda pouco conhecimento do que é que as empresas de outplacement realmente fazem.

C. R. H. – Eu acho que numa área um bocadinho, numa vertente... Se pensarmos em empresa administração, existe pouco conhecimento sobre o que é que realmente é uma empresa de outplacement. Se pensarmos numa empresa, na parte mais direcionada para o desenvolvimento e enquadramento das pessoas na área de Recursos Humanos, existe bem a noção do que é que é, do que é que é o outplacement, como é que funciona. Agora ter a parte do desenvolvimento e da Gestão de Recursos Humanos a dizer à administração qual é que pode ser a mais valia, isto é uma... acho que é um passo muito pouco dado e depende muito do tipo de organizações, estamos a falar, e depende muito do estado em que a própria organização se encontra, porque ter uma pessoa da área de Desenvolvimento e Recursos Humanos a dizer: “Isto se calhar é uma boa opção mediante aquelas situações que nós temos aqui um pouco mais desenquadradas”. A administração diz logo: “não isto são custos, não, custos são custos, são custos”.

Desconhecimento

Conhecimento

Coordenação

Custos

Entrevistadora – Ou seja, o outplacement visto pela administração será sempre um custo e daí não um recurso.

C. R. H. – Eu acho que ainda vivemos muito na era do, dos custos que são visíveis na contabilidade ao fim do período contabilístico, e estão lá sempre os custos com a pessoa a pesar muito. Como é óbvio uma perspetiva mais a longo prazo, como normalmente quem, quem apela, quem utiliza o outplacement, quando se tem uma visão já mais à frente e, creio que tenha uma maior aceitação e, também depende muito do sector. Tudo o que sejam sectores que estejam um bocadinho mais em crise.

Custos

Visão a longo prazo

Entrevistadora – Serão mais empresas multinacionais ou empresas portuguesas também já a utilizar.

C. R. H. – Assim, que eu tenha noção, são empresas multinacionais, no caso assim das farmacêuticas e na área da construção são empresas portuguesas que acabaram por ser adquiridas em parte por outras, por outros, por outras

Multinacionais

entidades de outros países, ou seja, que habitualmente acabam por ter um contacto com, pronto com a vertente internacional, não é? Parecendo que não, traz sempre uma perspetiva, uma perspetiva diferente da realidade social de Portugal. Assim, totalmente portuguesa e totalmente a recorrer ao outplacement não tenho conhecimento.

Perspetiva diferente

Entrevistadora – Será talvez um conhecimento que esteja a vir de fora, do outplacement?

C. R. H. – É possível, até porque o próprio nome...

Entrevistadora – Uma prática que esteja a ser quase importada.

C. R. H. – Se calhar numa perspetiva, que eu diria, de uma noção já de quem está um bocadinho mais à frente e já viu “ok, esta empresa já fez isto e resultou”. Nós, eu pelo menos a noção que eu tenho do tecido empresarial português é que nós não somos muito pioneiros em determinadas coisas, em determinadas formas de enquadramento pessoal, digamos assim. Não estamos a falar de uma empresa de produção, e é mesmo só a parte já do Desenvolvimento, nós não somos muito pioneiros, nós somos muito para cumprir os mínimos, e os requisitos que são legais, digamos assim. Tudo o que extravasa isso já, já vem com empresas com outro background, com... Que lá está, se calhar têm outra noção de vantagens a longo prazo. Eu diria que sim, o fator outros países pode ter outro peso e outro conhecimento só.

Tradicionalismo

Cumprir mínimos

Vantagem

Entrevistadora – Seria uma prática que utilizaria numa empresa?

C. R. H. – Isso depende. Depende muito.

Entrevistadora – E utilizaria para todos os postos, ou só para postos superiores?

C. R. H.– Não, a adotar seria para postos que, cuja, cuja existência estivesse ameaçada. Ou seja, onde eu vejo grande utilidade no outplacement é em postos que pela sua natureza e pelo avanço tecnológico que deixaram de ter aqui alguma, algum, deixaram de ser úteis à empresa, ou que não se justifica ter trinta pessoas a ter aquela função. Seria mais nessa perspetiva, e normalmente nem sequer se aplica tanto a quadros muito elevados, é mais nos quadros intermédios, em funções muitas vezes de, que são funções transversais, ou seja, não são aquelas funções core da qual a empresa vive mesmo e quando digo vive é onde é mais fácil ver a participação na cadeia de valor. Mas seria mais naquelas funções intermédias que a evolução tecnológica fez perder a utilidade digamos assim, e seria mais para reajustar esse enquadramento. O enquadramento dessas pessoas que têm um know-how que tem de ser reajustado a uma nova realidade, mais assim.

Utilidade

Algumas posições

Reajuste

Entrevistadora – Acredita que é algo que esteja a aparecer mais no mercado, ou que não tem notado alterações nesta área?

C. R. H.– Não tenho assim acompanhado muito. Efetivamente numa situação de crise, digamos assim, existem várias, acho que existe um aumento, uma procura, que tenha havido uma procura nos últimos tempos, e, basicamente... Mas numa vertente mais também de enquadramento de pessoas que estão muito próximas da reforma e que também são, são quadros com conhecimentos muito válidos e que realmente, que se pode aproveitar esses conhecimentos, ajustá-los a novas funções. Nesse aspeto sim, porque existem várias empresas a querer ajustar, pronto os recursos que têm e embora não tenha assim nenhuma estatística, nenhum estudo que me confirme, mas pronto, tempos de mudança requerem novas soluções e acredito que sim, que tenha existido agora uma, se calhar nos últimos anos uma, uma procura, ou pelo menos tentar perceber a utilidade da prestação de serviços de uma empresa de outplacement.

Crise

Programas de outplacement

Mudança

Maior procura

Entrevistadora – Tem conhecimento de alguma empresa de outplacement?

C. R. H. – De uma empresa que preste serviços?

Entrevistadora – Sim, de outplacement.

C. R. H. – Ah, eu acho que existe... Assim, nomes, nomes, nomes não. Não sei assim de cor, portanto. Conhecimento

Entrevistadora – Mas será alguma específica nessa área, ou uma que apresente também esses serviços. Seria uma empresa especializada no outplacement, ou será que prestam unicamente outplacement ou que no meio de outros serviços também tenham?

C. R. H. – Ah, não acredito. A nível de Recursos Humanos, empresas que prestem serviços de recursos humanos, sei lá, em outsourcing, em... que faça sei lá, processamento de salários, acompanhamento de recursos humanos, eu acho que todas essas empresas têm lá uma secçãozinha de outplacement. Tinha a noção de que havia uma mesmo específica. Só de outplacement, não me recordo do nome, mas tudo o que seja empresas que façam, que trabalhem diretamente com contratação e com processamento de salários, e recrutamento, normalmente têm uma área de outplacement, mas não sei até que ponto é que será tão desenvolvida em comparação com uma empresa, que me lembro de existir mas não me estou a recordar o nome. Empresas de recrutamento
Empresas de recrutamento

Entrevistadora – Transitar? DBM?

C. R. H. – DBM, é assim um nome que ... sim, eu sei que eram assim umas siglas, ok deve ser. Mas sim, há várias empresas que dentro de, têm prestação de serviços específica e outplacement. Isso tenho a noção de ver algumas.

Empresas de outplacement

Entrevistadora – **Mas que uma especializada, prestará um melhor serviço, provavelmente.**

C. R. H.– Em princípio terá ali um conjunto de conhecimentos mais específico para ser a função, para ser digamos a missão, digamos, da empresa, creio que existe ali um conhecimento mais intrínseco do que é exatamente o outplacement na prática, digamos assim, que ao fim e ao cabo é o serviço que as empresas estão a pagar e querem ver bem feito.

Empresas de outplacement

Entrevistadora – **Tem mais alguma coisa a acrescentar?**

C. R. H.– Não, sobre outplacement, dentro do que eu sabia, acho que...

Entrevista 5: P.T.

Entrevistadora – Mediante a sua experiência enquanto gestora de Recursos Humanos, se calhar primeiro, não sei se será ao mesmo tempo que, enquanto gestora na PT, na empresa onde está. O que é que conhece, em primeiro lugar, de outplacement? Se já teve alguma experiência.

PT – Eu estou na PT há 3 anos e antes disso trabalhei sempre em consultoras. Nos últimos anos na área de Recursos Humanos, por isso eu conheço Conhecimento
o outplacement também daí, embora nunca diretamente tivesse tratado de nenhum caso de outplacement. O que é que eu conheço do outplacement: é um serviço que normalmente é contratado pelas empresas quando estão a fazer despedimentos quer Despedimento
massivos, quer específicos e a ideia é, por um lado negociar a saída e por outro lado dar a quem está a sair uma possibilidade de se enquadrar numa nova Negociação
oportunidade. E isto tem sido aquilo que eu considero que é este serviço.

Entrevistadora – Já alguma vez teve alguma experiência de utilização, ou como sendo alvo de outplacement?

PT – Não. Não.

Entrevistadora – Ao nível da qualidade do serviço, tendo em conta o conhecimento que tem, acha que em Portugal o outplacement é corretamente empregue? Ou seja, é corretamente utilizado o serviço?

PT – Eu vejo sempre o outplacement nestas duas perspetivas, não é? Agora, eu por acaso acho que muitas vezes nós falamos em outplacement só na Aliviar de
segunda perspetiva: é uma entidade que entra só depois para compor as coisas, por consciência
isso não acompanha todo o processo, não acompanha o processo de saída e na realidade uma empresa negoceia a saída e depois “olha, já agora eu dou-te este
serviço e neste serviço podes falar com esta pessoa e esta pessoa tenta-te arranjar Bónus
emprego noutra sítio”. E eu acho que o outplacement às vezes também é utilizado assim, se calhar até mais do que devia ser. Nesta perspetiva eu não acho tão

eficiente e nem sequer tão vantajoso para a própria pessoa porque, sei lá, se fosse comigo eu achava “bom, se é para ser assim, eu tratava disso à minha maneira”, ou é uma pessoa que entra e não sabe aqui os tramites do meu processo, nem nada disto, e no fim é mais um cookie que me dão neste processo que não é vantajoso. Não sei depois como é que as pessoas o percebem nessa perspetiva, se bem que como eu nunca estive nessa situação, não é? Provavelmente é esta a ideia que eu tenho, se calhar uma pessoa que está nessa situação, está numa situação bastante mais desesperada do que a que eu estou agora a descrever, e portanto agarra qualquer coisa. Se será muito eficiente só nessa perspetiva, não sei, não sei, não sei... E acho que também deve depender muito do cargo que estamos a falar não é? Se for um cargo alto, acredito que por exemplo as pessoas não recorrem a essas empresas e aí não vejo grande diferença entre isso e uma headhunter qualquer que eu possa contactar diretamente e explicar exatamente... Agora se forem cargos mais indiferenciados, mas também que depois, que efeito prático é que isso tem, quer dizer, acredito que não seja um sucesso para a maioria das pessoas, que entra nisso. Pelo menos é a forma que eu... a minha perspetiva.

Vantagem

Desconhecimento

Algumas posições

Headhunting

Algumas posições

Entrevistadora – No mercado português não será um serviço muito vantajoso para as pessoas que são despedidas?

PT – Eu não sei se aí o mercado português é diferente dos outros mercados, sou sincera. Não sei se as empresas de outplacement trabalham muito melhor no estrangeiro do que trabalham aqui em Portugal, isso não faço ideia nenhuma. Até acredito que em situações onde o serviço social é melhor, que não se precisa tanto deste serviço de outplacement, em que as pessoas integram o serviço social normal, os centros de emprego, não é? E em países onde isso até seja bastante mais forte, acredito que o outplacement seja uma solução menos vantajosa, não é? Por isso, eu não vejo isso em Portugal, sei lá. Eu acredito que na Suécia, por exemplo não haja grande lugar para empresas de outplacement, porque aí as pessoas entram num lado, saem de outro, têm um acompanhamento, esse próprio acompanhamento já é feito nos serviços do estado, não é? Não sei, sei lá, acho que se calhar em países como Portugal, ou Espanha, Itália, Grécia, onde essas coisas não funcionam

Serviço social

Serviço social

tão bem, se calhar o outplacement substitui-se e isso é capaz de ter acesso às empresas. Aí acho que já pode ser mais vantajoso.

Entrevistadora – Tem conhecimento de alguma empresa que faça outplacement em Portugal?

PT – Tenho.

Entrevistadora – Assim... uma, duas, mais?

PT – Tenho.

Entrevistadora – Não é preciso dizer nomes, só...

PT – Para ai umas três ou quatro.

Entrevistadora – Três ou quatro que farão esse serviço.

PT – Pelo menos que as reconheça como, se tivesse de fazer um trabalho de outplacement eu ia chamar quatro empresas para me apresentar proposta.

Empresas de outplacement

Entrevistadora – Sabe alguns nomes?

PT – A DBM, a Mercer, mas só na parte mais de despedimentos, por isso em parceria muito com a DBM, acredito também que a Kelly faça outplacement e uma outra empresa que não me lembro agora do nome, não é a Transdeve, mas...

Empresas de outplacement

Entrevistadora – Transitar.

PT – Transitar, exatamente.

Entrevistadora – Isso na perspectiva do trabalhador, e na perspectiva da empresa, acha que é um serviço vantajoso para a empresa apresentar esse serviço a um trabalhador no acto do despedimento?

PT – Olhe, se for pacote completo, ou seja, ajuda na negociação das saídas, e depois isso, eu acho que é muito vantajoso, porque as empresas nas saídas, quer dizer, por muito profissionais que sejam, por muitos processos que tenham tratado, os processos de saída são sempre processos muito penosos. E qualquer pessoa que esteja a tratar disso gostaria de ter alguém do lado completamente imparcial que fosse capaz de lidar com estas situações numa perspectiva só de números, por isso aí... E para mim, nesse caso, ou seja, se for alguém que acompanhe este processo, apresentar depois a solução de outplacement no sentido de arranjar outro emprego, acho que sim, que é muito vantajoso. Na outra perspectiva de “estás despedido, mas olha toma lá este cartãozinho, agora falas com esta Senhora, pode ser que ela te arranje emprego”, não sei, tenho dúvidas, tenho dúvidas. Agora lá está, em situações desesperadas tudo aquilo que nós possamos dar aos colaboradores, bem, bem.

Negociação
Saída
Apoio
Bónus

Entrevistadora – Ou seja, teria de ser um serviço completo.

PT – Vejo mais vantagens num serviço completo, mais.

Entrevistadora – Mais do que um serviço complementar ao próprio despedimento, que se inicia logo desde a decisão de que se vai despedir uma certa pessoa ou um certo departamento que vai acabar, entrar logo aí a empresa de outplacement, então vamos falar com essas pessoas em conjunto com a empresa e depois daí ter uma continuidade do serviço, não é?

PT – É. É assim que eu vejo mais vantajoso para a empresa. Na outra forma... Quer dizer, eu na realidade até nem precisava de ir a uma empresa, ter uma parceria, bastava-me ter um cartão de uma pessoa da DBM e no fim dizia-lhe: “Olhe, se quiser contatar esta pessoa”, não é?! Nem vejo que se tenha de estabelecer uma relação entre a minha empresa e outra empresa qualquer, não é?! Se for só para dar essa indicação.

Processo de outplacement

Entrevistadora – **Daquilo que... Não sei se já alguma vez teve curiosidade, ou leu alguma coisa sobre outplacement, acha que é um tema que seria importante ser mais divulgado, a sua forma de aplicação do serviço, mais divulgado junto dos gestores de recursos humanos e junto também do público em geral, de modo a estarem preparados, ou ter conhecimento desse recurso?**

PT – Sim, sim, acho que sim, até porque existe algum risco daquilo que é a minha perceção não estar totalmente correta. Eu própria não estou certa de que isto tudo que estou a dizer está exatamente correto, não é? Eu realmente, por exemplo enquanto que tenho outras empresas que me veem cá apresentar serviços, realmente nunca ninguém me veio apresentar serviços de outplacement. Primeiro porque não é exatamente a mesma área onde eu estou, e... mas sim, acho que sim, que era, que devia ser mais divulgado.

Divulgação

Entrevistadora – **Sendo uma coisa que não será ainda do conhecimento geral, até se calhar das próprias empresas como sendo um recurso.**

PT – Sim, acredito que não. Acredito que não.

Entrevistadora – **Tem mais alguma coisa a acrescentar sobre o tema?**

PT – Não.

Entrevista 6: AutoEuropa

Entrevista 6

Entrevistadora – Qual é a sua impressão sobre o outplacement em Portugal? Se tem conhecimento de algum processo, se não?

AutoEuropa – Bem Margarida, primeiro não sei qual é o seu referencial, o que é que entende como outplacement, porque eu posso estar enganada no meu conceito, o que é que eu entendo como outplacement. O que eu entendo como outplacement, tentando explicar o conceito, para mim é a colocação de um profissional num processo para a identificação de uma função que faça match entre o perfil do candidato e a disponibilidade no mercado. Isto é para mim o que eu entendo como outplacement. Quando é que eu acho que surge o outplacement? Eu esclareço que não tenho experiência, como gestora de recursos humanos nunca fiz outplacement, não. Inclusivamente a área de seleção e recrutamento, ou colocação de talentos no mercado não me diz respeito. Recrutamento e seleção realmente não é comigo, portanto aquilo que sei é do que leio, é de jornais, e de revistas. Um bocadinho destas coisas que nos vão chegando por aqui e por ali, conferências e trocas de ideias. Em relação portanto ao outplacement, tendo em conta este enquadramento, tive contacto com o marido de uma amiga minha que, em que foi alvo de um processo de outplacement. Vantagens e desvantagens do outplacement! Vamos começar um bocadinho pela parte negativa para finalizarmos com a parte mais positiva. Em relação à parte mais negativa do outplacement, eu penso que o outplacement surge sempre na sequência de um processo de insucesso em relação a uma integração profissional; os tempos mudam, as expectativas das pessoas individualmente mudam, as expectativas das organizações também mudam; as relações têm de ser biunívocas, tem de haver um match entre o colaborador e a organização, e quando esse match não está conseguido temos aqui uma situação de desconforto para ambos os lados. Pode ou não haver uma situação de conflito, mas há uma situação de certeza de desconforto, uma situação que não vai levar com certeza a uma grande progressão para o indivíduo, não vai trazer uma mais-valia à organização e, é preciso tomarmos medidas para que essa insatisfação não seja contagiada ao resto da organização. E então aqui acho que está tipificado quando é que podemos avançar para um caso de outplacement. Nesse caso, a empresa de outplacement o que irá fazer é um match do, é uma análise do perfil deste candidato que a empresa se disponibiliza em princípio para pagar o processo para

Definição

Divulgação

Fundamento

Mudança

Contágio

Avaliação de perfil

<u>ajudar neste processo de colocação.</u>	Custos
O próprio pode ter recebido uma indenização e entender que quer ele próprio fazer parte de uma pull de outplacement mas <u>em princípio a entidade empregadora atual dirá “então eu vou ajudá-lo num processo de outplacement com uma duração limitada de um, dois,</u>	Apoio
<u>três anos –pronto dependendo do perfil da pessoa- vou colaborar consigo nisso” e começa-se então numa, num primeiro... Identificar realmente os pontos fortes e os pontos fracos da pessoa,</u>	Avaliação de perfil
<u>a ver uma série de recomendações, inclusivamente pode fazer parte deste processo de outplacement dar qualificação adicional à pessoa para estar mais preparada</u>	Formação
<u>a que seja integrada de novo no mercado de trabalho em algo que seja mais adequado então às suas competências e por isso todo este processo será articulado entre o candidato e a empresa de outplacement e a empresa atual.</u>	Processo de outplacement
<u>Portanto, todo este triângulo tem que funcionar em harmonia para que haja uma verdadeira, um outplacement positivo, mais proactivo e mais bem-sucedido e mais curto.</u>	Processo de outplacement
<u>Que é o que se pretende para toda a gente, nem pagar tanto à empresa de outplacement, nem o candidato estar tanto tempo num processo de outplacement</u>	Processo de outplacement
<u>que será de certeza um processo desconfortável. Isto na parte mais negativa. Onde é que eu acho que o outplacement é muito positivo, primeiro quando há uma situação de desconforto, acho que rapidamente, rapidamente vamos acabar com ela,</u>	Desconforto
<u>porque não interessa a ninguém, nem à organização porque aquela pessoa não está satisfeita, não está motivada, nestes casos estaremos sempre a falar em casos de liderança. Portanto, o exemplo e a satisfação que passa à sua equipa com</u>	Contágio
<u>motivação é muito reduzida, o que compromete a satisfação da equipa, compromete os resultados. Portanto, interessa-nos sanar a situação rapidamente. Por outro lado, o indivíduo também está em dissonância com a organização,</u>	Desconforto
<u>portanto não nos interessa que aquela pessoa também esteja a cultivar quase a sua insatisfação, não nos interessa. Muito bem, então temos aqui tipificada a situação e porque é que é positivo? Porque há aqui no meu entender, as condições que estão criadas é para haver desenvolvimento pessoal e organizacional consequentemente.</u>	
<u>Desenvolvimento pessoal porque há uma preocupação da organização com aquele, com aquele seu colaborador,</u>	Aliviar de consciência
<u>entendeu que aquele colaborador num diagnóstico que terá feito não estava em condições de continuar a fazer a função, disponibiliza-se para o apoiar e disponibiliza-se para lhe dar qualificação adicional para o</u>	Apoio
<u>colocar de novo no mercado de trabalho. Acho que todos temos a ganhar, salvo o investimento financeiro que a organização tem que fazer.</u>	Investimento
<u>Contudo, as organizações</u>	

não são altruístas por natureza, nem têm que ser na minha perspetiva. As organizações têm que ser sustentáveis, têm que dar lucro e só dando lucro é que são organizações sustentáveis e nós aqui na Autoeuropa fazemos uma coisa que eu gosto imenso que é: ter um lucro saudável “profit health”, e porquê? O lucro saudável é o lucro que nós conseguimos de forma saudável e que conseguimos organiza..., manter uma organização viva e uma organização que se desenvolve e que é dinâmica. Porque o lucro realmente é obtido de forma saudável, com o contributo de todos, com produção, com muito volume, com muito esforço, com muito trabalho, mas que consegue levar a bons resultados. Portanto o que é que eu acho aqui, uma organização quando tem uma pessoa numa situação destas, esta pessoa deixou de ser um asset, uma mais-valia para a organização. Portanto aquilo que eu lhe estou a pagar não é um investimento, se calhar um desperdício. Vamos pôr isto assim em termos muito económicos: é um desperdício. E se é realmente um desperdício, eu terei muito mais retorno no meu investimento ao colocá-lo num processo de outplacement em que rapidamente vou sanar aquela situação. Tem uma duração limitada. Eu sei que estou a investir, mas com uma duração limitada, enquanto que o contrário não é verdadeiro, estou a perder dinheiro, estou a investir e a perder dinheiro. Portanto esta é a situação que eu vejo.

Sustentabilidade

Contributo

Investimento

Retorno

Tempo

Investimento

Entrevistadora – Enquanto... aqui na AutoEuropa, nunca se fez um processo de outplacement? Ou não tem conhecimento?

Autoeuropa – Outplacement, outplacement não, nunca fizemos.

Entrevistadora – Quando houve despedimentos houve um processo amigável, e não foi preciso.

Autoeuropa – Mas Margarida, nós também não temos tido despedimentos. Nós, ou despedimos alguém por justa causa na sequência de um processo disciplinar, e que há alguma coisa, um comportamento. É uma situação completamente diferente, é um comportamento não desejável e que não tem direito

a nada. Outros processos têm sido sempre rescisões amigáveis, nunca tivemos um processo de outplacement.

Entrevistadora – E olhando agora para o mercado, não sei se tem conhecimento de alguma empresa, ou de algumas empresas que façam outplacement em Portugal.

Autoeuropa – Assim, olhe, quer dizer não tenho. Imagino que todas as grandes empresas tenham tido ocasionalmente as experiências, ou contacto com uma empresa de outplacement. Tenho realmente, como lhe disse, o marido de uma amiga minha, que não houve adaptação entre a pessoa e a empresa, uma empresa de logística, em que a pessoa foi alvo de um processo de outplacement, e que acabou por fazer o seu próprio negócio, porque eu acho que estas coisas é que depois abrem-se oportunidades, não é? A pessoa descobre que tem competências que pode utilizar e explorar que até aí não precisou de as utilizar, e às vezes envereda-se por caminhos profissionais completamente diferentes.

Descoberta

Entrevistadora – Exato. Então tendo, neste caso, esse pouco conhecimento, acha que em Portugal deveria ser um serviço mais divulgado? Isto tendo em conta que o outplacement tornou-se assim mais conhecido a propósito de um filme de Hollywood, que era com o George Clooney, que foi uma visão do outplacement. Será que isso depois baralhou o que o mercado em Portugal conhece ou...

Autoeuropa – Eu também não gosto muito de cinema, mas nem sei de que filme está a falar, portanto, aquilo que lhe digo, o meu contacto é mesmo mais académico, mais de literatura, não é realmente um contacto nem muito de internet, também posso dizer que não é muito porque nunca explorei o tema, para lhe dizer nem me preparei para a entrevista. Estou aqui toda fardada de produção, tenho andado por aí, e portanto vim agora para o meu gabinete para falar com a Margarida, que nem tenho estado aqui a manhã inteira. Mas, eu acho que não, eu acho que como profissional de recursos humanos tenho conhecimento do que é o

Conhecimento

Conhecimento

outplacement. Assim, em muitas destas reuniões e pequenos-almoços, e destas coisas todas que se organizam muitas vezes aparecem pessoas que trabalham em empresas de outplacement e que fazem apresentações sobre outplacement, que dão brochuras, que falam, conversam, que dizem “estou a fazer um processo aqui, estou a fazer um processo ali”. Eu acho que assim, quando se precisa, se eu agora neste momento precisasse individualmente para mim ou para a organização de um processo de outplacement, a primeira coisa que fazia era, ia à internet, punha “outplacement Portugal”, qualquer coisa assim e iria ver o que é que me aparecia, não é? E depois iria um bocadinho pelo nome daquelas empresas que nós dentro do mercado de recursos humanos já se sabe que são empresas na área da consultadoria ou de recursos humanos que já têm mais, mais relevância. Até porque um processo destes tem de ser muito bem conduzido, confidencialidade se calhar acima de tudo se for pedido pelo candidato. E depois tem de ser uma empresa que tenha mesmo boas connections, porque senão não interessa nada, não é? Porque se, se meter com um amador nunca mais é colocado em lado nenhum. Tem que haver uma ligação entre outplacement e headhunting. Tem que haver, porque muito do candidato que vai para outplacement é um potencial candidato headhunting. Portanto, quem faz headhunting se tiver por trás uma empresa de outplacement a dar-lhe candidatos pode facilitar bastante o processo.

Divulgação

Divulgação

Relevância

Planeamento

Rede de contactos

Headhunting e outplacement

Headhunting e outplacement

Entrevistadora – Era algo então que deveria ser mais divulgado ao nível das empresas ou mesmo até dos empregados, porque se calhar muitos empregados quando se veem numa situação de despedimento poderiam, se tivessem conhecimento solicitar...

Autoeuropa – Sim, eu lembro-me que recebi recentemente, sei lá, isto recentemente pode ser há coisa de um ano ou coisa assim que, eu acho que foi a Michael Page, não tenho a certeza se foi a Michael Page, penso que foi a Michael Page que nos contactou exatamente nesse sentido de dizer: “Ah, se vocês tiverem necessidade de colocar alguém no mercado”, e era funções..., porque o outplacement muitas vezes estamos a ver a nível de management, mas era para um nível bastante mais baixo, em que eles diziam “se vocês tiverem realmente necessidade, então podemos pensar em ajudar, em colaborar”, por aí. Mas nós

Divulgação

nunca utilizámos, para um nível mais baixo, nem para um nível mais alto, nunca utilizámos.

Entrevistadora – E também acha, como conhecimento geral acha que também seria uma mais-valia para os níveis mais baixos, ou será algo que será mais indicado para...

Autoeuropa – Acho que serve toda a gente, porque com a taxa de desemprego que temos, qualquer pessoa que possa ser ajudada a encontrar um rumo de trabalho é, nunca desperdiçar essa oportunidade, vamos em frente, vamos fazer. Acho que isso realmente há mercado para isso, só que isso tem custos, não é? Níveis hierárquicos
E o ter custos, isto é como as agências imobiliárias, dantes não havia nenhuma, não era? Punha-se os papelinhos a dizer “vende o próprio”, não sei que mais. Hoje em dia o que há mais é agências imobiliárias. E quando nós queremos ver uma casa, o que fazemos é ir aos sites e dizer “eu quero uma casa na lua” então onde é que está a imobiliária da lua e vou lá e ponho a morada e ponho o que quero, não é?
E então acho que, quer dizer, tal como hoje em dia somos ajudados a encontrar uma casa, é natural que o mercado evolua para mais tarde sermos ajudados a encontrar um emprego, e preparar o candidato... Custos
Mesmo ainda estas duas semanas, Apoio
eu e a minha outra colega que também é manager aqui nos recursos humanos, estivemos as duas a fazer uma série de entrevistas a candidatos, porque vamos recrutar para recursos humanos, uma experiência muito específica, para uma área muito específica, estivemos a fazer entrevistas, e eu estava a olhar para muitos deles e já são pessoas com experiência, e estava a olhar e estava a pensar, realmente uma das coisas que estas empresas todas de executive search deviam fazer era mais junior search e ensinar as pessoas a estar numa entrevista e como é que se está numa entrevista e como é que se responde, e a assertividade, e como é que se está sentado, e uma série de coisas. Porque o que se sente às vezes do candidato, é uma grande imaturidade do candidato e quer queiramos quer não, o primeiro impacto, aquele efeito que fica, o efeito de halo... Tenho uma amiga que está desempregada, e que eu acho que é uma pessoa com imenso potencial para encontrar um emprego, e ela está desempregada há mais de um ano, todos os dias manda currículos, todos os dias, e é mesmo esforçadíssima, e ao fim de ano e meio

e ainda ter esta motivação, está a ver o que é. Eu no outro dia disse-lhe: “É assim, tu não podes ir muito bem vestida para a entrevista, nem mal vestida. Tens de ir muito discreta. Vais muito bem vestida, dá aspeto que afinal não precisas para nada e pode ser sempre uma grande agressividade em relação ao entrevistador.” Imagine que o entrevistador é... uma pessoa... com outras opções e que se sente um bocadinho confrontado com aquele candidato demasiado produzido. Porque as pessoas se produzem para as entrevistas como para um casamento. É isto, os rapazes mesmo muito novos aparecem todos de gravata muito, muito bem vestidos, de botões de punho, coisas que quer dizer não tem assim muito, muito a ver. E portanto, este efeito que fica do candidato, diz muito do candidato, e preparar as pessoas para entrevistas, preparar para um job, preparar para tudo isto, isto tudo deveria fazer parte de uma coisa que não é outplacement, é quase inplace, mas... Percebe, ser uma coisa mais global de ajudar a encontrar um emprego para a pessoa, um trabalho adequado.

Apoio

Entrevistadora – Neste caso, ao nível do outplacement, era necessário esse conhecimento maior para os gestores de recursos humanos. Se calhar haver mais divulgação do serviço para as empresas, mas não só na vertente de venda do serviço mas ao nível do conhecimento das mais-valias, ou mesmo uma coisa mais científica de divulgação para as pessoas saberem o que é que é o outplacement. Visto que será algo que estará a aparecer em Portugal e que estará a ter cada vez mais divulgação por causa do mercado.

Autoeuropa – Eu penso é que o outplacement, o que é e um gestor de recursos humanos sabe o que é, pode é ter outras vertentes que eventualmente isto que eu estou a dizer já está desenvolvido em muitas empresas, e que nem sempre nós o vimos como um recurso útil. Porque o outplacement é capaz de ainda ser visto como um recurso muito dispendioso. E como é visto como um recurso muito dispendioso tem que se inverter aqui um bocadinho, perceber que mais-valia é que o outplacement tem, economicamente que mais-valia é que tem para a empresa, acho que aqui...

Recurso
Custos
Mais-valia

Entrevistadora – Mais ao nível de estudo económico.

Autoeuropa – Mais ao nível do estudo económico. Porque é uma ferramenta poderosíssima é, agora preciso é ver qual o retorno do investimento. E eu acho que é isto que o gestor de recursos humanos quer ver. Retorno

Entrevistadora – E que ainda se calhar, ainda não é muito conhecido...

Autoeuropa – Pois, não...

Entrevistadora – É sempre como um custo e não como custo com retorno. Custos

Autoeuropa – Exatamente, tal e qual. Sim, senhora.

Entrevistadora – Não sei se tem mais alguma coisa a acrescentar?

Autoeuropa – Não Margarida.

