

## Outplacement: Uma Forma Humanizada de Suavizar os Impactos Negativos da Demissão

Jeuziane Duarte Lamim  
Nathan Patreniere Barria de Souza  
Raianne Guimarães Lopes dos Santos

**Resumo:** No cenário atual, ainda existem casos de empresas onde se perdura o pensamento de que pessoas são apenas números, deixando de perceber os funcionários como seres com sonhos, que aspiram por crescimento e que são cheios de potencial e qualidade, sendo notória a desvalorização dos colaboradores nas mesmas. Como consequência, isso pode elevar o número de demissões, além de trazer malefícios para a instituição e também para o empregado. O *Outplacement*, também traduzido como “recolocação”, surgiu com o objetivo de humanizar os processos de desligamento, independentemente dos motivos pelo qual tenha ocorrido, uma vez que esta metodologia ajuda a minimizar os diversos impactos que podem vir a ocorrer no momento de demissão a todos os atores sociais envolvidos, seja de forma direta ou indireta. Para tanto, a pesquisa possui como objetivo demonstrar como a aplicação do *Outplacement* auxilia e fomenta a humanização nos processos de demissão nas empresas, e está embasada na seguinte questão norteadora: “De que forma a implementação do *Outplacement* pode beneficiar as organizações e seus trabalhadores?”. O *Outplacement* é socialmente responsável e estratégico, uma vez que ajuda os colaboradores a serem recolocados no mercado de trabalho após a demissão. É também uma questão de ética e responsabilidade social, pois reduz os impactos negativos que o desligamento de um colaborador pode causar para o seu reingresso no mercado. Quanto à metodologia aplicada, optou-se por uma pesquisa do tipo exploratória por meio de levantamento bibliográfico, artigos científicos, monografias e livros. O artigo foi estruturado em três tópicos, sendo o primeiro a descrição dos processos de demissão a partir da implementação do *Outplacement*, o segundo refere-se à humanização das demissões a luz do *Outplacement*, e o terceiro discorre sobre como tal metodologia contribui para suavizar os impactos negativos da demissão. Conclui-se que companhias que investem na ferramenta estão preocupadas em humanizar seus processos e exercer seu papel social, dando o devido reconhecimento ao profissional e oferecendo apoio e desenvolvimento ao mesmo ao ser desligado.

**Palavras-chave:** Recolocação; Humanização; Papel social; Reconhecimento.

### OUTPLACEMENT: a humanized way to soften the negative impacts of dismissal

**Abstract:** In the current scenario, there are still cases of companies where the mindset persists that people are just numbers, failing to perceive employees as individuals with dreams, aspirations for growth, and full of potential and quality. The devaluation of employees in these companies is evident. As a consequence, this can lead to an increase in layoffs, along with adverse effects on both the institution and the employee. Outplacement, also known as "relocation," emerged with the aim of



humanizing the termination processes, regardless of the reasons for their occurrence, as this methodology helps minimize the various impacts that may occur during the termination for all social actors involved, whether directly or indirectly. Therefore, the research aims to demonstrate how the implementation of Outplacement assists and promotes humanization in the employee termination processes in companies and is based on the following guiding question: "How can the implementation of Outplacement benefit organizations and their employees?". Outplacement is socially responsible and strategic as it helps employees to be reintegrated into the job market after termination. It is also a matter of ethics and social responsibility because it reduces the negative impacts that the termination of an employee can have on their reentry into the job market. As for the applied methodology, an exploratory research approach was chosen through a literature review, scientific articles, monographs, and books. The article is structured in three sections: the first describes the termination processes through the implementation of Outplacement, the second pertains to the humanization of terminations in the light of Outplacement, and the third discusses how this methodology contributes to mitigating the negative impacts of termination. In conclusion, companies that invest in this tool are concerned about humanizing their processes and fulfilling their social role, giving due recognition to the professional and providing support and development when they are terminated.

**Keywords:** Relocation; Humanization; Social role; Recognition.

## INTRODUÇÃO

No cenário atual, ainda é possível observar a existência da desvalorização por parte das empresas para com seus colaboradores. Existem casos em que ainda perdura o pensamento de que pessoas são apenas números, deixando de perceber os funcionários como seres com sonhos, que aspiram por crescimento e que são cheios de potencial e qualidades. O *turnover*, ou seja, a rotatividade de pessoal pode ocorrer com frequência em ambientes corporativos que ainda pensem dessa forma, seja por parte da empresa, quando para ela o colaborador não está tendo mais o que oferecer ou por parte do próprio funcionário, por não receber a valorização e o atendimento de suas expectativas.

Como consequência, isso pode elevar o número de demissões, além de trazer malefícios para a instituição e também para o empregado. O *Outplacement*, também traduzido como "recolocação", surgiu com o objetivo de humanizar os processos de desligamento, independentemente dos motivos pelo qual tenha ocorrido, uma vez que esta metodologia ajuda a minimizar os diversos impactos que podem vir a ocorrer no momento de demissão a todos os atores sociais envolvidos, seja de forma direta ou indireta.

O *Outplacement* é socialmente responsável e estratégico, uma vez que ajuda os colaboradores a serem recolocados no mercado de trabalho após a demissão. É também uma



questão de ética e responsabilidade social, pois reduz os impactos negativos que o desligamento de um colaborador pode causar para o seu reingresso no mercado. O *Outplacement* é uma metodologia que pretende inovar, humanizar e diferenciar os processos de desligamentos nas empresas, pois a partir deste o colaborador pode reingressar no mercado de trabalho mais capacitado e preparado, pois os impactos ocasionados pelo seu afastamento são reduzidos.

Este estudo se origina da seguinte questão central: “De que maneira a implementação da ferramenta de *Outplacement* pode beneficiar organizações e seus colaboradores?”. A partir dessa indagação, o propósito deste artigo é demonstrar como a aplicação do *Outplacement* contribui para humanizar os processos de demissão nas empresas.

A implementação do *Outplacement* trás para a organização a humanização do processo de demissão, mostrando que a mesma busca trabalhar a responsabilidade social em seu âmbito organizacional, o que contribui para com a suavidade dos impactos negativos do desligamento de seus funcionários, uma vez que o mesmo proporciona inúmeros benefícios tanto para a empresa quanto para o colaborador.

No que diz respeito à metodologia empregada, optou-se por uma abordagem de pesquisa exploratória. A construção deste trabalho se baseou em fontes como artigos científicos, monografias e livros.

A presente pesquisa buscou apresentar o processo de demissão com o uso do *Outplacement*, enunciando e apresentando as etapas para sua realização. Detalhou também como as demissões se tornam humanizadas através do *Outplacement*, elencando algumas vantagens que o mesmo pode trazer para a organização e o empregado. E por fim, demonstrou como essa metodologia contribui para atenuar os impactos negativos das demissões, apontando como o *Outplacement* pode humanizar o processo e suavizar os impactos da demissão para as empresas que o realizam.

## **O Processo de Outplacement: Definição e operacionalização**

O termo *Outplacement* se origina do inglês e tem por significado “recolocação”. Seu surgimento se deu em meados do século 20, nos Estados Unidos. Já no Brasil, foi introduzido a partir dos anos 80, quando, de fato, passou a ser conhecido.

Para Kilcrease (2013 apud AMADO, 2015, p. 42), o *Outplacement* se conceitua como:



Apoio promovido aos colaboradores dispensados, visando o auxílio na procura de um novo posto de trabalho e/ou emprego de acordo com as suas necessidades e objetivos. Representa uma solução quer para a empresa quer para o colaborador, permitindo que o processo de desvinculação da empresa se realize com o maior respeito e dignidade para com o colaborador, tornando-se num processo *win-to-win*. Todos os envolvidos ganham com este processo, contribuindo para uma imagem positiva de responsabilidade da empresa perante terceiros.

Seu objetivo é preparar o demitido para uma recolocação no mercado de trabalho e trazer alternativas para sua futura carreira profissional, através do aprimoramento de suas habilidades profissionais e, até mesmo, levando-o a desenvolver um negócio próprio.

O *Outplacement* é uma das técnicas encontradas para amenizar os impactos da demissão, que busca valorizar a pessoa que cooperou com a empresa e, que está sendo desligada.

Para que o processo de *Outplacement* atinja seu propósito e venha ter excelência em seus resultados, faz-se necessário implementá-lo nas seguintes etapas: iniciando pela organização e planejamento da demissão; seguindo pelo anúncio da demissão; e por fim, dando encerramento ao processo, a recolocação profissional.

A demissão pode ser uma experiência devastadora, além de trazer consigo efeitos traumáticos à vida das pessoas que já passaram por ela. Seja individual ou em massa, o desligamento traz impactos para as organizações, para os demitidos e os sobreviventes. Quando tal processo é mal conduzido, seus efeitos se tornam ainda mais intensos, ocasionando uma visão negativa da empresa perante os colaboradores demitidos, para os funcionários ativos e a sociedade.

Minarelli (1995 apud SILVA; ROMÃO, 2019, p. 23), define a demissão como a perda do posto de trabalho, que pode ser um choque, pois significa para a maior parte das pessoas, a retirada de seu papel principal, especialmente para aquelas que colocam no trabalho o eixo de sua vida.

Os tipos e a intensidade de reações emocionais à demissão variam de indivíduo para indivíduo. As implicações da demissão no ser humano podem ser psicológicas, emocionais, comportamentais, econômicas, físicas, profissionais, familiares e sociais.

Ninguém está protegido de enfrentar tal situação. A sensação e o sentimento de insuficiência por perda de seu posto faz com que a confiança do colaborador em si mesmo fique abalada, por isso, faz-se necessário que as empresas desenvolvam um programa de preparação psicológico-emocional, fazendo com que o processo de demissão seja plenamente compreendido e aceito,



passando segurança e confiabilidade aos profissionais envolvidos. Segundo Tomasko (2002, p. 13), “constitui-se uma obrigação moral das organizações proporcionarem assistência personalizada e ajuda na recolocação de seus trabalhadores desligados, isto é dispensá-los dignamente”.

O processo de demissão ocorre muito antes de o funcionário ser informado do desligamento da organização e o mesmo é feito pelo departamento de Gestão de Pessoas da empresa, mais conhecido como Recursos Humanos. Assim que for tomada a decisão de desligar um colaborador, o gestor e/ou os profissionais do RH, deverão reunir os documentos necessários ao processo e dar início a organização e planejamento da demissão.

Silva (2017, p.16) afirma que:

A demissão sem planejamento ou sem assistência pode prejudicar e muito o processo de retorno ao mercado de trabalho dos futuros desligados, afetando a saúde física e psicológica daqueles que estão em processo de desligamento, podendo também comprometer a produtividade daqueles que ficam na empresa pelo sentimento de revolta e medo de que aconteça o mesmo com eles. Observa-se ainda que os empregados remanescentes e os candidatos a emprego tem seu interesse afetado por uma organização a partir da ótica que a mesma direciona e lida com desligamento.

Os principais pontos a serem pensados e estruturados são: quem vai anunciar que o período do empregado será rompido – seja o coordenador da equipe ou até mesmo o gerente do departamento de pessoal da empresa; como será feita, por exemplo, individual ou coletiva; a escolha de uma data que não coincida com alguma outra que para o ex-empregado seja importante, isto é, o aniversário do seu filho, por exemplo; deixar o mais claro possível os motivos pelo qual a decisão de desligamento veio a acontecer; o tempo que esse processo poderá levar; e ao término, expressar agradecimento ao indivíduo por seus esforços e o desejo de que ele se estabeleça rapidamente no mercado de trabalho. Todo este processo é feito de forma discreta, sem deixar nenhuma pista ou até mesmo que as informações vazem. Somente os profissionais responsáveis devem ter acesso às informações.

Executar um processo de desligamento não é uma tarefa fácil e segundo Macedo *et al.* (2021, p. 15):

Esse é um processo delicado e que pode atribuir valor emocional. Portanto, é necessário que haja compreensão e paciência para fornecer o suporte necessário, referente às dúvidas e demais informações relativas. Ainda que o processo tenha sido feito de forma bastante cuidadosa, alguns procedimentos adicionais devem ser considerados, como a elaboração da



carta de demissão, enumerando todas as razões que levaram a essa decisão, de forma bastante clara e humana.

Após toda a organização, é o momento de colocar as ações planejadas em prática, iniciando pelo dia escolhido para comunicar ao funcionário seu desligamento e dar andamento a todo o processo.

Como afirma Macedo *et al.* (2021), o preparo e a comunicação são fatores importantes, principalmente diante de tal contexto, onde é transmitido ao indivíduo os motivos que ocasionaram a demissão. Assim como a empresa, o demitido também deve ter a chance de deixar suas considerações, normalmente acontece através da Entrevista de Desligamento. Esse *feedback* é muito importante e também proveitoso para a organização.

De acordo com Pessoa e Philereno (2012, p.4):

A entrevista é considerada uma ferramenta à organização, porque permite que ela identifique as razões de perda de seus talentos. A entrevista deve ser realizada por alguém habilitado do departamento de Gestão de Pessoas. 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.

A comunicação dos benefícios ao funcionário que estará passando pelo processo de demissão também é importante. É a partir desta comunicação que o mesmo terá ciência do que é direito seu receber, como por exemplo, o salário dos dias trabalhados, incluindo valores de horas extras e adicional noturno, se for o caso; possibilidade de sacar todo o seu Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS; seguro-desemprego, se preencher os requisitos; 13º proporcional ao tempo que foi trabalhado e 13º vencidos, se houver; entre outros. É de extrema importância que a empresa siga e execute fielmente toda a rotina trabalhista conforme os princípios estabelecidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, sem deixar margem para questionamentos.

Além de ser um direito amparado por lei ao funcionário registrado, as obrigações trabalhistas são de dever da empresa a serem cumpridas no processo de demissão. Com a internet sendo um meio facilitador para a obtenção de informações, grande parte dos trabalhadores estão atualizados e cientes da maior parte de seus direitos após a dispensa.

Assim, a transparência da organização com seus colaboradores neste ato é de suma importância, mostrando não apenas que cumpre os requisitos estabelecidos por lei, mas também, que a mesma se importa em retribuir o serviço que lhe foi prestado.



A última etapa do processo é a recolocação, ou seja, é a introdução do colaborador demitido do mercado de trabalho. O setor responsável ou a empresa de consultoria contratada trabalham juntamente com o colaborador para que o mesmo tenha sucesso em tal transição.

De acordo com Macedo (1994, p. 20):

Não se pode menosprezar a importância da rápida recolocação do demitido no mercado de trabalho. Afinal, esta é a grande razão da existência do outplacement como técnica de gestão de recursos humanos. A arte, contudo, está na recolocação do demitido diante de si mesmo: de pé diante da vida, questionador das próprias virtudes, apto para lutar e vencer.

Nesse processo a duração pode variar, no entanto, o mais comum é de aproximadamente, entre 3 a 18 meses, o profissional auxiliará o funcionário a melhorar seu desempenho, aprimorar seu currículo e *networking*, desenvolver e aperfeiçoar suas habilidades, fornecer apoio psicológico incluindo reflexão e autoconhecimento, avaliação de seus objetivos – profissionais, propósitos e valores, formulação de plano de carreira e *marketing* pessoal, preparo para futuras participações de processos seletivos e entrevistas, entre outros.

A empregabilidade tem se tornado uma exigência profissional, sendo levada em consideração no momento de contratação. A empregabilidade de acordo com Mannrich (2005, p.104) “corresponde à aptidão de ser empregável, ou seja, de obter emprego ou trabalho, nele permanecer e progredir, levando-se em conta exigências do mercado de trabalho, como conhecimentos, habilidades e comportamentos”.

O indivíduo que está à procura de trabalho deve mostrar para que veio, ou seja, oferecer as armas e a bagagem de experiências que possui para solucionar problemas. É encontrar quem precisa do que ele tem a oferecer e ajudar a colocar em prática.

No cenário atual, onde o mundo está tão globalizado, o mercado de trabalho vem sofrendo constantes mudanças exigindo que as pessoas desenvolvam a flexibilidade e se tornem adaptáveis. Desse modo, os profissionais precisam buscar desenvolver novas habilidades e funções diferentes da qual já exercem, estando sempre atualizados.

As etapas do processo de *Outplacement* são uma ajuda ao profissional, sendo sua finalidade prepará-lo para que aproprie corretamente suas habilidades e conhecimentos para que o mesmo venha ser beneficiado, e não uma solução “milagrosa” de recolocação imediata, pois os resultados dependem totalmente do próprio indivíduo.



O processo de Outplacement possibilita que os colaboradores desligados tenham apoio em seu planejamento de carreira, e na estratégia de busca por novas oportunidades no mercado de trabalho. O processo de Outplacement pode ocorrer de forma espontânea, onde o indivíduo procura consultoria por conta própria para recolocação no mercado de trabalho, pois há empresas e profissionais especializados na prestação desse serviço. (SILVA; ROMÃO, 2019, p.28).

É crucial que a organização dê o devido reconhecimento ao colaborador, que por determinado tempo prestou seus serviços a ela, fazendo com que o mesmo sinta que tem o apoio da empresa.

Dessa forma, a implementação do *Outplacement* se mostra uma ferramenta de gestão fundamental, pois, demonstra que a organização valoriza o recurso humano que nela trabalhou, além de disponibilizar suporte para o indivíduo que está sendo desligado, o que é uma questão de ética e responsabilidade social.

### **Outplacement: Humanizando as Demissões com Eficácia**

Existem vários fatores que tornam o ser humano mais realizado profissionalmente. Entretanto, quando o mesmo passa por um processo de demissão isso acaba trazendo desequilíbrios em seu âmbito emocional e profissional. Macedo (1994 apud SILVA, 2017, p. 15) enfatiza que a demissão sem planejamento gerencial e sem o amparo de uma política de Gestão de Pessoas estruturada apresenta-se como uma das maneiras mais injustas e desumanas de conduzir um processo de demissão, embora essa seja ainda a forma mais utilizada por um grande quantitativo de organizações. Dessa forma, faz-se necessário que as organizações se preocupem com a sociedade, pois os funcionários são o maior patrimônio das entidades e o principal responsável pelo sucesso ou fracasso da mesma.

Ao longo dos últimos anos, a atenção da Gestão de Pessoas tem sido dirigida para a gestão da carreira e da transição profissional, como forma de minimizar os constrangimentos decorrentes da perda de emprego. Esse foco revela-se ainda mais importante quando o propósito é o de otimizar a utilização dos talentos que os colaboradores podem ter para disponibilizar ao mercado de trabalho. Por isso, é tão importante que a empresa fique atenta a este tipo de processo e saiba que para ser bem realizada a prática de *Outplacement* deve, necessariamente, ser construída de acordo com a real necessidade de cada profissional, considerando a história de vida, as competências, os objetivos profissionais, os obstáculos que devem ser superados, entre outros fatores.



Para Pessoa e Philereno (2012, p.12):

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.

Além disso, os resultados destes programas de *Outplacement* revelaram uma maior taxa de sucesso na recolocação profissional dos colaboradores, que tendem a ser contratados por novas organizações mais rapidamente do que aqueles que não recebem qualquer tipo de acompanhamento.

O *Outplacement* surge como uma solução eficaz para as organizações, uma vez que promove o bem-estar dos colaboradores, bem como a sua recolocação profissional, minimizando os impactos negativos do despedimento. Conclui-se que a utilização dessa ferramenta promove humanização no processo demissional do colaborador e também fomenta ações de responsabilidade social, uma vez que todo o processo é voltado para o sucesso profissional futuro dos demitidos.

Isso mostra que a instituição possui uma forma de gestão ética e transparente colocando em prática projetos voltados para o benefício da sociedade, ou seja, é uma organização que além de ter foco em seus lucros, também se importa com o bem-estar social.

O *Outplacement*, quando implantado nas empresas, contribui para o desenvolvimento de pessoas. Isso se dá por conta do processo de desenvolvimento – intelectual, emocional, pessoal e profissional – que é oferecido ao colaborador quando ocorre seu desligamento.

É importante frisar que desenvolvimento pessoal e treinamento não são a mesma coisa, ambos possuem diferenças.

Segundo Silva e Romão (2019, p. 20):

Enquanto o treinamento tem o objetivo de qualificar e oferecer conhecimentos preparando para as funções, reforço ou atualização, adaptação e mudanças de planejamento, o desenvolvimento é mais extenso e visa o colaborador de forma individual, aprimorando suas competências de forma contínua.

Investir nos colaboradores é algo recente na cultura das empresas, pois elas buscavam captar candidatos que já possuíam habilidades e experiências anteriores. Já nos dias de hoje,



investem nos mesmos para que cresçam e se desenvolvam, a fim de promover também o crescimento da companhia (BAGATTOLI; MÜLLER, 2016).

Empresas que possuem em sua cultura organizacional o desenvolvimento de pessoas tendem a ter aumento de sua credibilidade. Elas passam a ser bem vistas, ganham reputação positiva e também mostram relação de confiança, pois tal iniciativa demonstra que a organização não quer apenas subordinados, e sim parceiros que cresçam juntamente com ela.

Os bons profissionais procuram por empresas que valorizem suas carreiras e invistam em seu capital intelectual, propondo desafios e os levando a saírem de sua zona de conforto. Assim, os mesmos se sentem engajados e estimulados a oferecerem o seu melhor, sendo também um veículo de promoção e divulgação da organização.

Outro ponto em que a ferramenta corrobora é o diferencial competitivo, que atualmente é de suma importância para as organizações perante seus concorrentes.

A partir do suporte que a mesma oferece, é possível enxergar que o valor e a importância do profissional, ainda que demitido, é reconhecido pela empresa. Ou seja, não apenas usufrui dos serviços dos colaboradores, mas, busca dar retorno e mostra o seu comprometimento para com eles, sendo uma via de mão dupla, onde ambos são beneficiados.

Assim, para Macedo *et al.* (2021), o reconhecimento ao funcionário é essencial, pois estimula a autoestima e o mesmo tem a percepção de que possui o apoio da empresa, mesmo em casos de demissão, onde auxilia em sua recolocação profissional, podendo até indicá-lo através de uma carta de recomendação para outro negócio.

Tais ações contribuem para que a empresa tenha vantagem e diferencial competitivo em relação aos demais, pois está preocupada, não apenas com seus colaboradores ativos, mas também com aqueles desligados de seus cargos. Isso transmite para os que enxergam a organização de fora que a companhia possui missão e valores onde o colaborador também é prioridade.

### **Suavizando os Impactos Negativos da Demissão**

De acordo com Maia e Nyaradi (2005), tem sido possível observar maior preocupação da parte das empresas em reduzir principalmente os traumas causados pelos processos demissórios aos seus colaboradores. Iniciativas que abordam a responsabilidade social e ambiental já fazem parte da realidade de muitas organizações hoje. Dessa forma, “o desligamento humanizado chega



para contrapor o processo errôneo de demissão, onde prega-se a caracterização do colaborador apenas como número e não como parte agregadora da empresa” (MACEDO *et al.*, 2021, p. 25).

Com isso, a atenção e assistência ao funcionário demitido demonstra que a empresa se preocupa não apenas com o quadro atual de colaboradores, mas também com os que já passaram e acabaram saindo. Tais atitudes tem se mostrado essencial para manter e fortalecer a imagem da empresa a partir da implementação do *Outplacement* que, conseqüentemente, faz com que a empresa venha ser beneficiada em diversos aspectos.

O fortalecimento da imagem mercadológica da organização ante aos públicos interno e externo é um deles, pois reforça e promove tanto interna quanto externamente a imagem de uma companhia que valoriza e oferece suporte aos seus funcionários, proporcionando assistência pós-demissão, sendo vista com bons olhos pelos colaboradores e a sociedade.

Reduz os processos trabalhistas e, conseqüentemente, também há redução dos custos relativos ao despedimento evitando o aumento de conflitos entre empresa e ex-funcionários. A partir do aparo que é oferecido ao colaborador após ser desligado de suas funções, o mesmo percebe sua importância para a organização no qual prestou seus serviços, o que o leva a ter sentimentos de gratidão, suavizando os efeitos negativos da demissão que poderiam ocasionar em inúmeras demandas judiciais ou qualquer outro tipo de atitude vingativa contra a empresa, por exemplo, o vazamento de informações "sigilosas" da empresa.

Como o profissional se sente de certa forma beneficiado após a demissão é certo do mesmo agir com reciprocidade. Assim, informações importantes que obteve em seu tempo de serviço serão mantidas em sigilo.

Com o desligamento humanizado, muitos dos processos que são gerados a partir da demissão são aprimorados, como os aspectos emocionais do funcionário, os trâmites contratuais, entre outros (MACEDO *et al.*, 2021).

Melhora o clima organizacional, sendo um indicador da satisfação dos funcionários, a partir da assistência que a mesma oferta aos trabalhadores despedidos, enriquecendo as relações trabalhistas. Proporcionando assim, o fortalecimento dos vínculos entre funcionários ativos, funcionários demitidos e seus empregadores, criando-se um ambiente de confiança. Através de tal assistência os trabalhadores despedidos não são deixados sós e, muito menos, entregues à própria sorte.



Faz com que haja redução da carga emocional no ambiente de trabalho, ajudando a gerir o *Employee Experience*, ou seja, a experiência das pessoas colaboradoras da empresa. O procedimento de recolocação do profissional preserva o clima organizacional e social de forma positiva após o desligamento, diminuindo o estresse, a carga psicológica e emocional negativa nos indivíduos envolvidos no ato da demissão.

Práticas demissionárias, embasadas na preocupação do efeito nos seus diversos stakeholders, inclusive nos funcionários egressos e nos remanescentes, caracterizam-se por ações socialmente responsáveis. Trata-se de uma evolução visionária e estratégica das organizações de que devem fazer algo por aqueles que colaboraram por algum tempo com seus esforços para que a empresa alcançasse seus objetivos. (CAMPOS, 2011, p.37)

Reafirma a cultura organizacional, pois os valores, o propósito, as crenças e os hábitos de uma companhia precisam estar além do papel. É essencial que se possa observá-las através das ações. É ela que diferencia uma empresa da outra e está explícita na condução de um negócio, no trato com os colaboradores, clientes e parceiros, por exemplo.

Segundo Silva e Romão (2019, p. 28), “funcionários já não são vistos apenas como mão de obra, mas sim como recursos humanos e intelectuais, tornando-se cada vez mais necessária a atenção que se dá aos funcionários que acabam sendo desligados”.

Em uma comparação com o ser humano, a cultura organizacional representa, para a empresa, o que nós pensamos, percebemos, agimos e sentimos. É como se fosse o “caráter” de cada indivíduo. Quando uma empresa demonstra preocupações com seus colaboradores, ela ratifica na prática sua cultura, mostrando que está alinhada às suas estratégias e também à responsabilidade social, sendo um diferencial no mercado, o que a torna única.

Melhora o *Employer Branding* a partir do apoio e aconselhamento ao profissional para novas oportunidades, pois o *Outplacement* é um procedimento de suporte destinado a facilitar a transição de emprego e/ou carreira, envolvendo a implementação de uma série de recursos que ajudam na realocação profissional. Este processo representa uma perspectiva mais ampla do papel das pessoas nas empresas, refletindo a mudança na forma como as organizações encaram seus colaboradores (ROCHA, 2015).

Assim, estabelece uma percepção importantíssima e positiva sobre a empresa como local de trabalho que poderá ser essencial no momento de Recrutamento e Seleção de novos



funcionários. Mostrando que a empresa valoriza aqueles que, por um tempo, cooperaram com o sucesso da mesma.

Campos (2011, p.42), afirma que:

Desde a gestão da reputação da imagem, a uma forma de diferencial competitivo, ou ainda, o orgulho gerado ao empregado por participar de uma empresa ética e coerente aos interesses dos seus públicos, evidencia-se em todas estas formas, fatores motivacionais que provocam nas organizações repensarem suas atitudes no que se refere a adoção de programas de outplacement.

Dessa forma, quando a organização se compromete em oferecer assistência aos colaboradores desligados, deixa claro que está realmente preocupada em exercer, de fato, a responsabilidade social.

Para Maia e Nyaradi (2005), o *Outplacement* bem conduzido leva a resultados, inegavelmente, eficazes para os colaboradores. É a forma mais correta e econômica de implantar, com sucesso, projetos de reestruturação sem perdas de motivação e competência da equipe de trabalho.

O *Outplacement* é uma ferramenta muito útil na vida do profissional demitido. A mesma traz alguns benefícios para o colaborador que será desligado da instituição.

Um grande benefício é que busca orientar o indivíduo que será demitido a agir de forma mais assertiva, o ajudando a superar e a minimizar os impactos gerados, pois uma pessoa que sofre a demissão não se sente confiante em tomar quaisquer decisões, isso ocorre por conta dos sentimentos negativos que podem acompanhá-lo devido ao desligamento.

Além disso, promove um estímulo para reconquistar de forma rápida a autoestima do colaborador, uma vez abalada, fazendo com que o mesmo venha a acreditar em seu potencial.

Tendo em vista que o mercado de trabalho tem sofrido mudanças nos últimos anos, surge a necessidade de comparar juntamente ao colaborador quais habilidades e competências são necessárias e essenciais no mercado atualmente.

Com isso, o *Outplacement* utiliza desta ação como uma vantagem para o colaborador em processo de demissão, ensinando-o a identificar suas hard skills e quais o mesmo precisa vir a desenvolver, segundo a área de atuação que deseja, para uma boa recolocação no mercado de trabalho.



O faz refletir sobre sua vida e carreira a partir de perguntas norteadoras – O que fizeram? O que fazem? O que gostariam de fazer? O que farão? – com o objetivo de levá-lo a ter uma visão mais ampla de futuro e ao mesmo tempo de alcançar o desenvolvimento desejado em sua carreira de trabalho, ou seja, o leva a traçar novos objetivos e propósitos de vida.

Assim, com a experiência do outplacement pretende-se que os candidatos usufruam de alguns benefícios e vantagens, nomeadamente a diminuição do impacto do despedimento, o acompanhamento por parte de um profissional especializado (o consultor de outplacement) que lhe dará apoio aos níveis emocional e profissional que consequentemente permitirá estabelecer um plano para a procura de emprego e reduzir o tempo de recolocação, permitirá aprender técnicas de marketing pessoal, elaborar um currículo, entre outras técnicas que se revelem pertinentes para a rápida recolocação do candidato no mercado de trabalho. Caso o candidato pretenda criar o seu próprio emprego, as empresas de outplacement também estão capacitadas para auxiliar na elaboração do projeto e execução do mesmo. (ROCHA, 2015, p.10).

Faz-se necessário a autoanálise de seus pontos fortes, limitações e necessidades de treinamento. Ao fazer uso da Análise Swot, possibilitará ao indivíduo ter uma visão mais clara do que é capaz de fazer com excelência, o que ainda tem dificuldade em realizar, e também, o que precisa de treinamento específico para conseguir realizar com mais precisão. Assim, a partir de sua autoavaliação e de seu autodesenvolvimento constante se tornará um profissional muito mais desenvolvido emocional e profissionalmente, até porque, terá conhecimento dos seus potenciais e um nível de visibilidade interna e externa muito melhor de si.

O termo SWOT é uma sigla oriunda das palavras em inglês Strengths (Forças – pontos fortes da instituição que podem ser potencializados); Weaknesses (Fraquezas – pontos fracos da instituição que devem ser minimizados ou supridos); Opportunities (Oportunidades – condições externas que podem, quando aproveitadas, influenciar positivamente o funcionamento da instituição) e; Threats (Ameaças - condições externas que podem, quando não minimizadas ou impedidas, influenciar negativamente o funcionamento da instituição), também conhecida em português como FOFA. (ARAÚJO; SCHWAMBORN, 2014, p.185).

Para as empresas, “é fundamental investir em recrutar e reter talentos, manter os colaboradores motivados, mas é necessário investir em um bom Programa de Demissões também” (SILVA; ROMÃO 2019, p. 40). Dessa forma, para colaborar no aprimoramento dos indivíduos, a empresa pode disponibilizar treinamentos, palestras e cursos sobre empregabilidade, o setor compatível com o perfil dos funcionários que estão no processo de se reinserir no meio profissional, dentre outros temas.



Além de contribuir para o desenvolvimento, esses processos fomentam o *networking* dos colaboradores, uma vez que eles passam a ter contatos com profissionais de diversas áreas, ampliando as possibilidades de encontrar novas colocações no mercado de trabalho, que a partir do *Outplacement* apresentam maiores chances de recolocação.

Por fim, após todos os benefícios analisados anteriormente, oferece ao indivíduo uma gama de oportunidades mercadológicas. Pois, uma vez que o profissional se conhece internamente, o mesmo obtém conhecimento sobre seus pontos fortes e fracos, os pontos que precisam se desenvolver melhor e também o que almeja para ter uma boa carreira profissional. Entende-se que o mesmo irá buscar um emprego no mercado de trabalho com mais assertividade e, em consequência, irá ter uma condução melhor para se guiar em uma carreira futura de sucesso.

## Considerações Finais

Nos dias atuais a responsabilidade social e a humanização tem ganhado força dentro das organizações, mostrando ser um diferencial competitivo para aquelas que o fazem.

Na busca por emprego, o valor salarial proposto não é o único aspecto observado pelos colaboradores. Muitos buscam por empresas que valorizem o profissional, sua carreira, e também que invistam nos mesmos, seja oferecendo oportunidades de crescimento ou assistência, principalmente em casos de demissão.

O *Outplacement* surge com o objetivo de oferecer apoio ao funcionário despedido para que o mesmo possa estar ingressando novamente no mercado de trabalho. Sendo assim, é uma metodologia que busca amparar e desenvolver o indivíduo em diversos aspectos para que o mesmo esteja preparado e confiante ao procurar uma nova oportunidade de emprego.

Empresas que estão preocupadas em valorizar o profissional, ainda que desligado de suas funções, são bem vistas na sociedade por exercerem a responsabilidade social. Tornar processos que são árduos, complexos e delicados, como a demissão, mais humanos tem se mostrado uma



ação assertiva e proveitosa, pois não basta apenas demonstrar reconhecimento ao funcionário no momento de ingresso na companhia, é importante que tal ação seja genuína e que perdure durante todo o processo do indivíduo na empresa, ou seja, de sua admissão ao desligamento.

Observa-se que o *Outplacement* tem por finalidade humanizar e minimizar o impacto que é causado pela demissão para a empresa e, principalmente, para o colaborador, fazendo com que tal momento possa ser realizado de forma mais amigável e tranquila para ambas as partes. Ao prover apoio na recolocação do empregado desligado a empresa desempenha seu papel social, o que é algo muito importante e vista com bons olhos pela sociedade.

Portanto, a ferramenta surge trazendo uma visão inovadora para as organizações a partir da busca em tornar seus processos cada vez mais humanizados, o que coopera para com o diferencial competitivo. Pois além de suavizar os efeitos negativos, empresas que buscam investir no *Outplacement* melhoram seu clima organizacional, reforçam sua política, seus valores e também fortalecem sua imagem corporativa, tanto interna quanto externamente.

## Referências

AMADO, Ana de Fátima. **Responsabilidade social e outplacement nas Forças Armadas: o processo de reintegração dos militares contratados no mercado de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional) - Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa, 2015. Disponível em:

<<http://hdl.handle.net/11067/2270>>. Acesso em: 03 set. 2023

ARAÚJO, Marcelino; SCHWAMBORN, Silvia Helena. A Educação Ambiental em Análise SWOT. **Ambiente & Educação: Revista de Educação Ambiental**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 183–208, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/ambeduc/article/view/4055>>. Acesso em: 03 set. 2023.

BAGATTOLI, Sérgio Luiz; MÜLLER, Giane Carla. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40947/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoal--agregando-valor-as-pessoas-e-a-organizacao/i/pt-br>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

CAMPOS, Carla Cristina. **Outplacement como ferramenta de gestão de recursos humanos**. Monografia (Graduação de especialista em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Candido Mendes Pós-Graduação “Lato Sensu” Instituto A Vez Do Mestre, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <[https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/B002525.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B002525.pdf)>. Acesso em: 05 ago. 2023.



MACEDO, Anny Claryssa *et al.* **Desligamento humanizado**: Uma alternativa inovadora para a gestão de pessoas no âmbito organizacional. Monografia (Curso Técnico em Recursos Humanos) - Escola Técnica Estadual de Monte Mor, Monte Mor, 2021. Disponível em: <<http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/7259>>. Acesso em: 05 ago. 2023.

MACEDO, Gutemberg. **Outplacement**: A Arte e a Ciência da Recolocação. São Paulo: Maltese, 1994.

MAIA, Cristiane; NYARADI, Neidi. Outplacement: A arte de humanizar demissões. In: **II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGEeT**, [S./l.], p. 605-618, 2005. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/275\\_OUTPLACEMENT-SEGET.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos05/275_OUTPLACEMENT-SEGET.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2023.

MANNRICH, Nelson. Empregabilidade, ocupação e novas formas de trabalho. **Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo**, [S. l.], v. 100, p. 103-119, 2005. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67666>>. Acesso em: 27 set. 2023.

PESSOA, Viviane; PHILERENO, Deivis. 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. **Revista Global Manager Acadêmica**, v. 1 n. 1, 2012. Disponível em: <<https://ojs.fsg.edu.br/index.php/globalacademica/article/view/70>>. Acesso em: 17 jul. 2023.

ROCHA, Vera. **O outplacement** - Vivências e Experiências. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, 2015. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/10216/80600>>. Acesso em: 21 jul. 2023.

SILVA, Carla; ROMÃO, Luana. **Demissão assistida e empregabilidade**. Monografia (Graduação em Gestão e Negócios) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2019. Disponível em: <<http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/3912>>. Acesso em: 22 ago. 2023.

SILVA, Neyla Maria. **Demissão responsável**: um comparativo entre teoria e realidade prática. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas e Coaching) - Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/12175>>. Acesso em: 22 ago. 2023.

TOMASKO, Robert M. **Downsizing** – reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro. São Paulo: Makron Books, 2002.