

Gestão de Recursos Humanos: *Outplacement* como solução profissional

Lucas de Paula Polonial

Gestão de Recursos Humanos: *Outplacement* como solução profissional

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2023

Gestão de Recursos Humanos: *Outplacement* como solução profissional

Lucas de Paula Polonial

Gestão de Recursos Humanos: *Outplacement* como solução profissional

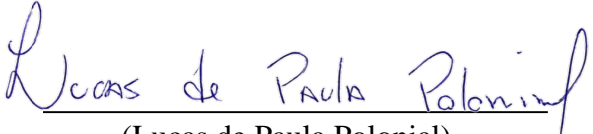
Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2023

Gestão de Recursos Humanos: *Outplacement* como solução profissional

Lucas de Paula Polonial

Gestão de Recursos Humanos: *Outplacement* como solução empresarial


(Lucas de Paula Polonial)

Orientadora: Prof.^a Doutora Carla Barros

Trabalho apresentado à Universidade
Fernando Pessoa com parte dos requisitos
para obtenção de grau de licenciado no 1º
Ciclo de Ciências Empresariais

Resumo

No contexto atual do mercado de trabalho e cenário económico de crise, a progressão de carreira e a estabilidade profissional sentem uma forte ameaça. É nesse sentido que o *outplacement* emerge como uma solução profissional, não só para aqueles em transição de carreira, e sim, diante dessa conjuntura económica de instabilidade, atua como um suporte para o gestor de recursos humanos e alivia a pressão dos colaboradores diante de um futuro incerto.

Assim, o *outplacement* é um serviço que permite uma transição de carreira tranquila, sem prejuízo tanto para o trabalhador em transição de carreira, quanto para as entidades patronais. Ao longo deste projeto pretende-se caracterizá-lo, descrever suas novas tendências face ao panorama instável do mercado de trabalho, além de analisar a mais-valia proporcionada à empresa e ser entendido como uma solução profissional.

O estudo dessa temática é pertinente na medida que se observa um elevado índice de desemprego e trabalhadores em transição de carreira. Em termos práticos, o presente estudo salienta a necessidade de educar o mercado – principalmente o gestor de recursos humanos - quanto ao real valor da prática do *outplacement*, portanto é apresentado uma dinâmica de grupo focal, que tem por finalidade somar informações a fim de orientar a Gestão de Recursos Humanos.

Palavras-chave: *outplacement*; transição de carreira; responsabilidade social; *downsizing*; gestão de recursos humanos.

Abstract

In the current context of the labour market and economic crisis, career progression and employment stability feel a serious threat. To solve that issue, *outplacement* arises as a professional solution, not only for those in career transition, but, before this unstable economic situation, it acts as support of the human resources manager and eases the pressure on employees in the face of a uncertain future.

Therefore outplacement allows a soft career transition, without harm to both parts involved in the process. The intention of this project is to characterize it, and describe news trends before the unstable overview of labour market, besides analysing capital gains and being recognised as a professional solution.

The study of this topic is relevant as there is a high rate of unemployment and career transition workers. In practical terms, this project emphasizes the need to educate the market – especially human resource managers – regarding the real value of outplacement practices, therefore a focus group dynamic is presented, that aims to collect information in order to guide the Human Resource Management.

Keywords: outplacement; career transition; social responsibility; downsizing; human resources management.

**Dedico este projeto à minha família,
por todo suporte, apoio e incentivo que
me guiaram até aqui.**

Agradecimentos

Um muito obrigado,

À Professora Doutora Carla Barros, minha orientadora, pelos conselhos e ensinamentos que me permitiram concluir este projeto. Obrigado por toda atenção durante o projeto, pelo empenho em cada reunião e por sempre se mostrar disponível. Obrigado, também, por todo conhecimento metodológico que me foi passado.

Aos meus pais e minha irmã, por estarem sempre ao meu lado, apoiando minhas decisões e confiando em mim. Obrigado por essa oportunidade, sem vocês nada disso seria possível.

À toda minha família, por ser meu porto seguro. Às minhas avós, um agradecimento especial por todo suporte.

À minha querida Bruna, pelo apoio incondicional nessa minha caminhada, por sempre me encorajar e principalmente por estar ao meu lado nos momentos mais difíceis.

Aos meus amigos, por toda paciência e apoio durante o processo.

Índice

Índice	VI
Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento teórico.....	3
1.1. <i>Outplacement</i> : a sua Origem.....	3
1.1.1 História e desenvolvimento	3
1.1.2 O Conceito de <i>Outplacement</i>	3
1.1.3 O Downsizing	6
1.2. Os Actores no <i>Outplacement</i>	7
1.2.1. A Empresa Proveniente	7
1.2.2. O Candidato.....	7
1.2.3. As Empresas de <i>Outplacement</i>	8
1.2.4. Os Sobreviventes	8
1.3. Novas Tendências	10
1.3.1. O Mercado de Trabalho Atual	10
1.3.2. O <i>Outplacement</i> na Europa.....	10
Capítulo II – Proposta de Estudo.....	12
2.1. Objetivos do Estudo.....	12
2.2. A metodologia aplicada	13
2.3. O Procedimento	14
2.4. Técnica de Recolha de Dados	15
2.5. Análise dos dados	17
Conclusão	18
Bibliografia.....	19
Anexos.....	21
Anexo A – Guião para controlo do Grupo Focal.....	21

Anexo B – Ficha de dados pessoais	22
Anexo C – Tópicos da Análise de Conteúdo	23

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Conceito de Outplacement..... 4

Lista de Siglas

EO – Empresa de *Outplacement*

EP – Empresa Proveniente

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IA – Inteligência Artificial

RH – Recursos Humanos

Introdução

Face ao aumento da competitividade a um nível global, acrescido pelas transformações da era digital e das políticas de venda, surge a necessidade de uma constante adaptação por parte dos gestores de recursos humanos. A transformação digital proporciona novos recursos, melhorias desde o processo de produção até a administração, ao mesmo tempo que provoca uma reestruturação e redução de pessoal. Assim, empresas recorrem ao *outplacement* como uma solução profissional para esses profissionais em transição de carreira, com o objetivo de reduzir o risco de litígios e preservar a reputação positiva da empresa (Kaloshina, 2023).

Diante de um cenário turbulento e de uma mercado volátil, as empresas optam pela redução de custos. Recorrer pelo *outplacement* em circunstâncias em que o corte de gastos é uma prioridade, parece ser uma questão injustificável pelos gestores de recursos humanos. Entretanto, entidades patronais que investem nessa solução empresarial garantem uma responsabilidade social para com os empregados em transição de carreira, bem como sustentam um ambiente fidedigno tanto para com os colaboradores sobreviventes e investidores, quanto para com os seus funcionários.

Ao longo deste projeto pretende-se evidenciar a importância de se educar a mentalidade dos gestores de recursos humanos, assim como analisar a problemática económica na conjuntura atual e as implicações na segurança dos postos de trabalho. Além disso, este estudo desenvolve a percepção de que o *outplacement* é a alternativa mais vantajosa para a empresa, a sua mais-valia gerada vai além da questão meramente financeira, engloba também a engrenagem de um ambiente interno estável e uma confiança maior dos investidores. Assim, o *outplacement* deve ser visto como uma solução profissional.

No âmbito da metodologia aplicada e à frente de um assunto pouco abordado, foi optado pelo estudo exploratório a partir do levantamento bibliográfico somado a uma componente qualitativa. Relativamente à componente qualitativa, é sugerido um grupo focal com o objetivo de criar uma relação e proximidade entre as empresas de *outplacement*, os gestores de recursos humanos e os trabalhadores. O grupo focal é conduzido por um moderador que orienta uma discussão em grupo sobre um certo tema,

além de fornecer uma visão aprofundada sobre um assunto pouco explorado e servir de alicerce para a pesquisa qualitativa (Akyıldız, 2021).

O presente projeto encontra-se dividido em duas partes. Na primeira, são desenvolvidos os fundamentos teóricos mais relevantes associados ao *outplacement*, desde a sua evolução até as novas tendências, bem como seus componentes e modelos. Relativamente à segunda parte, é apresentado o objetivo da metodologia e suas componentes, nomeadamente a técnica de recolha e o grupo focal, esse último tem como objetivo romper a barreira de comunicação entre a GRH e as empresas de *outplacement*.

Por fim, ao decorrer deste projeto as empresas que prestam os serviços de *outplacement* serão chamadas de ‘empresas de *outplacement*’ e as empresas que recorrem aos serviços de *outplacement* serão nomeadas por ‘empresas de proveniência’, tal como são designadas na prática do *outplacement* (Rocha, 2015).

Capítulo I – Enquadramento teórico

1.1. *Outplacement*: a sua Origem

1.1.1 História e desenvolvimento

O *outplacement* surge nos Estados Unidos da América, após a Segunda Guerra Mundial. Entretanto somente no final dos anos 60, somado aos anos 70 do século XX, com o distanciamento da relação entre o trabalhador e o empregador que o *outplacement* ganha forças no mercado de trabalho. É nesse contexto que o *outplacement* emerge como uma solução para os problemas e negócios sociais, na medida que a gestão do fim de contratos são cada vez mais recorrentes e o número de desemprego cada vez maior. (Rocha, 2015).

A década de 90 do século XX foi marcada pelo avanço das tecnologias de informação, surgem os primeiros teletrabalhos e a configuração do mercado de trabalho fica cada vez mais complexa. Diante desse cenário instável e um mercado altamente competitivo, as empresas são obrigadas a passar por processos de reestruturação e adaptação.

Esse processo de adaptação implicou uma forte política de *downsizing* e reestruturação das empresas, no qual o corte de pessoal se tornou um recurso natural e a progressão de carreira é paulatinamente ameaçada. Assim, um maior número de empresas recorre ao *outplacement* como uma solução profissional.

1.1.2 O Conceito de *Outplacement*

A definição de *outplacement* presente na literatura é trazida de diversas formas pelos autores. Não existe uma única definição para o tema, trata-se de uma solução profissional. O processo é pensado de maneira a beneficiar todas as componentes envolvidas, por isso sua definição vai desde a eficiência em uma transição de carreira como também uma responsabilidade social da EP.

O serviço de *outplacement* é, portanto, uma consultoria de carreira especializada oferecida ao trabalhadores que encontram em processo de transição de carreira ou que serão preparados para a demissão (Richter et al., 2021).

A Tabela I, representada a seguir, exhibe alguns dos diversos conceitos propostos sobre o tema trazidos ao longo dos anos.

Tabela 1 – Conceito de *Outplacement*

Autor	Conceito
Mendleson (1975)	“(…) Um programa pensado e oferecido por uma empresa, com vista a auxiliar os seus trabalhadores demitidos na pesquisa de novas funções no exterior da organização. É geralmente aplicado aos términos dos contratos de trabalho que não são por iniciativa do trabalhador”.
Pickman (1994)	“(…) O outplacement tem como objectivo ensinar ao trabalhador determinadas técnicas que o tornem capaz de conduzir com sucesso a pesquisa de um novo trabalho”.
Ramalho (2001)	“(…) Serviço de consultoria limitado temporalmente, cujo propósito consiste em auxiliar o colaborador a encontrar uma nova posição fora da organização de proveniência, a pedido desta. São utilizadas técnicas para destacar a personalidade e a experiência dos mesmos”.
Butterfield&Borgan (2005)	“(…) Serviço oferecido aos colaboradores de forma a possibilitar uma transição suave na carreira, com vista a atenuar o impacto dos processos de reestruturações”.
Challenger (2005)	“(…) Cuidado do empregador para com os seus funcionários dispensados, através da contratação de uma empresa que os ajude a encontrar uma nova colocação com a maior brevidade possível”.

Adaptado de Lopes, 2014.

Não existe uma única definição para *outplacement*, mas é convencionalizado que o serviço engloba vários *stakeholders*. Os *stakeholders* são designadamente o cliente que é a empresa de proveniência, a empresa de *outplacement* que é a prestadora do serviço, o candidato que é o colaborador em transição de carreira e os sobreviventes que são os colaboradores que permanecem na empresa. O processo tem como objetivo principal proporcionar uma transição de carreira suave para todos os *stakeholders* envolvidos (Santos, 2021).

Pode-se assim dizer, então, que o processo de *outplacement* envolve quatro actores em um processo de transição de carreira: a EO, a EP, o trabalhador e os sobreviventes. Esse sistema atua como uma balança, em que há uma necessidade de todos saírem ganhando. A EP anseia realizar a transição do trabalhador sem problemáticas e com responsabilidade social. O trabalhador almeja um auxílio de qualidade na transição

de carreira, bem como um suporte da entidade patronal perante um despedimento, sem desamparos legais. Por outro lado, a EO tenciona oferecer o melhor serviço tanto para o trabalhador, quanto para o GRH, a fim de consolidar o mercado de *outplacement*. Por fim, os sobreviventes são os colaboradores remanescentes da EP que também são afetados pelo processo.

Um programa de *outplacement* de sucesso faz uma enorme diferença no comportamento dos trabalhadores. O medo e a ansiedade são controlados no ambiente interno, aumentando a confiança dos trabalhadores perante os gestores de recursos humanos. Por fim, cria-se um ambiente saudável, elevando a produtividade e proficiência da empresa.

1.1.3 O Downsizing

O termo *downsizing*, traduzido para o português significa “achatamento” ou “diminuição de tamanho”. Relativamente a sua prática no setor de GRH, é uma ferramenta de reestruturação administrativa a partir da redução de pessoal. Assim, o principal objetivo desse processo é reduzir os custos de operação da empresa.

Ao longo dos anos é evidente a luta pela sobrevivência das empresas no mercado mundial, acompanhar as mudanças de hábitos e novas demandas implica mudar significativamente a estrutura existente. Assim, aplica-se o *downsizing* com o objetivo de reduzir o número de colaboradores e muitas vezes extinguir alguns postos de trabalho (Gil, 2001).

Diante de um cenário instável em que o corte de pessoal é um processo natural e necessário para as entidades, trabalhadores sentem seus postos de trabalho ameaçados e tendem a se sentirem inseguros. Tal insegurança, por sua vez, é o principal motivo do baixo desempenho e *stress* no local de trabalho. É nesse sentido que o *outplacement* aflora como uma solução profissional, para além de uma ferramenta essencial dos GRH.

As empresas que investem em um serviço de *outplacement* de qualidade reduzem os custos em um processo de *downsizing*. Isso resulta da diminuição de custos provenientes de litígios, além de gastos evitados com abandonos de posto de trabalho.

1.2. Os Actores no *Outplacement*

1.2.1. A Empresa Proveniente

A EP é a entidade patronal que executa um processo de despedimento, seja coletivo ou individual, e contrata uma EO para oferecer um serviço de *outplacement*.

Perante o contexto de redução de custos e corte de pessoal exposto, é complicado para os gestores de recursos humanos justificarem a importância de recorrer ao *outplacement* como solução profissional. Entretanto, a EP deve enxergar essa solução como um investimento, e não como um gasto. Esse fato se sustenta em serviço de *outplacement* de qualidade que mantém um equilíbrio na relação entre o trabalhador e a EP, e são evitados processos judiciais, para além de qualquer constrangimento entre os participantes.

Além disso, é fundamental destacar a necessidade da EP de ter uma responsabilidade social com seus trabalhadores e gerir a transição de carreira em um processo de despedimento com dignidade. Como consequência, as empresas criam laços duradouros com os colaboradores que deixam a entidade, assim como passam uma imagem de confiança para seus trabalhadores, consumidores e investidores, criando um ambiente interno saudável (Rocha, 2015).

A EP deve contratar a EO antes do processo de demissão acontecer. Só assim é possível conduzir o sistema de uma maneira eficiente e respeitar cada passo em uma transição de carreira.

O objetivo principal da EP ao investir nesse procedimento é manter uma boa relação com ex-colaboradores. Dessa forma é possível preservar uma boa imagem da EP com seus investidores, e permite a captação de novos talentos que sentem-se acolhidos pela entidade. Por fim, a empresa é capaz de conservar um ambiente interno estável e seguro.

1.2.2. O Candidato

O candidato é o trabalhador em fase de transição de carreira que goza do processo de *outplacement* oferecido pela EP.

Em um processo de despedimento, o desempenho do candidato pode ser afetado frente a uma situação traumática. Tal trauma é proveniente de situações diversas, seja uma situação financeira conturbada do candidato, ou até mesmo efeitos psicológicos

graves como a depressão e insegurança diante de um processo turbulento. Dessa forma, cria-se um ambiente desconfortável entre os trabalhadores e compromete o desempenho das empresa.

Entretanto, o candidato a quem é atribuído a solução profissional sugerida neste projeto, recebe suporte necessário para proceder sua transição de carreira da melhor maneira possível. O serviço de *outplacement* proporciona ao candidato uma segurança e equilíbrio emocional para tomar decisões mais sensatas. Além disso, a probabilidade do candidato recorrer a litígios são menores.

Portanto, um serviço de *outplacement* bem conduzido traz um conforto e segurança para o colaborador demitido, reduz as emoções negativas tais como medo e insegurança, proporcionando ao candidato uma visão clarificada sobre seu futuro e ajudando nas tomadas de decisões (Santos, 2021).

1.2.3. As Empresas de *Outplacement*

A Empresa de *Outplacement* é a empresa responsável por fornecer o *know-how* de uma transição de carreira suave tanto para o candidato, quanto para a empresa proveniente.

As primeiras EO criadas foram segmentadas apenas para a GRH, de forma a diminuir litígios por despedimento sem justa causa. Atualmente, as EO entendem a necessidade de criar um vínculo com os candidatos e estabelecer uma relação de confiança e duradoura.

Assim, o objetivo principal da EO é oferecer um serviço de *outplacement* de qualidade, isso significa dar suporte durante todo o processo do candidato, planejar o processo de transição de carreira e desvincular o candidato da EP de uma forma suave, a fim de evitar litígios e manter uma boa relação.

1.2.4. Os Sobreviventes

Os colaboradores que ficam na empresa durante um processo de demissão são designados sobreviventes.

Esses colaboradores vivenciam experiências de perda e insegurança. O sentimento de medo, de ser o próximo a ser demitido, é um problema que pode ser controlado com o

serviço de *outplacement*. Acompanhar e auxiliar os colaboradores em processos de transição de carreira traz uma confiança maior para aqueles que ficam na empresa.

O desempenho dos sobreviventes tende a cair em uma situação de instabilidade e preocupação. Entretanto, aqueles que vivenciam o processo de transição de carreira suave dos seus *co-workers*, orientado também pela EP, sentem-se acolhidos pela empresa. Esse sentimento de amparo reflete um ambiente fidedigno e relações duradouras, assim como mantém um alto desempenho dos sobreviventes.

1.3. Novas Tendências

1.3.1. O Mercado de Trabalho Atual

Atualmente tem-se uma nova perspectiva do mercado de trabalho. A constante inovação tecnológica provocou o desaparecimento de diversos postos de trabalho. Por outro lado, surgiram novos trabalhos, designadamente o teletrabalho, o *e-bussines*, entre outros. Entretanto, a tradicional estabilidade e progressão de carreira é sucedida por uma volatilidade e constante transições de empregos. Assim, o *outplacement* ganha forças paulatinamente, tendo em vista o contexto atual de insegurança profissional e a constante necessidade de transição de carreira.

Não há dúvidas de que a COVID-19 causou mudanças estruturais no mundo do mercado de trabalho. A COVID-19 acelerou o processo de digitalização e automatização. Assim, o surgimento de novas tecnologias implica o aparecimento de novos postos de trabalho, entretando alguns deixarão de existir (Symes, 2020).

A necessidade de novos talentos e da reestruturação empresarial, além da crescente transparência devido as redes sociais e sites de avaliações, provoca uma preocupação constante do setor de GRH no âmbito da responsabilidade social.

É nesse sentido que o *outplacement* atua como uma solução empresarial. O serviço de *outplacement* adotado pela EP reduz o despedimento voluntário ao demonstrar preocupação e dar suporte aos colaboradores em transição de carreira. Além disso, as empresas que adotam o serviço de *outplacement* minimizam os riscos e custos adicionais ao auxiliar seus colaboradores na busca por um novo trabalho rapidamente, atraindo também novos talentos no futuro ao criar experiências positivas tanto para os colaboradores em transição de carreira, quanto para os sobreviventes (Van der Mandele, 2023).

1.3.2. O *Outplacement* na Europa

É evidente que o *outplacement* vem crescendo ao longos dos anos nos Estados Unidos, lugar pioneiro dessa solução profissional. Entretanto, atualmente o *outplacement* é aplicado na Europa em diversas empresas, até mesmo em alguns países, nomeadamente na Bélgica e na Espanha, o serviço de *outplacement* é um direito do trabalhador.

Alguns países como Bélgica, Alemanha, Reino Unido, France, Itália, Holanda, Turquia, lideram o mercado europeu no serviço de *outplacement*. No caso da Holanda,

por exemplo, uma a cada cinco entidades utilizam serviços de transição de carreira (Borghouts–van de Pas et al., 2021).

Por outro lado, a prática dessa solução profissional é pouco conhecida pelos gestores de recursos humanos portugueses, suportada por um mercado tradicionalista que prioriza o recrutamento por recomendação. Assim, o serviço de outplacement em Portugal limitou-se ao longo dos anos às multinacionais (Mano, 2012). Entretanto, a medida que a responsabilidade social das empresas cresce diante de um cenário de recessão económica, surge uma procura maior pelo serviço.

Capítulo II – Proposta de Estudo

2.1. Objetivos do Estudo

O objetivo do estudo é trazer o *outplacement* como uma solução profissional. Assim, faz-se necessário a participação no presente estudo dos gestores de recursos humanos que desconheçam o serviço e colaboradores que já estiveram em contato com o programa, seja colaborador em transição de carreira ou sobreviventes. Dessa maneira, é possível destacar a importância do *outplacement* para todos os componentes envolvidos, bem como analisar suas falhas diante de processos anteriores.

A falta de conhecimento sobre o *outplacement* é a principal barreira para sua consolidação no mercado de trabalho. Portanto, é fundamental que o conhecimento das práticas de *outplacement* chegue aos gestores de recursos humanos das empresas portuguesas e, para além disso, que seja visto como uma mais valia pela administração da entidade.

Assim, o principal foco do projeto é propor o grupo focal com a intenção de provocar a interação entre o setor administrativo português que nunca teve contato com o serviço de *outplacement* com colaboradores que já passaram pelo processo. Por fim, os gestores portugueses entenderão a importância da prática do *outplacement*,

2.2. A metodologia aplicada

A partir do objetivo proposto, foi realizado um estudo exploratório a partir de abordagens passadas das práticas de *outplacement*, por meio de uma pesquisa bibliográfica fundamentada nas vivências do serviço de *outplacement* e seus benefícios. Além disso, o presente projeto apresenta uma componente qualitativa, o grupo focal, como o método mais adequado diante do objetivo apresentado.

A investigação qualitativa possibilita estudar o passado e compreender as práticas utilizadas (Santos, 2021). Assim, frente a um cenário de pouco conhecimento sobre o tema é indispensável o exercício do grupo focal, a fim de evidenciar a importância do serviço como uma solução profissional a partir de situações de despedimento.

Pretende-se entender o legado do serviço de *outplacement* tanto nos candidatos que estavam em transição de carreira como nas administrações das empresas e de que maneira esse serviço está relacionado com solução profissional. Assim, o método qualitativo permite perceber a experiência de cada indivíduo e como ele se sentiu no processo de transição de carreira.

Portanto, é possível avaliar o sucesso do serviço, medido não apenas quando um candidato encontra um novo emprego, mas sim no nível de satisfação que esse candidato teve durante o processo de *outplacement*.

2.3. O Procedimento

O método de pesquisa sugerido neste projeto é o grupo focal, que consiste em uma ampla discussão sobre uma experiência em comum entre os participantes, orientada pelo pesquisador (Kumar, 2005). Essa reunião deve ser feita em uma sala fechada, sem interferência externa. A riqueza da coleta de dados é a interação, fundamentada em visões diferentes sobre o tema.

O número de elementos do grupo focal pode variar, entretanto o número ideal de participantes para conduzir a discussão é entre 6 e 8 (Krueger, 2000), portanto é proposto um estudo com 7 participantes. Os participantes serão convidados via *email* e *LinkedIn*. Serão convidados 300 participantes, a fim de obter uma taxa média de resposta de 5% e selecionar os 7 primeiros a responderem. Esses participantes estarão divididos entre integrantes que já tiveram contato com o processo de *outplacement* e elementos do GRH que ainda não conhecem o processo. A técnica de amostragem utilizada, portanto, é a amostragem por conveniência.

O moderador deve conduzir a sessão a fim de manter a ordem, contudo não deve interferir nas respostas. Não há limite de tempo para debate, porém o moderador deve estar atento a qualquer desvio de assunto e manter a discussão na questão pretendida.

A composição do grupo focal foi pensada baseada na literatura “*Research Methodology: a step-by-step guide for beginners*” (Kumar, 2005) e “*Focus Group: a practical guide for applied research*” (Krueger, 2000).

2.4. Técnica de Recolha de Dados

O método de recolha de dados realizou-se através do grupo focal proposto a indivíduos que alguma vez já tiverem contato com o serviço de *outplacement* ou são gestores de recursos humanos que ainda não conhecem o tema. O grupo focal é orientado por um moderador qualificado que conduz o debate de 10 questões referente as práticas de *outplacement*.

É fundamental que a sessão de grupo focal seja gravada, com o consentimento de todos os envolvidos. O processo de recolha de dados depende das gravações para análises futuras, por isso é aconselhável a utilização de dois gravadores para captar todos os discursos sem interferências.

A análise é feita, portanto, a partir das transcrições dos discursos dos participantes em formato de texto, com auxílio do gravador. Assim, é sugerido que cada elemento tenha uma alcunha, exemplo: Pessoa A, Pessoa B, etc. Dessa maneira, facilita o processo de recolha de dados.

As questões sugeridas para o grupo focal são as seguintes:

- O que é *outplacement*?
- Como foi a sensação de ser orientado e auxiliado por uma empresa especializada no processo de transição de carreira?
- Após adotarem o processo de *outplacement*, as ações judiciais por despedimento sem justa causa diminuiram?
- O *outplacement* aproximou a relação entre a administração e os trabalhadores?
- Quanto tempo em média demorou para alcançarem um novo emprego?
- Qual o papel do *outplacement* com a responsabilidade social?
- Como é a relação com a antiga empresa proveniente?
- Sentiu que o serviço de *outplacement* fez diferença no processo de transição de carreira em relação a outras vivências?
- Qual a sua percepção do ambiente de trabalho durante o processo de *outplacement*?
- O *outplacement* pode ser visto como uma solução profissional?

Em anexo é sugerida uma tabela para controlo do grupo focal, o Anexo A.. A tabela contém as perguntas que serão discutidas e as alcunhas dos participantes. O moderador deve apontar a participação dos integrantes para cada pergunta, a fim de facilitar a análise da gravação.

2.5. Análise dos dados

Baseado na literatura referente a “*Análise de Conteúdo*” (Bardin, 2014), o presente projeto sugere a análise de conteúdo para avaliar as transcrições dos discursos dos participantes. De uma maneira geral, a análise de conteúdo tem duas funções: (1) enriquece a tentativa exploratória e aumenta a probabilidade de descobertas e (2) a análise para servir de prova, a partir de uma confirmação ou infirmação. De facto, o presente projeto sugere o grupo focal como uma ferramenta de análise de confirmação do tema: *outplacement* como solução profissional.

A princípio, faz-se fundamental analisar a população que participa do grupo focal quanto a algumas informações pessoais e profissionais,. As informações serão recolhidas antes do grupo focal iniciar, através de uma ficha disponibilizada no Anexo B.

O foco da análise, portanto, é a transcrição dos discursos dos participantes, que pode ser facilitada com o auxílio de softwares de informática e IA, nomeadamente o NVivo (software muito utilizado no setor de educação para analisar ou armazenar dados qualitativos) e a Falar IA que, além de transcrever os discursos das gravações, é capaz de gerar relatórios, identificar palavras-chave e gravar diretamente no aplicativo.

A análise de conteúdo proposta tem o objetivo de responder a questão principal do projeto: O *outplacement* é uma solução profissional?. Assim, faz-se necessário a classificação dos discursos, divididos por tópicos que sustentam a resposta pretendida. Serão avaliadas as vivências de cada integrante e como se sentem em relação ao processo de *outplacement* atualmente. A avaliação sugerida pode ser consultada no Anexo C.

Conclusão

O presente projeto teve como principal objetivo evidenciar o *outplacement* como uma solução profissional. A partir de uma estudo literário aprofundado, foi possível destacar a importancia do serviço para manter boas relações empresariais, evitar litígios, atrair investidores e novos talentos, além de colaborar para crescente responsabilidade social.

Assim, entende-se que o maior desafio do *outplacement* é as EP, junto com a administração, olharem para o serviço como um investimento. É uma prática que, apesar de ser uma mais-valia para todos os envolvidos, depende da EP. E, para além disso, quanto melhor planeado for o serviço de *outplacement*, melhores são os resultados. É um processo que deve começar antes do despedimento.

Entretanto, este trabalho destaca a falta de conhecimento dos gestores portugueses quanto ao processo de *outplacement*. Trata-se de uma problemática que tende a ser reduzida com as práticas do grupo focal sugerido no projeto.

Ademais, as práticas de *outplacement* têm vantagens para todos os actores envolvidos, principalmente para a EP que contrata o serviço. Portanto, faz-se necessário as práticas do grupo focal para induzir interações entre os gestores de recursos humanos portugueses com indivíduos que já tiveram contato com o *outplacement*.

Conclue-se, então, que o serviço de *outplacement* pode ser visto como uma solução profissional e uma mais-valia para todos os actores envolvidos no processo.

Bibliografia

Akyıldız, S. T. & Ahmed, K. H. (2021). An Overview of Qualitative Research and Grupo focal Discussion. *International Journal of Academic Research in Education* , 7(1), pp. 1-15.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*, 5º Edição. Lisboa, Edições 70.

Baszyński, A. (2020). Outplacement - From Business Practice To a Modern Management Concept.

Borghouts–van de Pas, I., Bosmans, M., & Freese, C. (2021). Unemployment prevention: The role of Human Resource Management in job-to-job transitions in the event of redundancy. *European Journal of Social Security*, 23(2), pp. 103-119.

Gil, C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo, Atlas.

Kaloshina, T., & Galimova, A. (2023). Outplacement: current practice of a responsible employer for transport and logistics companies. *E3S Web of Conferences*, 376(3). [Em linha]. Disponível em <https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/13/e3sconf_ersme2023_04018/e3sconf_ersme2023_04018.html>. [Consultado em 10/09/2023].

Krueger, R. & Casey, M. (2000). *Focus Groups: a practical guide for applied research*, 3º Edição. Thousand Oaks, California, SAGE Publications.

Kumar, R. (2005). *Research methodology: a step-by-step guide for beginners*. Londres, SAGE Publications.

Lopes, T. (2014). *O Outplacement: Caracterização e Novas Tendências*. Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

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

Richter, M., König, C. & Ettl, D. (2021). Outplacement Counsellors: Examining Their Work Values, Personality Traits, and Career Success. *The European Journal of Counselling Psychology*, 9(1), pp. 17-28.

Rocha, V. (2015). *O Outplacement – Vivências e Experiências*. Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Santos, A. (2021). *Outplacement e Sucesso na Carreira: um estudo qualitativo sobre a perspetiva dos participantes*. Porto, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Symes, I. (2020). *Careers in Transition: How will outplacement evolve to help companies and workers respond to upheaval?*. [Em linha]. Disponível em < <https://workforce-resources.manpowergroup.com/home/right-management-careers-in-transition>> .

[Consultado em 18/08/2023].

Van der Mandele, K. (2023). *Supporting Employees Through Tough Times: The Case for Outplacement is Stronger Than Ever*. [Em linha]. Disponível em <<https://workforce-resources.manpowergroup.com/blog/supporting-employees-through-tough-times-case-for-outplacement>>. [Consultado em 06/09/2023].

Anexos

Anexo A – Guião para controlo do Grupo Focal

PERGUNTAS	PARTICIPANTES						
	A	B	C	D	E	F	G
O que é <i>outplacement</i> ?							
Como foi a sensação de ser orientado e auxiliado por uma empresa especializada no processo de transição de carreira?							
Após adotarem o processo de <i>outplacement</i> , as ações judiciais por despedimento sem justa causa diminuíram?							
O <i>outplacement</i> aproximou a relação entre a administração e os trabalhadores?							
Quanto tempo em média demorou para alcançarem um novo emprego?							
Qual o papel do <i>outplacement</i> com a responsabilidade social?							
Como é a relação com a antiga empresa proveniente?							
Sentiu que o serviço de <i>outplacement</i> fez diferença no processo de transição de carreira em relação a outras vivências?							
Qual a sua percepção do ambiente de trabalho durante o processo de <i>outplacement</i> ?							
O <i>outplacement</i> pode ser visto como uma solução profissional?							

Anexo B – Ficha de dados pessoais

FICHA GRUPO FOCAL	
Nome	
Alcunha no grupo focal	
Data de nascimento	
Moradia (Apenas distrito)	
Situação profissional	
Último contato com o <i>outplacement</i>	<input type="checkbox"/> Sobrevivente <input type="checkbox"/> Candidato <input type="checkbox"/> Gestor da Empresa Proveniente <input type="checkbox"/> Gestor de recursos humanos ainda sem contato com o serviço

Anexo C – Tópicos da Análise de Conteúdo

Anexo C – Tópicos da Análise de Conteúdo					
Relação com o serviço		Candidato	Gestor da EP	Sobrevivente	Gestor ainda sem contato com o serviço
Tópicos de avaliação					
Genero	Homem				
	Mulher				
	Não especificado				
O serviço reduz processos judiciais (litígios)?					
Adotaria o <i>outplacement</i> numa eventual transição de carreira?					
Classificam o <i>outplacement</i> como um investimento?					
Acreditam que o serviço é uma solução profissional?					