

PROJETO PILOTO DE PROCESSO DE DESLIGAMENTO E RECOLOCAÇÃO PROFISSIONAL: UMA PROPOSTA AOS GERENTES DO DEPARTAMENTO DE ATENDIMENTO/GESTÃO COMERCIAL DA EMPRESA RIO GRANDE ENERGIA – RGE

Viviane Rezende Pessoa¹
Deivis Cassiano Philereno²

RESUMO: Este estudo visa a propor um melhor programa de desligamento e recolocação profissional aos gerentes da divisão de Atendimento/Gestão Comercial da empresa Rio Grande Energia - RGE. O embasamento bibliográfico foi norteado pelos autores Ribeiro (2005) e Oliveira (1998) que auxiliaram para o entendimento teórico da temática e para que fossem atingidos os objetivos propostos. A metodologia adotada foi o estudo de caso e a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Na coleta de dados, foi aplicado um questionário à analista de recursos humanos e para os gerentes da RGE, já à gerente da agência de *outplacement* foi utilizada uma entrevista em profundidade semiestruturada com roteiro pré-estabelecido. A partir da análise dos dados, pode-se estruturar uma nova entrevista de desligamento que poderá proporcionar um melhor entendimento das demissões na empresa e um processo de recolocação profissional, oportunizando aos profissionais desligados a inserção no mercado de trabalho. Essa proposta, se aplicada, poderá proporcionar à empresa um *marketing* positivo perante a equipe de trabalho e à sociedade.

Palavras-Chave: Desligamento. Funcionário. Benefício. *Outplacement*.

ABSTRACT: This study aims to propose a better dismissal and outplacement services program to the managers Division/Commercial Management company Rio Grande Energia-RGE. The bibliographic basement was guided by the authors Ribeiro (2005) and Oliveira (1998) that helped to the theoretical understanding of the topic and to the proposed objectives to be achieved. The methodology adopted was the case study and exploratory research with qualitative approach. In order of data collection was applied a questionnaire to the human resources analyst, and also for the managers of RGE, and for the outplacement Agency Manager was used a semi structured interview in depth, with screenplay pre-established. With data analysis it's possible to measure a new interview of dismissal that could provide a better understanding of layoffs in the company and a professional replacement process, providing opportunities for employees who recently lost their jobs to be re-insertion in the labor market. This proposal, if implemented, could provide to the company a positive publicity before his team's work and to society.

Keywords: Dismissal. Employee. Benefit. Outplacement.

1 INTRODUÇÃO

No cotidiano das organizações, fazer cortes de pessoal é uma atividade habitual, porém, geralmente implica consequências das quais poucas pessoas e empresas falam abertamente. Segundo Brissac (2003), o despreparo diante do inevitável faz a demissão ser a terceira maior dor na vida de um indivíduo,

¹ Bacharel em Administração com Ênfase em Gestão de Pessoas pela Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).

² Discente do curso de Doutorado em Desenvolvimento Regional (UNISC), Mestre em Economia e Desenvolvimento (PUCRS), Especialista em Contabilidade Estratégica (FACCAT) e Bacharel em Administração (FACCAT). Professor nos Cursos de Administração e Engenharia da Produção da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).

superada apenas pela perda de um filho, do cônjuge ou dos pais. Ser demitido é sempre um choque, que abala as estruturas emocionais e afeta a autoestima.

Ter um bom processo de desligamento e recolocação profissional são importantes não só pelo o que afeta aos funcionários, mas também prevenir possíveis imagens negativas perante à empresa, bem como impactar na percepção pública a respeito da ética. O *outplacement*, ou a recolocação profissional, oferece um benefício ao empregado demitido, trazendo apoio e encoraja para a volta ao mercado de trabalho. Essa conduta estratégica do departamento de Gestão de Pessoas pode resultar em estímulo à vinda de capital intelectual, que é uma importante fonte de recursos à empresa. Em vista disso, aprimora o *marketing* externo da organização e ainda, esse planejamento poderá evitar futuros problemas de clima organizacional e desmotivação dos colaboradores que permanecem na organização. Tendo em vista o *marketing* interno, isso só o torna mais positivo.

A pesquisa foi realizada na empresa de distribuição de energia elétrica na região norte/nordeste do Rio Grande do Sul, na Rio Grande Energia - RGE, com sede em Caxias do Sul. A RGE atende a 262 municípios gaúchos o que representa 51% do total de municípios do Estado. A área de cobertura divide-se em duas regiões: a centro, com sede em Passo Fundo e a leste, com sede em Caxias do Sul. A empresa faz parte do Grupo CPFL Energia, a maior companhia do setor elétrico brasileiro (Relatório de Gestão Prêmio Nacional da Qualidade RGE, 2010).

O alvo da pesquisa contou com a participação da analista de recursos humanos e com os quatro gerentes do departamento de Atendimento/Gestão Comercial. Os gerentes se classificam nas seguintes divisões: base de leitura e entrega, divisão de atendimento ao cliente, divisão de faturamento e o gerente geral do departamento.

Cabe ressaltar que o problema de pesquisa deste estudo é: Qual programa de desligamento e recolocação profissional para o nível tático de supervisão no mercado de trabalho, que a RGE deve adotar? Para realização desta problemática, elaborou-se como objetivo geral: uma proposta de desligamento de pessoal e recolocação do profissional para os gerentes do departamento de Atendimento/Gestão comercial da empresa Rio Grande Energia. Para alcançar este objetivo, elencou-se como objetivos específicos, analisar como acontece o processo de desligamento na empresa; analisar a prática de recolocação dos profissionais em agências especializadas neste serviço; analisar a importância de um programa de

recolocação de profissionais; elaborar novo processo de desligamento, descrevendo etapas e procedimentos; propor um programa de desligamento e recolocação de profissional para a gerência do departamento de Atendimento/ Gestão comercial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A evolução da gestão de pessoas

A tendência da gestão de pessoas está em ter a satisfação de construir novos rumos e caminhos e, por conseguinte, ter um enorme trabalho para revisão de premissas, práticas e ferramentas que já não atendem às expectativas, necessidades e interesses das empresas e pessoas. A gestão de pessoas tem como objetivo participar e assessorar na formação de macro diretriz de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor a partir do capital humano existente na organização (MARRAS, 2001).

Ribeiro (2005) complementa ainda que o novo papel do departamento de Gestão de Pessoas é ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, não mais como antigamente no qual o treinamento era oferecido a todos de maneira indiscriminada. Acrescenta-se que o novo papel dá suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento dos empregados, à busca da diversidade como objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa. A adoção de modelos de planejamento, que incluam metas realistas, desafiadoras, específicas e significativas e que incluam, também, a elaboração de relatórios para os problemas encontrados na organização também fundamenta a importância estratégica da gestão de pessoas. Por fim, cria e opera sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos. Marras (2001) sustenta que o departamento de Gestão de Pessoas em nível estratégico se entende à gestão que privilegia como objetivo fundamental, por meio de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõe. O departamento de Gestão de Pessoas não ocupa somente um posicionamento em linha, mas em outros casos de *staff*, e tem como função assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa.

Para Dutra (2002), no momento em que a organização pensa nas pessoas como parceiras de seu desenvolvimento, e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, o foco altera-se do controle para o desenvolvimento.

2.2 Entrevista de desligamento

A entrevista é considerada uma ferramenta à organização, porque permite que ela identifique as razões de perda de seus talentos. O objetivo da entrevista de desligamento é dar apoio ao ex-funcionário e obter o máximo de informações e impressões que ele tem da empresa, possibilitando a melhorias nos processos. Em outros termos:

Trata-se da oportunidade de levantar indicações para substituição ou recrutamento, avaliar o nível de (des) contentamento, colher impressões, identificar deficiências e vulnerabilidades, sugerir correções e evitar repetição de erros. Possibilita, ainda, levantar eventuais necessidades e anseios do empregado, cujo atendimento poderá inibir potenciais ações adversas. Previne futuras contratações que impliquem os mesmos problemas que motivaram o desligamento. Deve ser o mais sincero possível, produzindo-se um relatório cujas informações devem ser tratadas com sigilo pelo setor responsável. (MANDARINI, 2005, p.140).

A entrevista deve ser realizada por alguém habilitado do departamento de Gestão de Pessoas. É importante que o colaborador concorde em participar, mesmo quando a demissão ocorre por iniciativa da empresa, uma vez que a entrevista não é obrigatória. De acordo com Alonso (2010), a entrevista auxilia também na elaboração de um diagnóstico sobre as políticas da empresa, ter conhecimento da imagem que os colaboradores desligados estão levando da organização e se as razões pelas quais as pessoas a deixam podem estar associadas à forma como são tratadas.

Para Chiavenato (2004), a primeira parte da entrevista fundamenta-se em preenchimento de um questionário com perguntas que, de forma ampla, deverá abranger principalmente os seguintes aspectos: a) motivo do desligamento; b) avaliação do funcionário sobre a empresa; c) avaliação do funcionário sobre o cargo que ocupa na organização; d) avaliação do funcionário sobre seu gestor; e) avaliação do funcionário sua carga horária; f) avaliação do funcionário sobre condições físicas ambientais em seu trabalho; g) avaliação do funcionário sobre os benefícios concedidos pela organização; h) avaliação do funcionário sobre seu salário; l) avaliação do funcionário sobre oportunidades de desenvolvimento e

crescimento dentro da organização; j) avaliação do funcionário sobre a moral e a atitude de seus colegas de trabalho; e, k) avaliação do funcionário sobre as oportunidades de mercado de trabalho.

A entrevista deve ser estruturada uniformemente, visando à análise de dados. Não somente para aprimorar a gestão da empresa, essas sugestões obtidas na entrevista também poderão ser estudadas quantitativamente e qualitativamente e de forma responsável. Deve-se ter o cuidado para não evidenciar o profissional indevidamente e tratar as informações com sigilo. Essa prática é uma forma de *feedback*, aperfeiçoando a eficácia profissional, é uma maneira de saber ouvir e fazer o encaminhamento das reflexões do empregado, que é tão relevante quanto à estrutura e à metodologia do instrumento de desligamento (CHIAVENATO, 2004).

Tendo em vista esse encaminhamento, a empresa pode se utilizar de um método de apoio ao colaborador desligado à sua recolocação no mercado e também como um recurso que minimiza os possíveis danos que o desligamento venha a causar: a recolocação profissional.

2.3 Recolocação planejada ou *outplacement*

Devido às mudanças nas práticas de administração, a gestão de pessoas também vem alterando métodos para ter mais exatidão no cumprimento das relações humanas na empresa. Oliveira (1998) esclarece que, há cerca de apenas 20 anos, o *outplacement* ou recolocação planejada veio a somar às já tradicionais atividades da antiga gestão de recursos humanos, como o recrutamento e seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, qualidade de vida no trabalho, entre outros.

Oliveira (1998) ressalta que o término de uma relação empregatícia nunca foi vista com ênfase na vida profissional de um indivíduo assim como as outras fases. Os profissionais demitidos, geralmente, não estão preparados para tal situação, o que resulta em um processo com um nível alto de sofrimento e estresse, similarmente, os próprios gerentes acham a situação tão conflitante que muitos preferem continuar com seu quadro de pessoal intacto do que passar pelo processo de desligamento.

Uma maneira para tornar apazíveis os efeitos da demissão é oferecer benefícios, fazendo com que a pessoa demitida receba apoio e, com isso, possa ter

tranquilidade e vontade para retornar ao mercado de trabalho. Uma ferramenta que está sendo adotada por algumas empresas como auxílio ao profissional é o *outplacement*.

O conceito de *outplacement* é um conjunto de práticas empíricas, algumas antigas e outras mais recentes, utilizado pelos dirigentes das empresas para controlar a saída de empregados de modo especial, no qual a empresa decide prestar apoio, visando à recolocação do ex-empregado no mercado de trabalho e, geralmente, atende aos profissionais de níveis gerenciais ou especializados demitidos (OLIVEIRA, 1998).

A recolocação do pessoal demitido, segundo Silva (2001), tem se mostrado um recurso que minimiza os danos e gera resultados altamente positivos à empresa, em relação ao *marketing* externo e interno. Externamente, a empresa cria uma imagem de valorização do seu pessoal, estimulando seu mercado de mão-de-obra. Internamente, cria-se segurança e evitam-se problemas com clima e com a produtividade dos empregados que continuam atuando na empresa.

Caldas (2000) salienta que *outplacement* é definido como uma série de serviços que a empresa pode oferecer para os empregados a serem desligados, visando a minimizar o tempo que eles ficarão sem emprego, até encontrar e assumir uma nova colocação. Organizações promovem *outplacement* com objetivo de evitar prejuízos da imagem da empresa e diminuir o risco de protestos, já que desse modo o funcionário em processo de recolocação, dificilmente, irá recorrer a advogados trabalhistas para discutir seu desligamento mal conduzido.

Para o empregado demitido o *outplacement* dá suporte ao fator psicológico, que muitas vezes fica abalado, ajuda a recuperar a autoestima, atualiza sobre os novos cenários do mercado de trabalho, ajuda a fazer uma percepção sobre suas habilidades e potenciais e oferece serviços de suporte administrativo.

No entendimento de Temer e Blumen (2000), o *outplacement* pode ser classificado em quatro diferentes tipos de recolocação:

- a) *outplacement* para executivos: a empresa que demitiu o executivo, independente de sua *performance*, custeia as despesas desse serviço;
- b) *outplacement* espontâneo: os próprios executivos procuram o assessoramento de recolocação;

- c) *outplacement* para grupos: esse processo acontece quando há uma redução de pessoal por motivos de crises econômicas, mudanças de cidades, reorganização estrutural, entre outros;
- d) *outplacement* para executivos em fase de aposentadoria: voltado aos funcionários que estão na fase da aposentadoria. Aplicado a um planejamento profissional que pode ser trabalho de meio período até atividades de lazer.

O *outplacement* surgiu no Brasil, no final da década de 1970, quando houve o início da globalização e das mudanças nas relações trabalhistas. Atualmente, o Ministério do Trabalho divulgou a realização de um banco de dados para os trabalhadores que fazem uso do seguro desemprego. O portal “Mais Emprego” auxilia na elaboração de currículos e na visualização de vagas do Sistema Nacional de Empregos (SINE). Ao receber o trabalhador, o funcionário do SINE irá analisar as vagas existentes e verificar se o candidato tem o perfil solicitado que, conforme a lei nº 7.998/90, deverá ser condizente com a qualificação e remuneração do emprego anterior. Todavia, o desempregado que recusar a vaga oferecida poderá perder o direito ao benefício. O sistema foi testado na Paraíba e já está implantado em nove Estados e, até o final de 2011, o governo pretende estendê-lo ao restante do país.

Com essa medida, o Governo pretende diminuir os números de fraudes de pessoas que, mesmo recebendo o auxílio do seguro desemprego, trabalham de forma ilegal em outras empresas. O serviço de *outplacement* no Brasil ainda não é uma prática comum, porém, no entendimento de Caldas (2000), a recolocação cresce cada vez mais no mercado brasileiro e internacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com o objetivo geral apresentado que consiste em propor um programa de desligamento de pessoal e recolocação do profissional para os gerentes da divisão de Atendimento/Gestão comercial da RGE, foi utilizada a pesquisa exploratória. Na opinião de Gil (2007), esse modelo tem como objetivo buscar maior familiaridade com o problema, no intuito de torná-lo mais explícito ou constituir possibilidades, bem como visar ao aprimoramento de ideias ou à

descoberta de intuições. Também foi utilizada a pesquisa descritiva, porque tem como objetivo obter informações sobre uma população (ROESCH, 1999).

A pesquisa foi realizada de forma qualitativa e com este método foi possível obter dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo. Para Roesch (1999), é apropriada à avaliação formativa, quando se trata da efetividade de um planejamento, ou seja, selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção.

Para obter-se um conhecimento abrangente, o método de estudo de caso foi utilizado no trabalho, pois o estudo de caso é a forma específica de análise intensiva de uma situação e um meio de organizar dados preservando objeto estudado. Yin (2005) destaca que os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se coloca questões do tipo como e por quê; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; e quando o foco se encontra em fenômenos inseridos em algum contexto da vida real.

Por sua vez, Marconi e Lakatos (2001) destacam que a delimitação da população refere-se à explicitação das pessoas ou coisas que serão pesquisadas, de forma a designar suas características comuns, tais como gênero, faixa etária, organização a que pertencem, entre outros.

A população-alvo desta pesquisa está composta pela analista de recursos humanos, pela gerente geral da agência de gestão de pessoas Ourives e pelos quatro gerentes do departamento de Atendimento/Gestão comercial da RGE. A limitação do número de gerentes foi devido à política da empresa, que diz que o acadêmico somente pode aplicar a pesquisa no setor em que atua.

Abordou-se a amostragem não probabilística por julgamento. Na amostragem não probabilística, a seleção de elementos à amostra não é necessariamente feita com a finalidade de ser estatisticamente representativa da população. Ao contrário, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como sua experiência pessoal, convivência, conhecimento especializado para selecionar os elementos da amostra (HAIR, 2005).

O instrumento para coleta e análise de dados foi realizado por mediação de um questionário que foi enviado via *email* à analista de recursos humanos e aos gerentes do departamento de Atendimento e Gestão Comercial, contendo questões abertas. Segundo Marconi e Lakatos (2001), o questionário é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e

sem a presença do pesquisador. Da mesma forma, Hair (2005) afirma que o questionário é um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

Do mesmo modo, para ter um parâmetro de como é realizado o processo de recolocação em agências de gestão de pessoas, utilizou-se uma entrevista em profundidade semiestruturada a partir de um roteiro com a gerente geral da agência Ourives de Caxias do Sul. A agência foi escolhida por ser uma das poucas a possuir um departamento especializado apenas em recolocação, com profissionais voltados somente à busca de vagas no mercado de trabalho, diferenciando das demais que não possuem esse serviço. Para melhor análise, a entrevista foi gravada.

A entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para o entendimento de uma realidade, tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais ele está ou esteve envolvido.

Marconi e Lakatos (2001) definem entrevista como um encontro entre duas pessoas, com o objetivo de uma delas obter informações a respeito de um determinado assunto, por meio de uma conversa. Dentre seus objetivos, destacam-se a determinação das opiniões sobre acontecimentos, a descoberta de planos de ação e os motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas sobre o tema examinado.

Para complementar as outras técnicas de coleta de dados, foi abordada a pesquisa documental com exemplos de entrevistas de desligamentos, usados pelos recursos humanos para compreender os atuais meios de desligamentos realizados na organização. Roesch (*apud* FORSTER, 1994) explica que os documentos têm um valor em si mesmo – representam sistemas e estruturas da empresa. Sua análise permite o entendimento de situações, avaliar a organização com base e em uma visão de dentro.

Os questionários aplicados à analista de recursos humanos e aos gerentes da RGE, como também a entrevista ao profissional da área de recolocação profissional encontram-se no apêndice A, B e C, respectivamente, sendo os mesmos estruturados pela pesquisadora.

No entendimento de Roesch (1999), as informações obtidas pelo pesquisador por meio das técnicas de coleta de dados, incluindo o método de

entrevista, são comuns que sejam apresentadas em forma de texto, e a análise desses textos é um método denominado Análise de Conteúdo. Em vista disso, com as técnicas utilizadas no projeto, os dados coletados foram estudados por meio dessa técnica.

Os resultados obtidos dos questionários realizados na empresa foram analisados, com o objetivo de demonstrar à organização a importância de se conduzir bem o desligamento e a sua melhor estruturação. E, com a entrevista em profundidade semiestruturada realizada na agência, obteve-se um parâmetro de como está a aceitação da recolocação profissional no mercado de trabalho e para os profissionais que passam pelo processo. O desenvolvimento da pesquisa partiu da revisão bibliográfica que faz uma análise da fundamentação teórica, atentando para que esta compreenda os objetivos propostos.

Com auxílio da analista de recursos humanos, investigou-se como é realizada a entrevista de desligamento na empresa. Posteriormente, foram definidos os métodos e os instrumentos a serem aplicados, o que ajudou na busca de um melhor resultado à pesquisa. Esses instrumentos foram aplicados na RGE com a participação da analista de recursos humanos e os gerentes da empresa. Em um segundo momento, foi realizada a entrevista com a gerente geral da agência de gestão de pessoas Ourives, especializada em recolocação profissional.

Após a coleta de dados, foram apresentadas as devidas conclusões sobre o processo de desligamento e estruturado um programa de recolocação profissional, conforme os resultados e as análises realizadas na etapa anterior.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de questionários e de uma entrevista semiestruturada com roteiro. Com base nesses dados, são apresentadas as conclusões e as ações que podem ser corrigidas na empresa. A pesquisa foi aplicada inicialmente com a analista de recursos humanos da Rio Grande Energia, com o propósito de analisar a importância do desligamento e recolocação profissional na empresa atualmente. O instrumento foi elaborado com 10 questões abertas que se encontram no Apêndice A deste trabalho, e as respostas foram enviadas via *email*.

Apurou-se por meio do questionário que a empresa tem consciência da eficácia de uma entrevista de desligamento bem elaborada e compreende a importância de entender as opiniões e críticas descritas neste, porque, segundo a analista, dessa forma, é possível identificar o motivo da perda de talentos e, também, analisar possíveis problemas de gestão. Questionou-se sobre os procedimentos de entrevistas atuais da empresa, e foi diagnosticado que ela necessita de melhorias, principalmente, no desenvolvimento de líderes.

Em relação ao *outplacement*, acredita-se que a recolocação tem extrema importância para cargos estratégicos e situações de reestruturação. Nos cargos estratégicos, porque oferece suporte à busca de vagas de nível gerencial que geralmente compreende uma complexidade maior e, em casos de reestruturação, devido aos possíveis impactos emocionais. Assim, esse benefício proporciona que a demissão seja realizada de maneira mais amena. Oliveira (1999) colabora nessa questão, salientando que o apoio ao demitido é como se fosse um reconhecimento da empresa, uma prestação de contas, além de servir como recomendação para que o mesmo busque novas oportunidades de trabalho.

Para o profissional da área de *outplacement* foram elaboradas 15 questões abertas. Foi utilizada a entrevista semiestruturada gravada com roteiro para obter os dados e para melhor análise, a entrevista está no Apêndice C deste trabalho. O objetivo é conhecer a adoção do *outplacement* nas empresas como benefício e a participação dos funcionários demitidos que estão passando por esse processo. O *outplacement*, na visão da profissional, não tem o reconhecimento que deveria ter nas empresas de Caxias do Sul, apenas empresas de médio e grande porte já tem incluso nos seus pacotes de benefícios.

Macedo (1994) afirma que a técnica ainda não tem notoriedade nas empresas, sendo difundido e aplicado apenas em um pequeno grupo de empresas nacionais e multinacionais. Desse modo, seu real objetivo pode ser visto, muitas vezes de forma distorcida, sendo considerado apenas um meio de corrigir currículos, receber técnicas para entrevista e colocação no mercado. O *outplacement* é uma assessoria ao candidato a uma vaga no mercado de trabalho, o que agrega a elaboração do currículo de forma profissional, mas também tem o acompanhamento psicológico que auxilia em todas as ansiedades que podem ser geradas nesse processo.

De acordo com a entrevistada, o profissional que conta com o benefício tem melhores vantagens na procura de emprego do que aquele que necessita se dirigir a uma agência de empregos por conta própria. Os indivíduos assessorados com *outplacement*, além de profissionalmente, podem ser auxiliados de maneira psicológica, com a assistência de psicólogos e palestras motivacionais e logo após as entrevistas realizadas, o candidato recebe um *feedback* completo, incluindo sugestões de melhorias.

Por outro lado, as pessoas que não usufruem o benefício do *outplacement*, deixam o currículo na agência e, comumente, não recebem retorno de muitas agências e empresas. Antes da inserção de currículos no mercado de trabalho, é realizado um mapeamento, no qual são analisadas as vagas existentes em diversas empresas dentro dos objetivos do profissional, com isso o candidato poderá excluir as organizações que não lhe despertam interesse. Após essa etapa, a divulgação do currículo é feita principalmente por *email*, devido à grande gama de contatos que a agência dispõe. Também, utiliza-se o trabalho do *headhunter*, que é um profissional que atua na busca de talentos com perfis pré-estabelecidos por uma empresa que busca preencher um cargo de alto nível hierárquico. Esse profissional está em constante procura por vagas em jornais, internet, agências de recursos humanos e cadastra os currículos em bancos de dados de diversas empresas. A entrega de currículos pode ser feita ainda por prospecção, ou seja, são encaminhados para várias empresas, mesmo não havendo a abertura de vagas, mas como tem a assinatura da agência resulta em credibilidade para uma futura contratação.

Os candidatos que passam pelo processo de recolocação profissional procuram o serviço com uma grande ansiedade, muitas vezes, são até encaminhados à terapia. A pessoa não pode se sentir desamparada, mas da mesma forma ela precisa mostrar interesse e não se acomodar, esperando que a vaga simplesmente apareça. Além disso, existe a pressão de familiares, que pode afetar a estabilidade do candidato, aumentando assim sua pressa pela recolocação. Em relação a essa questão, Silva (2001) mostra que muitas pessoas, em decorrência da demissão, tomam atitudes precipitadas, como mudanças de cidades ou investimentos financeiros inviáveis, e isso resulta negativamente até mesmo para os membros de sua família, trazendo dificuldades no desenvolvimento de suas carreiras.

O trabalho da pessoa que faz o assessoramento é reverter qualquer sentimento de fracasso e frustração que é demonstrado pelo profissional desligado, tornando construtiva essa etapa da sua vida, afinal é uma forma de reavaliar sua trajetória e construir uma nova carreira (MACEDO,1994). Segundo a gerente de recursos humanos, em decorrência das avaliações e da verificação de habilidades, feito de forma semelhante a de um *coaching*, realizado pela psicóloga, algumas pessoas optam por abrir um negócio próprio, isso acontece geralmente no meio do processo e com pessoas de faixa etária mais alta. A profissional de recursos humanos ressalta a importância do *outplacement* como benefício às empresas, principalmente por questões trabalhistas. As organizações precisam enxergar e valorizar já que geralmente nesses casos os profissionais sempre ganham.

Segundo Silva (2001), o profissional que está no processo de *outplacement*, dificilmente, irá procurar um advogado em busca de seus direitos sentindo-se injustiçado pela organização. E, a gerente acredita que essa ferramenta tem futuro, mas que Caxias do Sul precisa entender a gestão de pessoas como investimento e não como custo.

Para identificar o conhecimento dos gerentes e sua aceitação do processo de *outplacement*, foi aplicado um questionário (Apêndice B) contendo cinco questões, enviado via email. Conforme as políticas de recursos humanos da RGE o acadêmico pode aplicar o questionário apenas na divisão em que atua, com isso, o questionário foi aplicado na Divisão de Atendimento / Gestão comercial. Essa divisão é composta por quatro gerentes: gerente geral do Atendimento/ Gestão comercial, gerente do Atendimento ao Cliente, o gerente de Leitura e Entrega e a gerente de Faturamento. Foram recebidas duas das quatro entrevistas que foram enviadas por email.

Iniciou-se questionando se os gerentes acreditam que a opinião do ex-empregado sobre a empresa e suas perspectivas sobre o mercado de trabalho é necessária na entrevista de desligamento. Sobre isso os dois profissionais acreditam que com esse processo pode-se verificar pontos importantes e assim traçar e direcionar a carreira.

Peres (2011) destaca que a opinião do ex-funcionário pode significar a melhoria de um processo e, com isso, gerar ganho de produtividade, qualidade, inovação, nova funcionalidade, diminuição de custo, otimização do resultado, melhor atendimento, entre outros.

Quando questionados sobre o programa de *outplacement*, afirmaram que conhecem o programa, porém exemplificaram apenas as empresas em que atuaram anteriormente e outras empresas do mercado, não mencionando o conhecimento desse benefício na Rio Grande Energia.

A gerente da divisão de Atendimento ao Cliente, C.A, afirma que este processo de recolocação do profissional no mercado de trabalho reflete a preocupação da empresa junto aos colaboradores e a sociedade, porém acredita que deve ser trabalhado de forma clara e com os objetivos e critérios bem definidos para que o resultado seja positivo e gere perspectivas de crescimento e melhoria contínua. Nesse sentido, o gerente da Divisão de Leitura e Entrega, J. R salienta que os funcionários precisam estar cientes até que ponto o benefício é válido como troca de empresa, caso seja uma condição de livre oferta de salário.

Para Garcia (1988), a preocupação da empresa em buscar novas alternativas do mercado para os profissionais que ajudaram no seu crescimento em um momento de reestruturações da empresa, resulta em uma comunidade que respeite e que valorize essa organização.

Diante disso, indagou-se sobre o engajamento desses profissionais caso passassem por um programa de recolocação, e os dois gerentes responderam de forma positiva, ressaltando a importância de conhecer o benefício claramente no momento de contratação, mas que é necessário estar aberto a mudanças e a tudo que possa agregar valor à vida pessoal e ao profissional.

Quando está inserido no processo de recolocação, o profissional precisa estar aberto às etapas do programa, lembrando que o *outplacement*, sozinho, não assegura o encontro de um novo emprego, precisa do comprometimento do participante. Visto isso, Oliveira (1998) esclarece que o profissional deve ouvir os conselhos de ações e procedimentos do consultor, deve participar dos treinamentos mesmo que, muitas vezes, pareça ser algo que conheça há muito tempo, porque dessa forma, esses conhecimentos renovados podem fazer a diferença em uma entrevista de emprego.

As vantagens apontadas na avaliação de J.R são o aumento da rede de relacionamento, ou seja, uma escala maior de contatos e uma forma de enquadrar e alinhar o perfil com as tendências do mercado. Oliveira (1998) descreve três condições indispensáveis para expandir o *network* de um profissional: a) conhecer pessoas novas, alterando as rotinas; b) iniciar conversas com todas as

peças que encontrar; c) reencontrar pessoas que já passaram na sua vida pessoal e profissional. Na visão da gerente é um autoconhecimento, uma quebra de paradigmas, análise de comportamento e, também, um processo de aprendizagem e crescimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de propor um melhor programa de desligamento e recolocação profissional para os gerentes da divisão de Atendimento/Gestão comercial. Diante disso, verificou-se que – se esse programa for estabelecido de forma clara – tanto empresa como funcionário desligado poderão desfrutar de ganhos nas carreiras profissionais. A organização terá uma maior e positiva visibilidade junto a seus funcionários e à sociedade, atraindo capital intelectual. Já, os funcionários desligados, por sua vez, ganham com uma análise da sua trajetória profissional e aprendem a moldar seu futuro no mercado de trabalho.

O profissional, quando desligado por motivo de corte de pessoal, muitas vezes é pego de surpresa, sendo afetado por grandes impactos negativos, que acarretam problemas de autoestima, familiar e até mesmo de saúde. Um dos objetivos descritos no início do trabalho, foi analisar como é realizado o processo de desligamento na Rio Grande Energia. Pode-se constatar que a entrevista de desligamento realizada hoje ainda não compreende as necessidades do ex-funcionário. A analista de recursos humanos da empresa também acredita que o processo ainda precisa de ajustes para gerar melhores resultados.

Indiferente das funções dentro da empresa, a perda do emprego costumeiramente é vista com um grande impacto negativo e dificilmente encarada de forma natural. Para alguns empregados, é sentida como o fim de toda sua trajetória profissional e pode ser ainda mais traumatizante àqueles profissionais que encaram o trabalho como o feito mais importante de sua vida.

Uma das técnicas encontradas para amenizar os impactos da demissão é o *outplacement*, que é uma forma de valorizar a pessoa que contribuiu à empresa e, que por algum motivo, terá que ser demitida. Esse programa visa a considerar a solução de problemas individualmente, identificando aqueles que podem ter causado o fim do contrato no emprego anterior e, com isso, trazer alternativas para a futura carreira profissional de cada indivíduo.

A aplicação do questionário aos gerentes foi de extrema importância, porque evidenciou os benefícios que esse programa oferece aos profissionais de nível tático. Pode-se constatar que mesmo não mencionando o benefício na RGE, o conhecimento sobre o tema em questão é abrangente, tornando esse programa um perfil que se enquadra no crescimento de grandes empresas.

É importante salientar que durante o questionário aplicado, a analista de recursos humanos da empresa citou conhecimento do processo de recolocação, porém não existe de forma definida nos benefícios disponibilizados aos gerentes da RGE. E de acordo com ela, já aconteceram casos de demissão que foram assistidos por empresas de recolocação profissional apenas em Porto Alegre, não citando nenhum exemplo de agência quando questionada.

De acordo com a gerente da agência de *outplacement*, as empresas de nível nacional já compreenderam a importância de um processo de recolocação. Todavia, percebeu-se que as empresas de Caxias do Sul têm dificuldades em perceber esse método como uma forma de custo benefício para uma empresa que tem suas políticas bem estruturadas e voltadas para o crescimento profissional. Para justificar o uso do *outplacement*, está a consolidação de uma imagem positiva interna e externamente e a garantia de uma decisão estratégica para amenizar os impactos que uma demissão pode causar.

A limitação deste trabalho foi a nova política de recursos humanos que restringe a aplicação do questionário somente ao departamento que o acadêmico atua profissionalmente. Dessa forma, foi aplicado no departamento de Atendimento/Gestão comercial e foram retornados por 50 % do quadro de gerentes da divisão o questionário respondido.

Como sugestão para futuros estudos sobre o tema, poderiam ser utilizados dados sobre o nível de desemprego no município de Caxias do Sul e o impacto que isso gera na economia do mesmo e, além disso, realizar uma pesquisa com foco aos profissionais que estão passando pelo processo de recolocação.

6 REFERÊNCIAS

ALONSO, Rita. **Entrevista de Desligamento**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.ritaalonso.com.br/?tag=entrevista-de-desligamento>>. Acesso em : 04 nov. 2011.

BRISSAC, Chantal. **Demitido? Sorte sua!** Rio de Janeiro: Ediouro, 2003.

CALDAS, Miguel P. **Demissão:** causas, efeitos e alternativas para a empresa e o indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro, 2004.

DEMISSÃO RESPONSÁVEL. **Revista Exame**, São Paulo: Editora Abril, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002

FARIAS, Luciana. **Modelo de entrevista de Desligamento**. 2009. Disponível em: <<http://lucianafariasrh.blogspot.com/2009/12/modelo-de-entrevista-de-desligamento.html>>. Acessado em: 31 de out. de 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Lomongi. **Práticas de recursos humanos – PRH:** Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

GARCIA, Rubens. **O processo de recolocação profissional**. São Paulo: Nobel, 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAIR, Joseph F. Junior. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-hill, 2008.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria Geral da Administração:** uma síntese. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MACEDO, Gutemberg B. de. **Outplacement:** a arte e a ciência da recolocação. São Paulo: Maltese, 1994.

MANDARINI, Marcos. **Segurança corporativa estratégica:** fundamentos. São Paulo: Manole, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico:** procedimentos básicos, Pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, Publicações e trabalhos científicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Carlos Gil. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; MAGESTE, Gizelle de Souza; MENDES, Euler Lopes. **Gerenciando gerentes**: reflexões e desafios para os profissionais de recursos humanos. Minas Gerais, 2006. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_410.pdf>. Acesso em : 20 ago. 2010.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Portal Mais Emprego facilitará recolocação no mercado de trabalho**. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/sgcnoticia.asp?IdConteudoNoticia=7713&PalavraChave=portal%20mais%20emprego>>. Acesso em: 09 de set. de 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Pioneira Thompson Learning, 2002.

NEVES, Ralph. **A importância de um funcionário**. Disponível em: <<http://ralphneves.wordpress.com/2008/03/21/a-importancia-de-um-funcionario/>>. Acesso em: 20 set 2010.

OLIVEIRA, Marco Antonio G. **E agora, José?** Guia para quem quer buscar emprego, mudar de trabalho, montar um negócio ou repensar sua carreira. São Paulo: SENAC, 1998.

PAIVA, Luiz. **Como demitir um funcionário**. 2006. Disponível em: <<http://ogerente.com/congestionado/2006/12/05/como-demitir-um-funcionario/>>. Acesso em: 27 set 2011.

PERES, Angelo. **A importância da entrevista de Desligamento**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-entrevista-de-desligamento/56313/>>. Acesso em: 22 out.2011.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIO GRANDE ENERGIA S.A – RGE. **Entrevista de Desligamento de Colaborador**. Caxias do Sul, 2011.

RIO GRANDE ENERGIA S.A – RGE. **Manual da Organização: Atribuição das Áreas**. Caxias do Sul, 2009.

RIO GRANDE ENERGIA S.A – RGE. **Relatório de Gestão Prêmio Nacional da Qualidade 2010**. Caxias do Sul, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TEMER, L.; BLUMEN, L.. **Atenuando o trauma das demissões**. Caderno Trevisan. São Paulo, 2000.

VALOR-SOCIAL. **Programa de demissão responsável.** Disponível em:
<www.valor-social.com> Acesso em: 27 de set. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso, planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre:
Bookman, 2005.

.