

Outplacement: um Estudo do seu Impacto nas Gestões Estratégicas da Imagem Corporativa e do Passivo Trabalhista

Autoria: Regina Cavaleri, Anna Meireles, Cida Sanches, Manuel Meireles

Resumo: Pesquisa, que investiga a importância do processo de *outplacement* para as empresas e para os ex-funcionários, averiguando em que grau o *outplacement* contribui para preservar a imagem da empresa, diminuir o risco de elevação do passivo trabalhista decorrente da demanda de questões judiciais de ex-funcionários e de que forma tal processo auxilia o funcionário demitido. A pesquisa partiu da hipótese substantiva de que a existência do processo de *outplacement* nas organizações produz vantagens significativas, tanto para as próprias empresas quanto para os ex-funcionários. Faz uso de método quantitativo, adotando ferramentas e instrumentos analíticos tais como t de Student, no tratamento dos dados de duas amostras de ex-funcionários, de uma única empresa do ramo de energia elétrica. Foram aplicados questionários escala tipo Likert (1-5) com cerca de 36 questões. A análise dos resultados mostra que ex-funcionários demitidos com ou sem *outplacement* produzem os mesmos resultados quanto à imagem da empresa; que ex-funcionários demitidos com *outplacement* apresentam um menor risco de demandas trabalhistas contra a empresa. De uma forma geral todos os ex-funcionários valorizam mais o processo de demissão com *outplacement* do que o processo de demissão sem *outplacement*.

1. *Outplacement*

As mudanças envolvendo a reformulação dos valores do capital humano, o desenvolvimento, a aplicação de novas tecnologias, as reviravoltas políticas, entre outras, exercem grande influência no ambiente interno das organizações, fazendo com que novos paradigmas de Administração sejam estabelecidos. A necessidade de novos modelos organizacionais implica, necessariamente, em mudanças nas práticas de administração de pessoal. Friedman et alii (2000) afirmam que embora o gerenciamento do capital humano possa ter um processo, a validade e a realidade desse processo começa e termina com as pessoas. Adotando-se os conceitos básicos de estratégia de Porter (1999), identificando como a área de Recursos Humanos se insere na obtenção da vantagem competitiva da empresa, por meio da valorização do capital humano, procura-se analisar o processo de *outplacement*.

Esta pesquisa busca traçar uma linha intermediária entre a implementação de PDV's –Planos de Demissões Voluntárias–, com o processo de demissão, e as atividades de recolocação como forma de apoio aos demitidos. Portanto, este estudo desenvolveu-se com base no PDV ocorrido em empresa nacional de grande porte.

O *outplacement* surgiu nos Estados Unidos na década de 60, de acordo com Macedo (1996), e obteve sua divulgação ampliada no seio empresarial a partir de 1975. No Brasil, sua aplicação é mais recente, tendo se iniciado em 1989. Carrel et alii (1992) afirmam que, em contraste com anos passados, muitas empresas estão provendo um número de serviços para empregados demitidos que envolve assistência para qualificação de trabalho e treinamento para novas habilidades no trabalho, chamado assistência de *outplacement*. Beer & Spector (1985), afirmam que o *outplacement* assiste empregados demitidos na procura por novo emprego.

O serviço de recolocação, de acordo com Tomasko (1992), foi fundado originalmente para proporcionar assistência personalizada e ajuda na colocação de altos executivos cujas

empresas desejavam dispensá-los dignamente. Combinados com generosos acordos de demissão, esses serviços ajudaram a acalmar muitas turbulências. Psicologicamente, estes serviços proporcionavam uma maneira segura de os executivos descarregarem sua raiva para com os ex-empregadores, enquanto reformulavam seus planos de carreira.

Tomando-se como partida a definição de Beer & Spector (1995), *outplacement* significa dar treinamento e suporte sistemático para pessoas demitidas, cujo propósito é o de prover conselho, instruções e técnicas para auxiliar o profissional a organizar e executar um programa de procura de uma nova colocação. Estes autores relatam que, ao contrário da má interpretação popular, o *outplacement* não assume responsabilidade por colocar a pessoa dispensada em um novo emprego: é unicamente um serviço de aconselhamento cujo propósito é o de proporcionar conselho, instrução e uma caixa de ressonância para ajudar a pessoa designada a organizar e executar um programa de procura de emprego.

Ainda na visão de Tomasko (1992) os serviços de recolocação têm tornado mais fácil a muitos executivos “dizer adeus” à empresa. Estes serviços proporcionam aos executivos uma maneira de estender temporariamente seus cuidados para com os empregados demitidos além do seu último dia de trabalho. Pagos pela empresa, os serviços de recolocação para gerentes demitidos constam tipicamente de algumas orientações imediatas após o aviso de demissão, seguidos de vários meses de treinamento e acompanhamento. Frequentemente são fornecidas lições sobre como procurar emprego, replanejamento de carreira, técnicas de entrevista e *curriculum*. Alguns serviços também fornecem um pequeno escritório para pesquisa de emprego, com telefone e ajuda de uma secretária para facilitar as buscas.

Na visão de Carrel et alli (1992) algumas empresas empregam consultoria de *outplacement* para ajudar executivos demitidos a encontrar novos empregos. Por meio do aconselhamento, estes consultores ajudam a melhorar a auto-confiança dos indivíduos, estimulam a habilidade de entrevista, e desenvolvem contatos de trabalho. Geralmente, a companhia que despede o empregado, paga o honorário do consultor, o qual pode atingir cerca de 15% do salário anual do executivo demitido.

Observa-se, nas definições de Tomasko (1992), Macedo (1994), Carrel et alli (1992) e Beer & Spector (1995), uma tendência comum quanto à preocupação do bem estar dos ex-funcionários. Caldas (2000) relata que *outplacement* pode ser definido como uma série de serviços que a empresa pode oferecer – ou contratar externamente – para os empregados que desliga, visando minimizar (ou na melhor das hipóteses, eliminar) o tempo que eles ficarão sem emprego, até encontrar e assumir uma nova colocação. Por outro lado, para Macedo (1996) *outplacement* significa: uma técnica de recursos moderna e eficaz por meio do qual o profissional, custeado pela organização que o demite, é assistido por um especialista, desde o momento de sua demissão até a concretização de seus objetivos pessoais e profissionais.

De acordo com Bernardin et alli (1998), programas de *outplacement* dão ênfase à importância da autoconfiança e planejamento individual da carreira. Pode ser particularmente benéfico para o meio ou fim de carreira de funcionários que foram desligados. É importante deixar claro que *outplacement* não arruma emprego. O processo de *outplacement* depende mais do próprio indivíduo do que de qualquer outra coisa, sem considerar, obviamente, uma estrutura apropriada de suporte que possa oferecer-lhe principalmente apoio. A leitura da experiência de Parkhouse *apud* Caldas (1992), reforça bem essa tese acerca do melhor tipo possível de *outplacement*: Parkhouse, acredita que o melhor serviço de *outplacement* combina serviços administrativos eficientes para candidatos, com aconselhamento prático, sólido, por

gente que tem ampla experiência na comunidade de negócios e que tem também um bom entendimento da natureza humana.

Para Temer & Blumen (2000) o *outplacement* é um serviço de assessoramento e orientação oferecido ao profissional que é desligado da empresa, tem o objetivo de proteger e fortalecer a dignidade desse profissional e reduzir o trauma de seu desligamento mediante apoio e orientação. Para estes autores há quatro tipos de *outplacement*: 1. *outplacement* para executivos – geralmente patrocinado pela empresa que rescinde o contrato de trabalho com o profissional, independentemente do seu desempenho; 2. *outplacement* espontâneo – oferecido aos executivos que procuram assessoria quando em processo de recolocação; 3. *outplacement* para grupos – recurso utilizado para redução de pessoal em virtude de reorganização, crises econômicas setoriais, programas de controle de custos etc., também aplicado em casos de demissão de não executivos; e 4. *outplacement* para executivos em fase de aposentadoria.

Para Macedo (1994), os fatores que mais contribuíram para o surgimento do *outplacement* foram as grandes mudanças pelas quais passavam as empresas, em consequência de gigantescas e abruptas transformações sociais e tecnológicas: o surgimento do mercado global; a onda do *downsizing*; fusões e aquisições, a rapidez com que as tecnologias nascem, maturam e também morrem; a mudança nos valores das próprias empresas e dos indivíduos; a explosão da informática; a metamorfose da estrutura da economia mundial; e entre outras, a ênfase no desenvolvimento do capital humano, que fez nascer o profissional do colarinho de ouro.

Para se ajustar às exigências da economia global, as organizações modificam-se com rapidez e não podem mais garantir o emprego até que o profissional se aposente, como acontecia antigamente. Devido a este fato, alguns empregadores começaram a adotar uma política de preparar os seus funcionários para que estejam em condições de ter trabalho quando deixarem a organização.

Não se pode deixar de admitir que o *outplacement* é um sinal de que, ao menos em alguns pontos e em algumas organizações, começa a ser revertido o descaso para com as práticas de desligamento, mesmo que tal fato não represente uma solução, nem repare todos os danos causados pelo processo de demissão. Nessa linha, Beer & Spector (1995), relatam que esse caminho começou no nível gerencial: desde o final dos anos 60, um número crescente de empresas têm percebido o valor de prover ajuda sistemática a executivos que estão sendo dispensados.

Segundo Minarelli (1995), as grandes empresas oferecem cada vez menos postos de trabalho. O grande mercado da empregabilidade está, atualmente, em centenas de pequenas e médias empresas que se formam para prestar serviços cada vez mais atualizados. O executivo, que durante muitos anos, foi aquele que fazia executar e respondia pelo resultado da equipe, agora também "põe a mão na massa", respondendo pelos resultados de seu próprio trabalho e da equipe. Para Caldas (1992), isso ocorre porque o redimensionamento das empresas, fenômeno mundial, reduziu o tamanho das organizações e extinguiu de três a quatro níveis hierárquicos. E o profissional, diretor, gerente ou supervisor, que antes apenas coordenava, agora faz parte da equipe de execução do trabalho. Atualmente, diretores fazem, muitas vezes, o seu papel e o de um subordinado que deixou de existir.

Hoje, qualquer executivo escreve cartas, memorandos, usa um notebook. Enfim, o corte das "gorduras" diminuiu confortos e trouxe novas exigências, entre elas, talvez, uma das mais importantes: o melhor aproveitamento do tempo e da competência do profissional. Aumentar a autonomia dos profissionais é uma tendência que se confirma em nível mundial. O melhor negócio é parar de pensar como empregado e começar a pensar como alguém que presta serviços e pode ser solicitado para cumprir determinada tarefa. Obviamente, o principal ponto fraco da atividade para a empresa é que, sob seu ponto de vista, o "problema não acaba com o bilhete azul", como se costuma dizer, pois ela ainda terá de pagar o serviço de *outplacement*.

Além de alívio de consciência, os consultores de *outplacement* costumam lembrar alguns benefícios menos visíveis da atividade para a organização demissora. A maioria não se atém ao fato de que simplesmente ajudar é bom e humano, mas prende-se a um motivo de caráter financeiro. Grande parte tenta mostrar como a empresa tem mais a ganhar do que a perder.

De acordo com Garcia (1998), as principais razões alegadas para a contratação de um serviço de *outplacement* são: 1. benefício à imagem externa da empresa; ou seja, a forma como a empresa é vista pela comunidade e pelos demitidos; 2. benefício à imagem interna da empresa: a visão dos empregados que ficam é melhorada, supostamente beneficiando o clima organizacional; 3. redução dos "riscos legais": o indivíduo que estiver em processo de recolocação dificilmente estará consultando um advogado trabalhista para contar-lhe como foi 'injustamente' tratado no seu desligamento; 4. prevenção de vazamento de informações "sigilosas" da empresa; e 5. atração de bons profissionais; pela prática de uma política moderna de recursos humanos.

Segundo Tomasko (1992), o *outplacement* é um exemplo de uma empresa que age com sabedoria em seu próprio interesse pois, em sua visão, o *outplacement* ajuda a levantar o moral dos empregados que ficaram e contribui geralmente para reduzir parte do impacto negativo que as demissões geralmente acarretam na comunidade.

Macedo (1994), aponta outros benefícios do *outplacement*:

- A) Para a empresa: 1. redução da carga emocional negativa e do stress observados nos indivíduos responsáveis pela demissão; 2. promoção interna e externamente da imagem de uma organização que valoriza e ampara seus funcionários, provendo-os com uma assistência global pós-demissão; 3. enriquecimento nas relações trabalhistas entre os funcionários demitidos e seus ex-empregadores; 4. aprimoramento de suas políticas de Recursos Humanos, muitas vezes consideradas incoerentes e ultrapassadas; 5. inibição no número de demandas judiciais ou qualquer outro tipo de atitude vingativa contra a empresa; 6. redução de custos adicionais relacionados com as demissões mal conduzidas; 7. captação dos envolvidos nas demissões para assumi-las responsável e decididamente; isto é, pressupõe-se que eles tenham avaliado todas as alternativas (pró e contra), de maneira inteligente e planejada, antes de executá-las.
- B) Para os profissionais demitidos: 1. orienta-os psicologicamente sobre como agir positivamente nessa nova fase de sua vida profissional, fazendo-os abortar os sentimentos negativos que usualmente acompanham a demissão: o choque, o medo, a raiva, a insegurança, a perda da autoconfiança etc; 2. ajuda-os a reconquistar, rapidamente, a auto-estima, geralmente abalada nos

momentos pós-demissão; 3. ensina-os sobre aquelas habilidades atualmente indispensáveis e exigidas por ocasião da busca de uma nova colocação, pois o mercado de trabalho, as estratégias de obtenção de um novo emprego e as exigências das empresas para o preenchimento de suas vagas têm mudado profundamente nas últimas duas décadas; 4. leva-os a refletir seriamente sobre suas vidas e carreiras: o que fizeram, o que fazem, o que gostariam de fazer e o que farão, a fim de obter sucesso; 5. auxiliam na identificação de seus pontos fortes, limitações, potencial, necessidades de treinamento e autodesenvolvimento, relacionamento interpessoal, habilidades gerenciais, nível de visibilidade interna e externa, valores pessoais da carreira, estilo e filosofia de vida etc.; 6. assiste-os no desenvolvimento das novas alternativas e habilidades necessárias para a condução de uma carreira futura de sucesso.; 7. oferece-lhes uma gama de serviços que geralmente engloba: suporte administrativo em escritório com sala privativa, telefone, fax, copiadora, computador, biblioteca para pesquisa, ajuda secretarial e elaboração de agenda; 8. assessoria de carreira na elaboração de *curriculum vitae*, técnicas de entrevistas, negociação salarial, avaliação de ofertas de trabalho e empregadores em potencial e, também, sobre o tipo de comportamento que devem adotar no novo emprego;

- C) Para os “sobreviventes”: 1. assegura aos funcionários remanescentes nos vários escalões, que a empresa tem adequada sensibilidade humana, que é orientada e está comprometida não apenas com a saúde econômica-financeira dos negócios mas, principalmente, com o desenvolvimento e enriquecimento de seus membros; 2. leva-os a assumir uma nova postura pessoal e profissional, onde tudo está sujeito a mudanças, exceto os valores da organização.

A situação Brasileira. Para Caldas (1992), tanto no Brasil como no exterior, a atividade aqui denominada *outplacement* tem crescido vertiginosamente. Uma das tentativas mais extensivas de estudar o comportamento do mercado brasileiro, em relação aos processos de recolocação, foi à pesquisa feita por um outro tradicional consultor do ramo, Thomas Case. A pesquisa de Case, incluiu 1529 executivos. Esses executivos (incluindo clientes e ex-clientes da CATHO) pertenciam a 1289 empresas, das quais 63% eram familiares, cerca de 60% com faturamento anual acima de US\$ 15 milhões (24% acima de US\$ 100 milhões).

Nesse sentido, de acordo com Caldas (2000), observa-se que o crescimento das agências de *outplacement* voltadas para atender a demissão de grande quantidade de profissionais pode ocasionar uma desvirtualidade do seu modelo original. Esta desvirtualidade pode ocorrer devido ao fato de que o ramo passa a atrair muitos investidores, os quais, em sua maioria, não são bem qualificados para este tipo de trabalho e visam somente o lucro, sem dar um retorno satisfatório para os profissionais e/ou empresas que necessitam deste tipo de serviço.

Seguindo esta mesma linha, Macedo (1994) relata que muitas são as empresas e executivos que não possuem qualquer conhecimento sobre o assunto. Em geral eles associam o conceito e a prática de *Outplacement* à mera elaboração de um *curriculum vitae*, à técnica de entrevista e à procura de uma nova colocação. Este mesmo autor ainda diz que é preciso que as organizações e os profissionais de recursos humanos fiquem atentos, pois com os enxugamentos de das empresas algumas consultorias vêm transformando essa técnica de

gestão em verdadeiras operações de linha de montagem, onde seus consultores não têm nem competência nem conhecimento e, muito menos, experiência para conduzir tais processos. Na grande maioria dos casos mal conduzidos, o profissional recolocado pouco ou quase nada mudou. Suas idéias, seu comportamento, sua falta de hábito de leitura e de comprometimento com o autodesenvolvimento, suas posturas pessoal e profissional, seu estilo gerencial ultrapassado etc., permanecem da mesma maneira.

Descrição do Processo de *Outplacement*. Para Case (1997), o processo de recolocação requer a aplicação sistemática de uma metodologia, que deve envolver: a) coleta e análise das informações sobre o passado e o presente profissionais; b) descrição das realizações, responsabilidades e atribuições nos cargos exercidos; c) avaliação dos objetivos profissionais; d) desenvolvimento e divulgação do material curricular; e) preparação para fazer entrevistas profissionais; f) estabelecer um plano sobre o futuro profissional do candidato; g) Saber obter e negociar uma oferta de trabalho; g) fazer o acompanhamento do processo de recolocação e h) pesquisar o mercado continuamente.

Portanto, pode-se constatar que a metodologia do *outplacement* representa um conjunto de atividades que vai desde o acompanhamento do processo da demissão, a fim de que ela seja menos traumática, dolorosa e ameaçadora possível para os envolvidos; passa pela assistência ao profissional demitido, levantamento do perfil do profissional demitido; avaliação da carreira profissional e culmina com a elaboração de um plano de carreira de curto, médio e longo prazo e com a elaboração de um plano estratégico de marketing pessoal.

Construtos. Para a presente pesquisa que averigua em que grau o *outplacement* contribui para preservar a imagem da empresa e diminuir o risco de elevação do passivo trabalhista decorrente da demanda de questões judiciais de ex-funcionários, são importantes estes dois construtos que são discutidos a seguir.

Imagem Corporativa. O conceito de “imagem corporativa” é importante para a presente pesquisa, na medida em que se pretende averiguar se o *outplacement* reduz ou não danos à imagem da empresa provocada por ex-funcionários. Andreassen & Lindestad (1998) abordam a importância da imagem corporativa como influenciadora da satisfação do cliente proporcionando uma maior fidelidade. Estes autores, apoiando-se em Aaker (1998), que define a imagem corporativa como “percepção da qualidade associada ao um nome” ou como “percepção de uma organização refletida nas associações guardadas na memória do consumidor”, afirmam que: a imagem corporativa é estabelecida e desenvolvida nas mentes dos consumidores por meio da comunicação e experiência. A imagem corporativa ajuda no julgamento da satisfação do consumidor por meio de um ‘halo’. Quando os consumidores estão satisfeitos com os serviços recebidos a sua atitude, em relação à empresa, melhora. Esta atitude, por sua vez cria o efeito de uma maior satisfação dos clientes em relação à companhia. Desta forma a imagem corporativa é tratada como um acumulado de atitudes (baseadas ou não na experiência) em relação à companhia.

Num outro artigo, LeBlanc & Nguyen (1996) consideram que a imagem corporativa é “uma impressão geral estabelecida nas mentes dos consumidores” e é o “resultado de um agregado de processos pelos quais os consumidores comparam e contratam vários atributos das empresas”. O conceito de imagem corporativa, para estes autores, é “dinâmico e complexo” na medida que uma empresa possui várias e diferentes imagens, de acordo com específicos grupos de *stakeholders* (partes interessadas): consumidores, empregados, e outras partes, cada uma das quais tem diferentes tipos de experiências e contatos com a organização.

Estes autores acabam por eleger um grupo de fatores que contribuem para o estabelecimento ou formação da imagem corporativa de uma organização

Andreassen & Lindestad (1998) abordam a importância da imagem corporativa como influenciadora da satisfação do cliente proporcionando uma maior fidelidade. Estes autores, apoiando-se em Aaker & Keller (1990), que definiram a imagem corporativa como “percepção da qualidade associada ao um nome” ou como “percepção de uma organização refletida nas associações guardadas na memória do consumidor”, afirmam que: a imagem corporativa é estabelecida e desenvolvida nas mentes dos consumidores por meio da comunicação e experiência. A imagem corporativa ajuda no julgamento da satisfação do consumidor por meio de um ‘halo’. Quando os consumidores estão satisfeitos com os serviços recebidos a sua atitude, em relação à empresa, melhora. Esta atitude, por sua vez cria o efeito de uma maior satisfação dos clientes em relação à companhia. Desta forma a imagem corporativa é tratada como um acumulado de atitudes (baseadas ou não na experiência) em relação à companhia.

Num outro artigo, LeBlanc & Nguyen (1996) consideram que a imagem corporativa é “uma impressão geral estabelecida nas mentes dos consumidores” e é o “resultado de um agregado de processos pelos quais os consumidores comparam e contratam vários atributos das empresas”. O conceito de imagem corporativa, para estes autores, é “dinâmico e complexo” na medida que uma empresa possui várias e diferentes imagens, de acordo com específicos grupos de stakeholders (partes interessadas): consumidores, empregados, e outras partes, cada uma das quais tem diferentes tipos de experiências e contatos com a organização. Estes autores acabam por eleger um grupo de fatores que contribuem para o estabelecimento ou formação da imagem corporativa de uma organização. Eles apontam as seguintes variáveis que medem imagem corporativa:

1.Reputação de diretores: 1.1 maneira pela qual instituição é dirigida; 1.2 procedimentos dos diretores são confidenciais; 1.3 diretores têm os clientes como centro das suas preocupações; 1.4 disponibilidade de diretores; 1.5 corpo de diretores tem foco nos clientes; 1.6. Procedimentos com sócios são confidenciais.

2.Oferta de serviço: 2.1 variedade de serviços; 2.2 tecnologia que usa (computadores,...) 2.3 procedimentos para obter os serviços.

3. Contato pessoal: 3.1 pessoal amigável e cortês; 3.2 pessoal competente; 3.3 pessoal educado; 3.4 aparência do pessoal.

4. Identidade da corporação: 4.1 nome de instituição; 4.2 logotipo usado pela instituição; 4.3 qualidade dos anúncios; 4.4 a instituição está afiliada a associação patronal.

5. Acesso ao serviço: 5.1 tempo de espera; 5.2 tempo de resposta das máquinas. 6. Ambiente físico: 6.1 instalações de estacionamento e edifícios seguros.

Esses fatores foram divididos em cinco partes: uns referentes à identidade da empresa, tais como o nome, logotipo, preços, nível e qualidade dos anúncios; reputação envolvendo o estilo de gestão e de liderança, a credibilidade das ações desenvolvidas pela empresa e aspectos da cultura organizacional; tangibilidade do produto referente aos aspectos concretos que o cliente recebe com o produto ou serviço, tais como o ambiente, decoração, layout (esquema), iluminação, aparência dos prédios e construções, facilidades de estacionamento etc.; nível de serviço compreendendo a variedade de serviços, acesso aos mesmos e procedimentos de operação e, por fim os fatores referentes ao contato pessoal: cortesia no atendimento, aparência, atitude e comportamento, cuidados e competência. Os autores, no seu trabalho, listam 26 fatores relevantes para o estabelecimento da imagem corporativa de

uma empresa, fatores estes que, na medida do possível, dependendo da sua aplicabilidade, foram considerados na confecção do questionário da presente pesquisa.

Nesta pesquisa, objetivou-se estudar especificamente o aspecto “reputação”, analisando-se as variáveis: benefícios, motivação e valorização. Estas variáveis são diretamente relacionadas com a cultura organizacional, ou seja, focando-se mais no universo simbólico das organizações. Dentro deste contexto o aspecto reputação está intimamente ligado às satisfações e insatisfações das pessoas dentro e fora da organização.

De acordo com de Fleury & Fischer (1996) os diagnósticos de clima que resultam em levantamentos de opiniões e percepções manifestas, assim como as análises da observação dos elementos simbólicos mais evidentes da especificidade cultural de uma organização, nada mais são do que tentativas de apreender os padrões e fenômenos culturais sem ultrapassar essa superficialidade de que se reveste a real complexidade das organizações. Para estes autores a empresa necessita valorizar o indivíduo empreendedor e deve colocá-lo como centro dinâmico de seu desenvolvimento, uma vez que atua em segmento de grande mobilidade e turbulência. O indivíduo deseja desenvolver-se e motivar-se para o trabalho e o processo de aprendizado e motivação é intrínseco e cabe à empresa criar condições para que o indivíduo se desenvolva e se motive.

Acredita-se que um indivíduo envolvido com a organização procura proteger a imagem da organização, mesmo quando se trata de negócios moralmente desagradáveis pois ele se preocupa com o bem-estar da empresa, desta forma a organização deveria desenvolver uma resposta ética, principalmente através da liberdade de expressão que seria uma das formas de valorizar o profissional.

Para Nash (1993), todo administrador depara-se com uma responsabilidade contraditória: ajudar a alimentar o crisma empresarial, contribuindo para criar uma imagem de força e simpatia para a empresa, dar prioridade a seus interesses em muitas ocasiões e, ao mesmo tempo, manter a autonomia para julgar questões independentemente, e do ponto de vista do observador.

Passivo Trabalhista. A presente pesquisa buscou levantar algumas informações acerca de passivos trabalhistas porquanto o *outplacement* tem também uma finalidade de economizar recursos e demandas judiciais. O passivo trabalhista é um elemento da empresa que pode ser afetado imensamente pela existência ou não do *outplacement* numa organização. Esta pesquisa parte da hipótese de que ex-funcionários demitidos com *outplacement* apresentam um menor risco de demandas trabalhistas contra a empresa, do que ex-funcionários desligados sem tal processo. As demandas trabalhistas têm um conteúdo geral de exigências financeiras decorrentes do contrato de trabalho: o demandante, geralmente ex-funcionário, faz uso da justiça para pleitear direitos, decorrentes do contrato trabalhista existente, que se configuram, na maioria das vezes, como: salários não recebidos, horas-extras não recebidas e outros direitos, como prêmios e vantagens, muitas vezes decorrentes de equiparação de cargo ou semelhante.

A legislação, especialmente pela *Lei das Sociedades Por Ações*, é aplicável, de um modo geral, a todas as organizações no Brasil. No capítulo em que aborda as demonstrações financeiras, estabelece que os elementos do passivo conhecidos ou calculáveis, serão computados pelo valor atualizado até à data do balanço, devendo incluir a diminuição de lucro decorrente de perda julgada provável, cujo valor possa ser estimado. Significa isto que

demandas trabalhistas podem ensejar a elevação do Passivo como um todo, vindo a afetar diferentes índices financeiros.

Iudícibus et alii (1979), ao abordarem as obrigações da empresa, recomendam que o Plano de Contas considere também “ordenados e salários a pagar, obrigações sociais a pagar e FGTS a recolher”. Afirmam que quando não pagos, salários e ordenados, “devem ser provisionados”. A provisão deve incluir todos os benefícios a que o empregado tenha direito, como horas extras adicionais, prêmios etc. Cabe ressaltar a diferença entre obrigações e provisões, embora ambas afetem da mesma forma o Passivo da organização, como mostra Franco, A. (1978), o Passivo exigível registra as obrigações da empresa. Estas são, geralmente, contrapartida das contas de despesas ou encargos. Do ponto de vista fiscal, as despesas e os encargos somente são dedutíveis quando efetivamente realizados, isto é: a) quando pagos; ou b) quando incorrido, caso em que corresponderão a uma obrigação definitiva, ou seja, uma efetiva exigibilidade.

Os mesmos autores apresentam a distinção entre obrigações e provisões, afirmando que as obrigações representam “uma despesa dedutível” enquanto as provisões “correspondem a obrigações ainda não formalizadas, apesar de representarem encargos do exercício”. Os autores distinguem dois grupos de provisões, um deles denominado “provisões retificadoras de valores de ativos”, que inclui Provisões para depreciações e Provisões para devedores duvidosos, e o outro, denominado Provisões constituídas para registrar obrigações que economicamente representam um encargo do exercício, e que ainda não foram formalizadas, não se considerando, portanto, uma exigibilidade. Exemplo: Provisão para imposto de renda, provisão para férias, gratificações e décimo terceiro.

Desta forma, uma demanda trabalhista, deve originar um lançamento, ainda que à conta de Provisões, que considere o valor pleiteado pelo ex-funcionário e a probabilidade de perda atribuída pela empresa à demanda. Assim sendo, uma demanda trabalhista no valor hipotético de R\$10.000,00, à qual a empresa atribui uma chance de 50% de insucesso, deve gerar uma Provisão, na conta Direitos Trabalhistas (ou semelhante) no valor de R\$5.000,00.

As provisões referentes a demandas trabalhistas elevam o exigível, especificamente a parte do passivo trabalhista, o que pode afetar os “quocientes patrimoniais” como afirma H. Franco (1978), especialmente aqueles que levam em consideração o exigível, seja de longo ou curto prazos. Desta forma, por exemplo, quocientes de solvência (resultado da comparação entre o ativo circulante e o realizável em longo prazo com o passivo exigível) com a finalidade de medir a capacidade da empresa de pagar seus débitos, são diminuídos, o que pode influenciar a diminuição de crédito à empresa. Ou seja, é inquestionável que a elevação do passivo trabalhista pode-se refletir de forma substancial na vida de toda a organização.

2. Método

A presente pesquisa pode ser assim classificada: segundo o processo de estudo, é monográfico; segundo a natureza dos dados é fatural (dados objetivos ou fatos); segundo o tipo fundamental de dados, faz uso de dados primários; segundo o grau de generalização dos resultados, é por amostragem; segundo a extensão do campo de estudo: levantamentos (sondagens, surveys); segundo as técnicas e os instrumentos de observação: observação indireta (questionários e formulários); segundo os métodos de análise: tipologias e classificações; e, por fim, segundo o nível de interpretação, é uma pesquisa descritiva.

A pesquisa parte da hipótese de que a existência do processo de *outplacement* nas organizações produz vantagens significativas, tanto para as próprias empresas quanto para os funcionários – sejam estes desligados ou não - e busca testar algumas hipóteses, a saber: a) ex-funcionários demitidos com *outplacement* produzem menos danos à imagem da empresa do que ex-funcionários demitidos sem esse processo; b) ex-funcionários demitidos com *outplacement* apresentam um menor risco de demandas trabalhistas contra a empresa do que ex-funcionários demitidos sem esse processo; c) ex-funcionários valorizam mais o processo de demissão com *outplacement* do que o processo de demissão sem *outplacement*.

Amostra: O universo populacional é composto dos ex-funcionários demitidos com ou sem *outplacement*. Com o processo de *outplacement*, em 1998 foram demitidos 536 funcionários e, sem tal processo, 1874. Desta feita, foram constituídas duas amostras proporcionais ao universo populacional, com $p=10\%$: a) uma composta de 54 ex-funcionários demitidos com o processo de *outplacement*; b) uma outra composta de 187 ex-funcionários demitidos sem o processo de *outplacement*.

Os pesquisados foram escolhidos de forma aleatória, de uma lista de ex-funcionários demitidos de uma única empresa, de forma a garantir uma maior homogeneidade das amostras. As amostras são probabilísticas pelo que qualquer elemento da população tem igual probabilidade de ser selecionado.

Variáveis. A pesquisa centra-se em dois construtos: 1).imagem da empresa: a) a maneira como o público percebe a empresa ou seus produtos (Kotler, 1998); b) imagem que o público em geral e os consumidores dos produtos de uma empresa têm da mesma. (Sandroni, 1996); c) percepção dos valores organizacionais pelos empregados, da sua eficiência, das suas tendências à inovação tecnológica, do seu tipo de gestão, da sua preocupação com os empregados e da interação existente entre eles; tais características (positividade, dinamismo, atração, entre outras) determinam a maior ou a menor identificação do empregado com a empresa e com os seus objetivos.(Tamoyo, 1998); 2) passivo trabalhista: obrigações da empresa para com funcionários e ex-funcionários.

Instrumentos de medida. Na coleta de dados da presente foram aplicados questionários predominantemente tipo Likert, destinados a medir opiniões e atitudes. Tais questionários se encontram descritos integralmente nos Apêndices 1.3 e 1.4, incluindo a carta que será endereçada ao ex-funcionário. Observar que o questionário destinado aos ex-funcionários desligados sem *outplacement* difere do outro basicamente nas questões finais (a partir da Q33).

A medição de opiniões e de atitudes requer um processo especial, pois trata-se de quantificar elementos que têm características nitidamente subjetivas. Uma atitude, segundo Mann (1973), é essencialmente uma disposição mental em face de uma ação potencial; uma opinião, no dizer de Ander-Egg (1978), representa uma posição mental consciente, manifesta, sobre algo ou alguém.

Por ser a mais conveniente à presente pesquisa foi feito uso da escala de Likert. Segundo Pereira (1999), Likert em 1932 propôs uma escala de cinco pontos com um ponto médio para registro da manifestação de situação intermediária, de indiferença ou de nulidade, do tipo “ótimo”, “bom”, “regular”, “ruim”, “péssimo”. Essa escala tornou-se um paradigma de mensuração qualitativa e desde então tem sido largamente aplicada, quer na forma original, que em adaptações para diferentes objetos de estudo.

Outras atribuições semânticas podem ser dadas, tais como: “concordo totalmente”; “concordo em parte”, “neutro”, “desaprovo em parte” e “desaprovo totalmente”. A atribuição de pontos às questões não é pacífica – pois difere de autor para autor. Mas, em geral, a atribuição é a seguinte: desaprovo totalmente (1); desaprovo em parte (2); neutro (3); concordo em parte (4) e; concordo totalmente (5).

Procedimentos: A operacionalização da pesquisa descreve os passos principais da mesma. Tais passos, de uma forma genérica, foram os seguintes: 1 – Foram elaborados os questionários de avaliação de Opinião e Atitude, usando a escala tipo Likert (1-5) para investigar: a) preservação da imagem da empresa; b) riscos legais; c) valorização pelos demitidos; 2-Obteve-se lista da população (ex-funcionários); 3-Dividiu-se a população em dois grupos: G1: com *outplacement*; G2: sem *outplacement*; 4- Procedeu-se ao teste piloto do questionário; 5-Selecionou-se aleatoriamente os indivíduos a serem pesquisados; 6-Foram obtidos os endereços dos sujeitos selecionados; 7-Foram enviados questionários aos selecionados; 8-Atuou-se de forma a obter 100% de retorno de respostas, dos sujeitos selecionados; 9-Tabularam-se as respostas recebidas, calculando-se as estatísticas amostrais dos grupos; 10-Procedeu-se à análise dos resultados.

5. Resultados

Testes das Hipóteses. As hipóteses testadas, formuladas no formato alternativo (H1) são as seguintes:

Ha: Ex-funcionários demitidos com outplacement produzem menos danos à imagem da empresa do que ex-funcionários demitidos sem esse processo.

Hipótese rejeitada. A hipótese foi testada envolvendo a análise da questão que continha a proposição: *–Quando falo da EMPRESA, na maioria das vezes uso termos positivos, não se observou diferença significativa entre as médias.*

Análise t de Student		
Uso de termos positivos		
Q8		
Gcom	Tamanho da amostra =	54
	Média=	4,39
	desvio padrão=	0,96
	variância=	0,92
Gsem	Tamanho da amostra=	187
	Média=	4,20
	desvio padrão=	0,74
	variância=	0,55
t	Diferença absoluta das médias=	0,19
	t calculado=	0,1226
	graus de liberdade=	239
	valor t tabelado (alfa=5%)=	1,66
	t calculado > t tabelado?	não
Análise	Diferença de médias significativa?	não

Fig 1. Imagem corporativa. Análise do uso de termos positivos em relação à empresa

Os respondentes dos dois grupos expressam-se de modo semelhante, quando falam da empresa (fig. 1). Hipótese H_{a0} aceita: Ex-funcionários demitidos sem *outplacement* produzem os mesmos danos à imagem da empresa do que ex-funcionários demitidos com esse processo;

Hb: Ex-funcionários demitidos com outplacement apresentam um menor risco de demandas trabalhistas contra a empresa do que ex-funcionários demitidos sem esse processo.

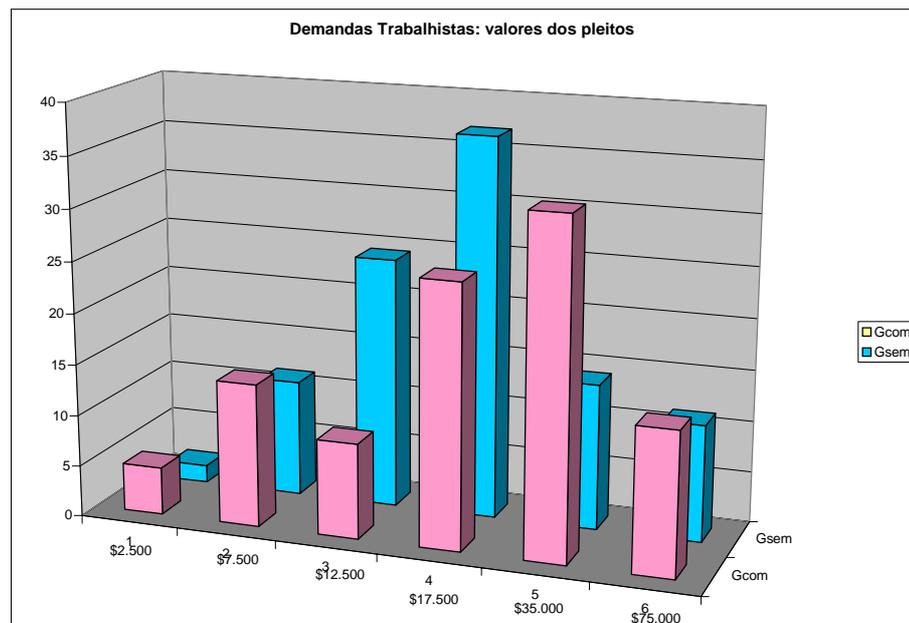


Fig. 2. Demandas trabalhistas

Hipótese não rejeitada. A hipótese foi testada envolvendo a análise das questões Q31 e Q32. Os valores médios da questão Q31 são significativamente diferentes ao nível de significância de 5%: Grupo-com-*outplacement* teve média 3,17 e Grupo-sem-*outplacement* teve média 3,76, significando que os ex-funcionários do Grupo-sem-*outplacement* têm uma propensão maior para acionar a empresa com relação a direitos trabalhistas. Por outro lado os valores a pleitear pelos ex-funcionários do Grupo-com-*outplacement*, seriam, na moda, praticamente o dobro dos valores a pleitear pelos ex-funcionários Grupo-sem-*outplacement*. Com efeito, 32,56% dos ex-funcionários Grupo-com-*outplacement* pleiteariam em média R\$35.000,00 contra 36,93% de ex-funcionários Grupo-sem-*outplacement*, que pleiteariam, em média R\$17.500,00. (ver fig. 2)

Hipótese alternativa aceita: considerando apenas a questão Q31 (*-Penso - ou pensei em acionar a empresa com relação a direitos trabalhistas*), observou-se uma diferença significativa entre as médias, ao nível de significância de 5%. Na medida em que a questão Q31 é a que expressa o grau de intencionalidade, pode-se aceitar a hipótese alternativa H_{b1} : Ex-funcionários demitidos com *outplacement* apresentam um menor risco de demandas trabalhistas contra a empresa do que ex-funcionários demitidos sem esse processo.

Hc: Ex-funcionários valorizam mais o processo de demissão com outplacement do que o processo de demissão sem outplacement.

Hipótese não rejeitada. A hipótese foi testada envolvendo a análise da questão: *–Na minha opinião, um processo de desligamento de uma empresa é melhor (com / sem / indiferente) processo de outplacement.*

Os dois grupos predominantemente apontaram a alternativa 1, especialmente os do Grupo-com-outplacement. Todos os respondentes (dos dois grupos) expressam-se de modo semelhante. Pode-se aceitar a hipótese alternativa H_{c1} .

Em que grau a utilização do *outplacement* auxilia as organizações e os funcionários demitidos? Esta é a questão principal à qual a pesquisa pretende dar resposta. Esta resposta pode ser formulada, portanto, considerando duas vertentes: a da empresa e a da dos ex-funcionários:

Empresa: Na maioria das vezes os ex-funcionários falam em termos positivos da empresa, independentemente de terem sido demitidos com ou sem *outplacement*. A percepção da imagem corporativa pelos ex-funcionários é a mesma para os respondentes dos dois grupos, porém os ex-funcionários demitidos sem *outplacement* acreditam: a) que o PDV tenha trazido prejuízo à imagem junto a clientes e parceiros; b) que o PDV tenha causado ressentimento à comunidade; e c) que o PDV tenha influenciado na capacidade de recrutar/ atrair novos empregados.

Os respondentes Grupo-sem-outplacement têm uma propensão maior a acionar a empresa com relação a direitos trabalhistas mas suas demandas médias seriam menores. Os ex-funcionários Grupo-sem-outplacement concordam com a existência, por parte da empresa, de receio de vazamento de informações sigilosas; enquanto que os ex-funcionários Grupo-com-outplacement discordam, de modo geral que a empresa tivesse tal receio.

Ex-funcionários: Os ex-funcionários entendem que o processo de desligamento da empresa é melhor com *outplacement*. Os respondentes do Grupo-com-outplacement se consideram em situação igual à vivida na Empresa e os respondentes do Grupo-sem-outplacement predominantemente afirmaram estar em situação pior. Os respondentes do Grupo-com-outplacement, predominantemente responderam que avaliam o ato de desligamento, hoje, tal ato como bom; enquanto os repondentes do Grupo-sem-outplacement, predominantemente declararam ter sido um ato "muito ruim". Os respondentes do Grupo-sem-outplacement predominantemente responderam que conheciam o processo de *outplacement*, "muito mal", "mal" e "razoavelmente"; já os do Grupo-com-outplacement responderam predominantemente que conheciam "razoavelmente" tal processo.

Quanto ao ambiente do trabalho no momento em que foi lançado o PDV, os dois grupos de ex-funcionários sentiam o ambiente da EMPRESA muito tumultuado. Predominantemente os ex-funcionários Grupo-com-outplacement estão empregados em outra empresa; enquanto que os ex-funcionários Grupo-sem-outplacement estão desempregados (com 6,46 meses em média). Há uma proporção maior de desempregados em Grupo-sem-outplacement, do que desempregado Grupo-com-outplacement.

Uma questão para os respondentes do Grupo-com-outplacement inquiria quais os principais problemas que viam no processo de *outplacement*. Algumas respostas são vistas a seguir: 1. Ao meu ver é feito muitas entrevistas, e pouco resultado; 2. Demora no processo; Dificuldade de operacionalização do processo; Dificuldade na formalização do processo; 3. Informações um pouco confusas.falta de explicação sobre alguns aspectos; Lentidão nas ações

20 tempo de espera que leva para se arrumar outra colocação é muito grande; Critérios definidos com pouca argumentação. Falta de parâmetros mais adequados com o mercado de trabalho; 3. Falta de informação aos funcionários; 4. Eles queriam arrumar emprego de qualquer maneira, deveria ser algo mais estruturado. As vezes eles queriam que nós não perguntássemos muito. Hoje estou desempregada; Falta de conhecimento das pessoas da EMPRESA que trabalharam com isso; Falta de mão-de-obra qualificada, pois a maioria já estava na Empresa há muito tempo e pensavam que não precisavam se atualizar; Falta de preparo dos profissionais para trabalhar com os sentimentos dos colegas da empresa; O pessoal de rh da Empresa não sabia muita coisa, tudo eu tinha que perguntar para outra pessoa da outra empresa; 5. Não percebi problemas; Não vi problemas; No meu caso eu não vi problemas. Foi até rápido conseguir outra empresa.

6. Conclusões e Recomendações

As principais conclusões desta pesquisa, associadas às hipóteses previamente formuladas são as de que:

1.–funcionários demitidos sem *outplacement* produzem os mesmos danos à imagem da empresa do que ex-funcionários demitidos com esse processo;

2.–funcionários demitidos com *outplacement* apresentam um menor risco de demandas trabalhistas contra a empresa do que ex-funcionários demitidos sem esse processo;

3.–funcionários valorizam mais o processo de demissão com *outplacement* do que o processo de demissão sem *outplacement*.

Com efeito, na maioria das vezes os ex-funcionários falam em termos positivos da empresa e percepção da imagem corporativa pelos ex-funcionários é a mesma para os respondentes dos dois grupos.

Os respondentes ex-funcionários demitidos com *outplacement* se consideram em situação igual à vivida na Empresa, enquanto os respondentes ex-funcionários demitidos sem tal processo, predominantemente afirmaram estar em situação pior. Há uma proporção maior de desempregados em ex-funcionários demitidos sem *outplacement* (63%), do que desempregado em ex-funcionários demitidos com tal processo (32%).

Os ex-funcionários demitidos com *outplacement* predominantemente responderam que avaliam o ato de desligamento, hoje, como bom; enquanto os respondentes do Grupo-sem-*outplacement*, predominantemente declararam ter sido um ato "muito ruim". Estes predominantemente responderam que conheciam o processo de *outplacement*, "muito mal", "mal" e "razoavelmente"; já os primeiros (ex-funcionários demitidos com *outplacement*) conheciam "razoavelmente" tal processo. Quanto ao ambiente do trabalho no momento em que foi lançado o PDV, os dois grupos de ex-funcionários sentiam o ambiente da Empresa muito tumultuado. Não há diferença significativa quanto aos efeitos da demissão nos ex-funcionários.

Considerações finais. Os resultados permitem sugerir algumas recomendações, tanto acadêmicas quanto profissionais:

A primeira delas é que novos estudos devem ser feitos, especialmente referentes ao grau de intencionalidade das demandas trabalhistas e seus valores potenciais, dados os resultados de certo modo discrepantes: se por um lado os demitidos com *outplacement* declararam um menor intencionalidade de ação, por outro lado pleiteavam, ou poderiam pleitear, valores maiores.

A segunda recomendação é que planos de demissão voluntária, quando instalados pelas empresas sejam intensamente divulgados: os ex-funcionários demitidos com *outplacement* de forma geral declararam conhecer bem ou razoavelmente o PDV o que não ocorreu com os demais – sugerindo que a adesão ao PDV decorre da difusão deste ante os funcionários.

Referências

- AAKER, D A. *Brand Equity: Gerenciando o valor da Marca*. São Paulo: Negócio. 1998.
- ANDER-EGG, E.. *Introducción a las técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1978.
- ANDREASSEN, T. W.; LINDESTAD, B.. Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, v.9 n.1, 1998.
- BEER, M.; SPECTOR B.. *Readings in Human Resource Management*. New York: The Free Press, 1995.
- BERNARDIN, H. J.; RUSSELL, J.E. A.. *Human Resource Managemen: An experimental approach*. New York: Irwin/Mcgraw-Hill, 1998.
- CALDAS, M. P.. *Carreira e Mobilidade de Executivos (1998-1991) – Pesquisas de Executivos em Processo de Demissão e uma Contribuição ao Estudo do Outplacement no Brasil*.. São Paulo: FGV, 1992 (Dissertação de Mestrado, EAESP)
- CALDAS, M. P.. *Demissão – Causas, Efeitos e Alternativas para Empresa e Indivíduo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CALDAS, M. P.. Enxugamento de Pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*. Jan./Mar. p.29-41, 2000
- CARREL, M R.; KUZMITS, F. E.; ELBERT, N. F. *Personel Human Resource Management*. 4.ed. 1992. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 7, nº 3, 1996.
- CASE, T. A. *Como Conquistar um Ótimo Emprego*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- FRANCO, A. *Aspectos fiscais do balanço* . São Paulo: Atlas, 1978.
- FRANCO, H. *Estrutura, análise e interpretação de balanços*. São Paulo, Atlas, 1978.
- FRIEDMAN B.; HATCH J. ; WALKER D. M.. *Capital Humano: Como Atrair, Gerenciar e Manter Funcionários Eficientes*. São Paulo. Futura, 2000.
- GARCIA, R.. *O Processo de Recolocação Profissional*. São Paulo: Nobel, 1988.
- IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R.. *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. São Paulo: Atlas, 1979.
- KOTLER, J. P.. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEBLANC, G.; NGUYEN, N.. Cues used by customers evaluating corporate image in service firms: an empirical study in financial institutions. *International Journal of Service Industry Management*, v.7 n.2, 1996.
- MACEDO, G. B.. *Fui Demitido: e Agora?* São Paulo. Maltese, 1996.
- MACEDO, G. B.. *Outplacement: a Arte e a Ciência da Recolocação*. São Paulo. Maltese, 1994.
- MANN, P.. *Métodos de investigação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973
- MINARELLI, J. A.. *Empregabilidade: Como ter Trabalho e Remuneração Sempre*. São Paulo: Gente, 1995.
- NASH, L. L. *Ética nas empresas: boas intenções à parte*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PEREIRA, J. C. R. *Análise de dados qualitativos*. São Paulo: EDUSP, 1999.
- PORTER, M. E.. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro. Campus, 1999.
- SANDRONI, P.. *Dicionário de Administração e Finanças*. São Paulo: Best Seller, 1996.

SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH & COOK. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EDUSP. 1975.

TAMOYO, A.. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*. Jul./Set. 1998.

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

TOMASKO, R. M.. *Crescer, não destruir*. São Paulo: Publifolha, 1999.

TOMASKO, R. M.. *Downsizing: Reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1992.