

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

Viviane Rezende Pessoa<sup>1</sup>

Deivis Cassiano Philereno<sup>2</sup>

## RESUMO

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

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

## ABSTRACT

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

**Keywords:** Dismissal. Employee. Benefit. Outplacement.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração com Ênfase em Gestão de Pessoas pela Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).

<sup>2</sup> Professor e orientador de Trabalhos de Conclusão no Curso de Administração da (FSG).

## INTRODUÇÃO

No cotidiano das organizações, fazer cortes de pessoal é uma atividade habitual, porém, geralmente implica consequências das quais poucas pessoas e empresas falam abertamente. Segundo Brissac (2003), o despreparo diante do inevitável faz a demissão ser a terceira maior dor na vida de um indivíduo, superada apenas pela perda de um filho, do cônjuge ou dos pais. Ser demitido é sempre um choque, que abala as estruturas emocionais e afeta a auto-estima.

Com base na pesquisa bibliográfica, notou-se uma gama de teorias fundamentadas sobre alguns momentos do trajeto do funcionário em uma organização, como por exemplo, a admissão, a promoção e a transferência. Já a demissão e a recolocação não tinham definições estabelecidas nas regras da empresa.

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

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

O alvo da pesquisa contou com a participação da analista de recursos humanos e com os quatro gerentes do departamento de Atendimento/Gestão Comercial. Os gerentes se classificam nas seguintes divisões: base de leitura e

entrega, divisão de atendimento ao cliente, divisão de faturamento e o gerente geral do departamento.

Cabe ressaltar que o problema de pesquisa deste estudo é: Qual programa de desligamento e recolocação profissional para o nível tático de supervisão no mercado de trabalho, que a RGE deve adotar?

Para realização desta problemática, elaborou-se como objetivo geral: uma proposta de desligamento de pessoal e recolocação do profissional para os gerentes do departamento de Atendimento/Gestão comercial da empresa Rio Grande Energia. Para alcançar este objetivo, elencou-se como objetivos específicos, analisar como se dá o processo de desligamento na empresa; analisar a prática de recolocação dos profissionais em agências especializadas neste serviço; analisar a importância de um programa de recolocação de profissionais; elaborar novo processo de desligamento, descrevendo etapas e procedimentos; propor um programa de desligamento e recolocação de profissional para a gerência do departamento de Atendimento/ Gestão comercial.

O estudo é composto por quatro etapas. Na primeira foi realizada uma pesquisa bibliográfica da temática, incluindo a evolução da administração e da gestão de pessoas, a inserção e ambientação do funcionário na empresa, os fatores e a entrevista de desligamento, os conceitos de recolocação profissional, e por fim, os exemplos de demissões responsáveis. Na segunda fase foi descrito o delineamento metodológico, o qual se compreende do método de estudo de caso, com abordagem qualitativa e com a pesquisa de cunho exploratória. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista em profundidade semiestruturada com roteiro aplicada à gerente de uma agência especializada em recolocação profissional e dois questionários enviados via *e-mail* aos gerentes e à analista de recursos humanos da RGE. A etapa seguinte foi a avaliação dos dados coletados, feita com base nas ideias dos autores que escrevem sobre a temática; e, na etapa final, foi realizada a estruturação do projeto piloto para a empresa Rio Grande Energia.

# 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Devido às reestruturações organizacionais, a estabilidade e segurança no emprego já são considerados frágeis, dessa forma, o ato de desligamento poderá ser inevitável e esse processo resulta, na maioria das vezes, em momentos traumáticos ao indivíduo independente do motivo da demissão. Uma empresa que não conduz bem esse procedimento pode vir a denegrir sua imagem, gerando um clima de insegurança aos empregados que permanecem na empresa.

Com essas mudanças, o *outplacement* tem a função de dar suporte aos funcionários que, por alguma razão, a empresa terá que demitir. Esse processo beneficia a empresa que poderá lucrar com uma imagem positiva perante a equipe de trabalho e à sociedade, e o indivíduo demitido receberá apoio para sua reinserção ao mercado de trabalho. Sendo assim, este estudo apresentará algumas temáticas como: as fases da administração, a evolução da gestão de pessoas, a inserção, ambientação e demissão de um funcionário, os fatores importantes para uma boa condução do desligamento, entrevista de desligamento, recolocação profissional e exemplos de demissões responsáveis.

## 1.1 Evolução da Administração

A administração é uma ciência antiga e uma atividade encontrada em empreendimentos de qualquer espécie. Durante a sua evolução, diversos autores descreveram teorias que ilustram diferentes linhas de pensamentos que evidenciam a evolução do campo da agricultura para o campo da industrialização.

A partir dos trabalhos de Frederick Taylor e Henry Fayol, foi fundamentada a Teoria Geral da Administração que representou a realidade abstrata da época na visão dos dois engenheiros e, por conseguinte, a Escola Clássica da Administração foi concebida com base nessa teoria.

Em busca da produtividade e eficiência, Taylor introduziu uma abordagem de administração, conhecida como Administração Científica, que defendia a aplicação de métodos científicos para analisar o trabalho e determinar como completar eficientemente as tarefas de produção. Essa abordagem enfatizava o estudo das tarefas, seleção e treinamento de trabalhadores e a cooperação entre estes e a administração. Tarefas de produção seriam completadas por uma “única e

melhor maneira”, determinada por estudos de tempos e movimentos. Taylor concluiu que o operário desenvolvia metade da sua capacidade com a ferramenta disponível, então, passou a adaptar o operário à máquina. Havendo uma busca pela padronização do processo, produto e relação de trabalho e, também, recompensas financeiras que têm como principal objetivo incentivar os empregados que produzissem mais. Taylor motivou seus empregados ao treinamento e fez com que se especializassem, assim estabeleceu padrões para a execução de todas as atividades da empresa.

Um dos seguidores da teoria da administração de Taylor foi Henry Ford, um engenheiro que em 1913 fabricava 800 automóveis populares, com financiamentos, o que gerou uma inovação à estratégia comercial da época. Ford, também adotou a jornada diária de 8 horas para seus empregados e, por meio da racionalização, idealizou a linha de montagem de produção que proporcionou a realização de produção em massa. Esse trabalho consistia no deslocamento do produto em um percurso enquanto os operários realizavam suas atividades sempre no mesmo local, resultando um ciclo de finalização do produto oito vezes mais rápido em média, além de reduzir os custos de estoque de peças à espera de montagem e aumentar a capacidade de produção através da especialização. Os princípios da administração e a linha de montagem móvel foram os responsáveis pela expansão na indústria mundial (MAXIMIANO, 2006).

Diferentemente de Taylor e da Administração Científica, Henry Fayol liderou a Teoria Clássica da Administração com abordagem na área administrativa e ênfase na estrutura organizacional. Fayol criou uma teoria a qual dividiu a organização em seis atividades diversas, apontadas por Maximiano (2006):

- a) técnica – relacionada com a manufatura da organização;
- b) comercial – relacionada com a compra, venda e troca;
- c) financeira – relacionada com a procura e gerência de capital;
- d) segurança – relacionada com a proteção dos bens e das pessoas;
- e) contabilidade – relacionada com os registros, balanços, custos e estatísticas;
- f) administração – relacionada com o planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Conforme Fayol, a atividade da administração deve ser uma função reservada das demais funções da empresa. Sua importância está em evidenciar o

trabalho dos administradores e distinguir-se das atividades operacionais. Essa classificação aponta de forma clara para o alto nível hierárquico e para o nível operacional.

Outro autor precursor do pensamento no campo administrativo e de grande importância para a evolução da administração é o sociólogo Max Weber. Para Kwasnicka (1989), a administração na visão de Weber era um sistema social burocrático que tem como foco os aspectos institucionais da administração. Tem fundamentos na sociologia, na ciência política e no direito. A teoria burocrática consiste em quatro princípios:

- a) conjunto de normas específicos para cada cargo. São descritos rigorosamente deveres e normas para cada função e, quando um indivíduo assume esse cargo, conseqüentemente, adquire esse conjunto de regras;
- b) cargos são diferenciados por ordem de importância, ou seja, é estabelecida uma hierarquia;
- c) é avaliada a competência individual, a qual é fator importante para promoções a cargos superiores;
- d) o conhecimento individual técnico, ou seja, o conhecimento de todas as regras sociais em que o indivíduo está inserido.

Na visão de Weber, a organização se desenvolve de maneira impessoal, dando prioridade à rapidez e à precisão, desse modo, as empresas seriam consideradas burocráticas se fossem rigorosamente fundamentadas na disciplina, especialização e se tivessem como maior objetivo a eficiência. Nesse sentido, Weber julgava que a motivação coletiva poderia interferir no progresso individual de cada funcionário (KWASNICKA, 1989).

Para desviar a preocupação apenas com máquinas e com os procedimentos de trabalho, os princípios da administração começaram a dar importância às necessidades das pessoas e aos grupos nos quais elas estão inseridas. Em Chicago, no ano de 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas realizou uma experiência na fábrica *Western Electric Company*, localizada no bairro Hawthorne, com a finalidade de determinar a relação entre a intensidade de iluminação e a eficiência dos operários, medida através da produção. O experimento organizado por Elton Mayo, porém, teve sua finalidade alterada, já que o fator

psicológico foi predominante, assim modificando o objeto de pesquisa para o estudo das relações humanas.

Chiavenato (2004) explica que a experiência iniciou com a escolha de dois grupos que tinham atividades idênticas: um grupo trabalhava com a intensidade de luz variável, e o outro grupo com luz em intensidade constante. Notou-se apenas o fator psicológico, porque os trabalhadores que exerciam as atividades em luz com maior intensidade se julgavam na obrigação de produzir mais e, ao contrário, quando a luz diminuía. O fator psicológico foi considerado inoportuno, porque apenas influenciou de modo negativo.

Na segunda fase da experiência, foi montado um grupo de observação: cinco moças armavam os relés, enquanto outra operária fornecia as peças para a montagem. O grupo de operações tinha uma pessoa encarregada de supervisionar, como no grupo de controle, e um observador que analisava o trabalho na sala e novamente o fator psicológico apareceu. O resultado foi que as operárias gostavam de trabalhar na sala de provas, porque a supervisão era menor, tinha um clima leve, o que aumentava a satisfação no trabalho. Esse grupo desenvolveu objetivos comuns, como de aumentar a produção, em contraste com o grupo que tinha uma supervisão rígida na sala de montagem. Constatou-se, ainda, que as empregadas achavam humilhante ter uma supervisão muito rígida e constrangedora, e que a empresa não tinha conhecimento dessas variáveis de comportamento.

A última etapa do processo iniciou em 1928 e consistiu da realização de um programa de entrevistas com os funcionários para conhecer seus sentimentos e saber suas opiniões sobre as condições de trabalho. No ano de 1931, adotou-se a entrevista não-diretiva que consistia em que os operários podiam dar livremente suas opiniões, sem o entrevistador ter um roteiro pronto. A experiência teve fim em 1932, servindo de forte influência na teoria administrativa.

Conforme análise de Kwasnicka (1989), as conclusões da experiência apontaram que as normas sociais exerciam forte influência e pressão, sendo que o trabalhador que buscasse aceitação deveria agir de acordo com as normas impostas. Notou-se que a inserção social era o fator mais importante, destacando-se até do incentivo salarial.

O experimento evidenciou o comportamento humano nas organizações, porque devido às mudanças e às diferentes formas de liderança, os operários reagiam de formas variáveis. Os fatores que geravam o desânimo ficaram

destacados e isso fez com que fossem conhecidos melhor o ser humano e suas concepções na sociedade organizacional em que estava inserido, permitindo planejar ações para combater os problemas relativos às insatisfações. Ou seja, o administrador deve conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento das pessoas e, assim, melhorar o clima nas organizações, e uma ferramenta que poderá auxiliar é a motivação.

Baseado nos estudos da Teoria das relações Humanas, o psicólogo americano Maslow (*apud* MOTTA; VASCONCELOS, 2002) fez uma abordagem sobre motivação humana, a qual ele estruturou em forma de pirâmide. Esse estudo ficou conhecido como a Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas.

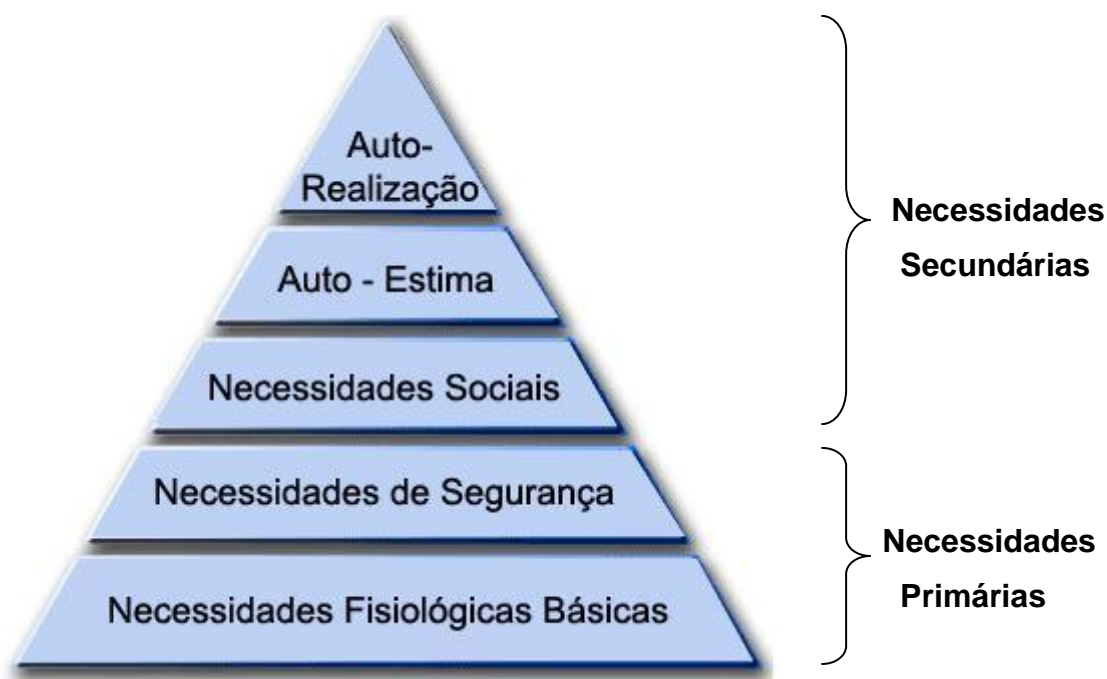


Figura 01: A hierarquia das necessidades de Maslow.  
Fonte: adaptado de <<http://www.suamente.com.br>> (2011,p.1)

Cada nível da pirâmide tem os seguintes significados: a) necessidade fisiológica, que consiste no nível mais baixo da pirâmide, tem como foco a sobrevivência do indivíduo. Por exemplo: alimentação, sono, desejo sexual, proteção contra o frio e o calor, etc; b) necessidades de segurança: é a necessidade de estabilidade, busca de proteção contra ameaças ou privação e fuga do perigo. Surge no comportamento humano quando a necessidade fisiológica está relativamente



satisfeita; c) necessidades sociais: São as necessidades de aceitação, participação, amizades, afeto, amor e aceitação. A sua frustração pode trazer danos como a depressão e isolamento. Esta surge quando a necessidade fisiológica e de segurança estão relativamente satisfeitas; d) necessidade de estima: Envolve autoconfiança, necessidade de aprovação social, status, prestígio e consideração. São ligadas a vontades de autonomia; e) necessidade de autorrealização: são as que caracterizam o topo da pirâmide. Estão relacionadas ao autodesenvolvimento e a autorrealização. É a motivação de crescimento e aprimoramento de seus potenciais (MAXIMIANO, 2006).

A essência da teoria comportamental remete a que cada nível está ordenado em uma hierarquia de necessidades. Chiavenato (2004) explica que para passar para outro nível da pirâmide, as necessidades de nível inferior devem ter sido sanadas. Essa forma pode ser vista com importância à organização que está estruturada para atender e sanar essas necessidades, já que pode motivar o indivíduo a atingir os níveis superiores, sendo assim, minimizar conflitos entre pessoas e organização. Porém, nenhuma necessidade pode ser totalmente satisfeita, até porque se entende que as necessidades de nível menor podem influenciar as ações do indivíduo. Essa teoria pode guiar o administrador, mas as pesquisas não confirmaram cientificamente a obra de Maslow.

Conforme análise de Motta e Vasconcellos (2002), outro especialista em motivação foi Herzberg, objetivo e direto no uso da motivação no trabalho, formulou a teoria dos dois fatores que orientam o comportamento humano. Essas se caracterizam em:

- a) fatores higiênicos ou fatores extrínsecos: são relacionados ao ambiente organizacional. Por exemplo: salários, estilo de chefia, diretrizes da empresa, regulamentos internos, clima de relacionamento entre empresas e funcionários, etc;
- b) fatores motivacionais ou intrínsecos: relacionado ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que as pessoas executam. Envolve sentimentos de autorrealização e reconhecimento, por isso são os fatores de motivação.

Entende-se que os fatores higiênicos são as condições mínimas de trabalho que, se não atendidas, podem atrapalhar a produtividade. Os fatores motivacionais têm relação com o aprendizado, a satisfação em atender um potencial

humano que resulta em um comprometimento com a organização. A proporção da motivação de cada pessoa não influencia outros, dada a necessidade específica individual que cada um possui.

Em relação à escola comportamental, pode-se dizer que a motivação não tem início apenas na organização, mas sim no indivíduo e nos grupos sociais. Esses mesmos grupos influenciam os comportamentos individuais, comprometendo a produtividade. Pode-se também afirmar que gerou uma análise dos exemplos de liderança e dos diferentes tipos administrativos.

Na análise de Maximiano (2006), um processo, no qual participam o gestor e sua equipe de trabalho, caracteriza a administração por objetivos. Essa expressão teve início na percepção de Drucker e consistia na ideia de que a administração é uma aplicação prática no sentido de planejar, organizar, executar e controlar.

Esse método participativo teve por objetivo três etapas. A primeira delas é identificar o desempenho da equipe e, logo após, estabelecer metas. Esses alvos devem ser estabelecidos de forma específica e mensurável. A etapa seguinte é ordenar um prazo à realização dos objetivos, com prazos intermediários para verificação do andamento da equipe. Por conseguinte, a última etapa é avaliar o desenvolvimento da equipe e passar um *feedback*, podendo assim criar um novo plano de ação para o próximo período e, se necessário, fazer algum programa de treinamento para resolver um problema encontrado no processo.

No entanto, deve-se entender que a relação entre empregador e funcionário se originou na revolução industrial e que essa participação do gestor e de sua equipe de trabalho no processo sofreu modificações no decorrer do tempo.

## **1.2 A evolução da gestão de pessoas**

Com a Revolução Industrial, no final do século XVIII, surge a substituição do trabalho manual pelos maquinários e pela energia a vapor. Nessa época, iniciou-se um novo tipo de funcionário: o chefe, que detinha poder de supervisão das atividades e não era necessariamente o proprietário da empresa. Logo, aumentou a distância entre os trabalhadores e seus empregadores.

Ivancevich (2008) analisa que, na década de 1920, houve mudanças drásticas de tecnologia e crescimento das organizações e, com isso, surgiu o

primeiro modelo de departamento pessoal. Os primeiros gestores de pessoal eram denominados secretários de assistência social, e suas atividades eram intermediar a relação entre direção e trabalhador. Até a década de 1960, a função de pessoal era vista, apenas, ligada aos operários e funcionários operacionais, servia somente como arquivista, assistente social e intermediário em problemas sindicais. Atividades de integração entre os objetivos negociais e as expectativas dos empregados eram funções essenciais dessas novas gerências. Salienta-se ainda que foi apresentada uma ênfase no treinamento e desenvolvimento do trabalhador, como por exemplo: as normas de segurança e saúde no trabalho, as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs) e Serviços Especializados de Segurança e Medicina no Trabalho (SESMTs). Isso foi dado pela modernização tecnológica e pelos incentivos fiscais.

Entre 1980 e 1990, com a constituição de células de produção, originaram-se os treinamentos de formação de liderança, aprendizado de atividades em equipes e discussão sobre patologia do trabalho. Ocorreram muitas mudanças nos padrões empresariais no que se refere a níveis hierárquicos – com a utilização de metodologia de *downsizing* e *rightsizing*, com demissões em massa, entrada de novas tecnologias tanto na produção quanto em sistemas gerenciais administrativos (FRANÇA, 2008).

Nos dias atuais, o papel dos recursos humanos está além do arquivamento, da organização e da manutenção de registros. Essa atividade exerce a importante função de identificar e solucionar problemas e, de forma estratégica, criar soluções.

Na gestão anterior, a área de Recursos Humanos (RH) é vista unicamente como departamento de pessoal, essencialmente burocrática e distante dos objetivos da organização. Para Ribeiro (2005), a visão mais conservadora de RH é controlar rigidamente a carreira dos funcionários, valorizar excessivamente a área em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa e manter avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva do RH e tudo que diga a respeito a essa área, incluindo escalas salariais, clima organizacional e política empresarial, assim, transparecendo uma imagem fechada do departamento e à parte da organização.

A gestão de RH não é mais vista como um centro de custos. Agora passa a ser considerada um centro de lucros, denominada gestão de pessoas. É esperado do gestor do departamento que desempenhe o papel fundamental no

aperfeiçoamento das habilidades dos funcionários e na lucratividade da empresa. Para uma atuação estratégica, deve adotar medidas para desenvolver talentos, criar um clima organizacional favorável e aberto a novas ideias e possibilitar o crescimento das pessoas dentro da empresa.

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

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

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

Algumas das principais atividades da área de gestão de pessoas são: treinamento, salários e benefícios, relações trabalhistas, análise e descrição de

cargos, auditoria de gestão de pessoas, avaliação de desempenho, plano de carreira, desligamento de pessoal, entre outros.

A gestão de pessoas, dentre essas funções citadas, tem como responsabilidade encontrar, atrair e manter os indivíduos com as habilidades apropriadas que a organização necessita. Entretanto, muitas pessoas não permanecem na empresa, diante disso, é fundamental que a organização também pense no seu processo de desligamento.

### **1.3 A inserção, ambientação e demissão de um funcionário**

Quando se pensa no desligamento, é importante salientar que esse fato somente ocorre porque, em algum momento, o funcionário passou pelo processo de recrutamento e seleção.

Recrutamento e seleção são atividades responsáveis por atrair capital intelectual para a empresa de forma a suprir as necessidades e capacitar ainda mais a equipe de trabalho. Quando bem conduzidos os processos, o colaborador será motivado em sua caminhada profissional, terá retorno constante de seu desempenho e, se a demissão for necessária, saberá os motivos que levaram a ela e, por meio desses, tentará suprir as deficiências apontadas para se recolocar no mercado de trabalho.

Ivancevich (2008, p. 187) esclarece que:

Recrutamento refere-se às atividades organizacionais que determinam a quantidade e o tipo de candidato que se apresenta para uma vaga e aceitação ou não de emprego oferecido. Assim, o processo de recrutamento e seleção está diretamente relacionado tanto à seleção quanto ao planejamento de recursos humanos. Além disso, muitas vezes a etapa de recrutamento consiste no primeiro contato entre as organizações e os futuros funcionários da empresa.

Conforme Marras (2001), todo o processo de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que se refere à contratação de novos colaboradores. Tão importante quanto recrutar novos candidatos é saber selecioná-los. Caso seja escolhida pessoa errada, isso poderá acarretar em prejuízos iguais ou até maiores do que não escolher nenhum profissional. Em vista disso, esse processo necessita ter criatividade para atrair o máximo de pessoas com o perfil desejado a participar do processo seletivo. Para tal, deve-se fazer a

descrição detalhada do cargo, com pré-requisitos e competências necessárias. Além disso, também se torna essencial trabalhar com as expectativas dos candidatos à vaga, direcionando suas capacidades e interesses às necessidades do trabalho.

A seleção para cargos de funções gerenciais tendem a ser mais cautelosa, porque será escolhido um líder para os demais cargos da empresa, nesse sentido, Melo (2006) aponta alguns dos requisitos básicos para a seleção desses profissionais: a necessidade de conhecimento especializado à gestão da empresas, ensino superior, conhecimento sobre o negócio da organização e sobre a função que ele exerce, experiência, manter-se sempre atualizado e ter uma visão sistêmica. Outros aspectos de extrema importância são ter uma boa relação com os colegas, a capacidade de liderança, fornecer *feedback*, saber se impor e ser tolerante.

O recrutamento pode se consistir em duas formas: recrutamento interno e externo. O recrutamento interno é o preenchimento de vagas reestruturando o quadro funcional existente na organização. As vantagens são: aproveitar o potencial humano da organização, a fidelidade com a empresa pode ser afluída, não necessita de integração para conhecer os colegas de equipe. Contudo, pode contribuir para um clima negativo na empresa pelos candidatos que não foram aprovados, não gera inovação de ideias, favorece a rotina.

O recrutamento externo, por sua vez, busca talentos fora da empresa, sendo usado quando um empregado não preenche os requisitos pertinentes da vaga. As vantagens de introduzir pessoas com novos parâmetros, habilidades e experiências podem contribuir para o aumento de capital intelectual e renova a cultura organizacional. Esse tipo de recrutamento, por sua vez, pode gerar um clima de desmotivação entre os funcionários, necessita de integração, é um processo que gera custos altos e tende a ser demorado. Existem também vagas que podem exigir os dois tipos de recrutamentos, denominado recrutamento misto (FRANÇA, 2008).

O recrutamento adequado é aquele que consegue atingir seus objetivos com êxito. Com isso, deve-se estar ciente das vantagens e desvantagens citadas anteriormente, preparando-se de forma criteriosa para acompanhar todo o processo até sua finalização.

Se todas as pessoas tivessem as mesmas características e condições de aprendizado e de trabalho, a seleção poderia ser eliminada. Porém, cada ser humano é diferente, percebe as situações de formas desiguais e tem um nível de desempenho diferenciado nas suas ocupações na organização. Ribeiro (2005)

sustenta que o selecionador deverá ter um domínio amplo do ambiente e da cultura da empresa, relacionar-se com todos os setores e assumir riscos. Conseqüentemente, o profissional que estiver selecionando deverá estruturar uma entrevista bem planejada e transformá-la em um instrumento eficiente para uma futura contratação positiva.

As organizações têm evoluído, procurando aperfeiçoar os relacionamentos com seus funcionários. Contudo, nessa busca de evolução, algumas das opções encontradas é a renovação da sua força ou, muitas vezes, o corte de pessoal para otimizar o custo médio de empregabilidade. Esses fatores causam diversos tipos de conseqüências junto ao processo da demissão.

Uma empresa é dividida por material, financeiro, tecnologia e pessoas. Os três primeiros são de grande relevância, porém o último (pessoas) é aquele que faz os outros acontecerem, que dão vida às coisas. Ter um bom funcionário é de vital importância para a organização (NEVES, 2008).

As organizações buscam o aprimoramento quanto à administração de gestão de pessoas, procurando ter um melhor relacionamento com os empregados, bem como na busca de melhores índices de qualidade e produtividade. Para isso, são realizados investimentos nas áreas de recrutamento e seleção, ambientação, desenvolvimento, remuneração, benefícios, segurança e qualidade de vida. Infelizmente, no entanto, há uma grande necessidade de pesquisa e aplicação que procurem integrar as preocupações empresariais e individuais da questão da demissão, analisando desde o início do processo e as conseqüências dos cortes de pessoal na própria organização, até as conseqüências nos empregados desligados e seus remanescentes.

Para Neves (2008), a falta de habilidade em reter mão-de-obra poderá provocar desperdícios de todo o investimento do departamento de Gestão Pessoas. Com raras exceções, os funcionários se desmotivam completamente durante algum tempo na organização. Geralmente, essas pessoas ingressam motivadas na empresa, mas a própria organização torna o ambiente desagradável e sem perspectivas.

A demissão traz prejuízos à empresa, pois prejudica a própria organização que perde investimento aplicado em capacitação dos funcionários; acontece a vazão do *know-how* ao perder os profissionais preparados, que tinham acesso a informações confidenciais; gera insegurança e queda de produtividade,

desmotivando o empregado que permanece; pode gerar ressentimentos na equipe do funcionário demitido; gera despesas com recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento de novo profissional; e pode atribuir à empresa uma imagem negativa junto à comunidade.

Do mesmo modo, a demissão geralmente é um prejuízo para o funcionário, podendo assim, gerar efeitos no indivíduo incluindo variáveis emocionais, psicológicas, físicas, econômicas, etc. Os prejuízos podem acarretar em perda de um ambiente protetor; pode influenciar o profissional a exercer uma atividade para qual não tem competência e não está preparado para poder suprir suas necessidades; e o indivíduo pode considerar que sua imagem de pessoa demitida pode prejudicar seu futuro profissional (RIBEIRO, 2005).

Um dos meios efetivos de respeito que a empresa tem pelo indivíduo, que é desligado, é o aviso prévio. A disciplina do aviso prévio se encontra nos artigos. 487 a 491 da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), seu prazo mínimo é de 30 dias. As empresas precisam ter o conhecimento que se recolocar no mercado de trabalho leva tempo, e esse processo, por sua vez, pode ser doloroso. Especialistas na área de recolocação profissional acreditam que o efeito da perda de emprego e o tempo de recolocação tendem a diminuir quando o indivíduo tem o aviso antecipado do desligamento. De acordo com Caldas (2000), a comunicação prévia faz com que o funcionário procure emprego ainda empregado e, com isso, estruture seu plano de contingência e evite gastos, férias e investimentos postergáveis.

A falta de critérios para os procedimentos durante o desligamento, a demora no processo administrativo, a disseminação de comentários que denigrem a imagem da organização diante a comunidade e as repetitivas reclamações nas entrevistas de desligamentos sobre a forma como ocorreram os mesmos são alguns dos motivos que incentivam a empresa a estruturar um desligamento bem conduzido.

#### **1.4 Fatores importantes para a boa condução do desligamento**

Alguns fatores importantes analisados por Silva (2001) para que o desligamento seja feito de maneira correta são:

- a) escolha do profissional certo para realizar a demissão;



- b) o modo como a demissão será feita (individual ou coletiva);
- c) se o dia não coincide com alguma outra data importante para o ex-empregado;
- d) não deve haver críticas ou ressentimentos;
- e) observar o dia que será feita a notificação de desligamento, preferencialmente, numa segunda-feira pela manhã, evitando as sextas feiras;
- f) deixar clara a decisão de desligamento, sem possibilidade de negociações;
- g) o tempo que esse processo poderá levar;
- h) ao término, expressar o sentimento que esse empregado se estabeleça rapidamente no mercado de trabalho.

Na opinião de Paiva (2006) o funcionário deve ser avisado para comparecer até a sala de maneira séria e breve e, com tom natural, é necessário falar de forma objetiva e clara o motivo do desligamento, não deixando dúvidas ao funcionário o motivo da reunião. Respeitar os sentimentos e estar preparado para qualquer reação adversa do colaborador também é vital, acrescenta-se que o profissional que conduzirá a demissão necessita demonstrar segurança e que evite explicações longas.

Após o desligamento, os outros colaboradores devem ser informados da rescisão sem entrar em detalhes. Nesse sentido, Ribeiro (2005) afirma que as dispensas não esclarecidas geram boatos, protestos e reações negativas. Além disso, deve ser permitido que o demitido se despeça dos colegas e recolha seus objetos pessoais e, sempre que possível, acompanhá-lo até a porta, pois o decurso da demissão, independente do motivo que ocorreu, geralmente causa traumas, transtornos e prejuízos, mesmo com uma política de demissão definida.

Ao utilizar-se desse tipo de condução para o desligamento, ambos podem tirar proveitos. Para o empregado demitido é possível diagnosticar as falhas e corrigir as causas que estão provocando sua demissão, e para a empresa, fazer uma análise situacional com a avaliação dos efeitos do desligamento e assim efetuar as alterações necessárias com vistas às novas estratégias que permitem sanar seus efeitos sobre a rotatividade de pessoal.

Um método para conseguir informações e opiniões dos empregados, é a organização a entrevista de desligamento como uma ferramenta de avaliação. Já

que essa ferramenta possibilita um espaço reflexivo para o funcionário, e a organização fica ciente da situação e recebe o *feedback* de seu ex-empregado.

## 1.5 Entrevista de desligamento

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

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

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

Para Chiavenato (2004), a primeira parte da entrevista fundamenta-se em preenchimento de um questionário com perguntas que, de forma ampla, deverá abranger principalmente os seguintes aspectos:

- a) motivo do desligamento;
- b) avaliação do funcionário sobre a empresa;
- c) avaliação do funcionário sobre o cargo que ocupa na organização;
- d) avaliação do funcionário sobre seu gestor;
- e) avaliação do funcionário sua carga horária;

- f) avaliação do funcionário sobre condições físicas ambientais em seu trabalho;
- g) avaliação do funcionário sobre os benefícios concedidos pela organização;
- h) avaliação do funcionário sobre seu salário;
- i) avaliação do funcionário sobre oportunidades de desenvolvimento e crescimento dentro da organização;
- j) avaliação do funcionário sobre a moral e a atitude de seus colegas de trabalho; e
- k) avaliação do funcionário sobre as oportunidades de mercado de trabalho.

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

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

## **1.6 Recolocação planejada ou *outplacement***

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

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

Uma maneira para tornar aprazíveis os efeitos da demissão é oferecer benefícios, fazendo com que a pessoa demitida receba apoio e, com isso, possa ter tranquilidade e vontade para retornar ao mercado de trabalho. Uma ferramenta que está sendo adotada por algumas empresas como auxílio ao profissional é o *outplacement*.

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

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

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

Para o empregado demitido o *outplacement* dá suporte ao fator psicológico, que muitas vezes fica abalado, ajuda a recuperar a auto-estima, atualiza

sobre os novos cenários do mercado de trabalho, ajuda a fazer uma percepção sobre suas habilidades e potenciais e oferece serviços de suporte administrativo.

Essa imagem positiva à comunidade e aos colaboradores, que ainda permanecem na empresa, traz benefícios e faz com que a organização seja referência em atração de bons profissionais pela prática de uma política moderna de gestão de pessoas. Programas de orientação profissional, visando à preparação do ex-funcionário, fazem com que o indivíduo sinta-se mais preparado e com menos traumas depois da demissão, contribuindo para uma recolocação positiva.

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

- a) *outplacement* para executivos: a empresa que demitiu o executivo, independente de sua performance, custeia as despesas desse serviço;
- b) *outplacement* espontâneo: os próprios executivos procuram o assessoramento de recolocação;
- c) *outplacement* para grupos: esse processo acontece quando há uma redução de pessoal por motivos de crises econômicas, mudanças de cidades, reorganização estrutural, entre outros;
- d) *outplacement* para executivos em fase de aposentadoria: voltado aos funcionários que estão na fase da aposentadoria. Aplicado a um planejamento profissional que pode ser trabalhos de meio período até atividades de lazer.

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

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

Como a recolocação é de iniciativa da empresa, essa iniciativa pode ser vista como uma responsabilidade social estratégica com efeito de difundir a marca e tornar sólida a identidade interna. Esse desligamento assistido mostra interesse e apoio à reinserção profissional do ex-empregado, fazendo com que o clima organizacional e a própria retenção de talentos enriqueça em qualidade.

Análise da situação do assessorado inclui avaliação psicológica; redefinição de carreira; estruturação de um novo currículo; orientação de como se portar em entrevistas; e divulgar o candidato no mercado de trabalho é algumas etapas na recolocação (SILVA, 2001).

### **1.7 Exemplos de demissões responsáveis: Os casos da Brasil Telecom e da Valor- Social**

A Brasil Telecom, empresa de telefonia criada em 1998 a partir da privatização do sistema Telebrás, projetou um programa de demissões chamado de Apoio Daqui, que teve início em janeiro de 2000 e contou com a participação de 5.569 profissionais. O objetivo da empresa era ampliar o foco dos negócios na área de serviços e terceirizar setores como suporte técnico, manutenção e central de atendimento. Dessa maneira, houve um corte significativo de pessoal, e o impacto negativo aos funcionários foi amenizado com esse programa.

A empresa criou um plano de comunicação interna para que todos soubessem com antecedência quais seriam as medidas adotadas. As informações circulavam por revistas impressas e eletrônicas, jornais internos e murais. Depois de terem conhecimento sobre os cortes, os colaboradores tinham as seguintes opções: remanejamento na própria empresa, receber salários extras para realizar projetos pessoais e contar com a ajuda da empresa para recolocar-se no mercado de trabalho. Com ajuda de psicólogos, foram feitas oficinas para refletir sobre suas habilidades e competências. Para aqueles que não queriam começar um negócio

novo, seus currículos foram reestruturados para participarem de seletivas de vagas disponíveis no mercado de trabalho.

Com esse programa, a empresa conseguiu recolocar 1.407 ex-empregados em outras empresas e ajudou para o desenvolvimento de 334 novos negócios, inserindo no programa, cursos de empreendedorismo e intermediando linhas de crédito no Banco do Brasil. E, 1.473 pessoas passaram a criar grupos prestadores de serviços para a própria Brasil Telecom. Da mesma forma, a empresa conseguiu recolocar 200 deficientes físicos de sua antiga central de atendimento na empresa terceirizada para prestar serviços de telemarketing.

Outro exemplo de empresa que criou um projeto de recolocação foi a Valor-Social. Essa empresa tem como foco desenvolver tecnologias para a gestão social nas organizações, e seus principais clientes são o banco HSBC e a empresa Electrolux. O projeto denominado “Programa de demissão responsável” tem como objetivo oferecer tratativas dos impactos sociais advindos de uma demissão em massa.

Esse programa é constituído de cinco fases, sendo que a primeira é a aplicação de uma entrevista de desligamento bem elaborada, que identifique o perfil socioeconômico de cada indivíduo. No segundo momento, são agendados encontros que visam a avaliar a empregabilidade do colaborador. Nessa etapa, são realizadas palestras motivacionais, reflexão sobre o futuro profissional, orientações para novas alternativas de geração de renda, realizar perfil individual de empregabilidade, elaborar um novo currículo, entre outros. Na fase 3, inicia o processo de recolocação profissional, a partir da elaboração de um material institucional, incluindo carta de acompanhamento e currículo do funcionário demitido. A divulgação do material para empresas, órgãos governamentais, consultorias de gestão de pessoas e a verificação das vagas existentes na região finalizam a terceira fase. A fase 4 constitui-se do acompanhamento para os profissionais que ainda não obtiveram uma colocação no mercado de trabalho. São ministradas palestras e discussões sobre a carreira profissional. Na última fase, são analisados os índices de recolocação, elencadas as necessidades e, também, validada a efetividade das atividades realizadas.

Com essas ações, a Valor-Social busca incentivar o comportamento ético e transparente diante dos desligamentos, minimizando desgastes e reforçando a imagem corporativa da empresa. Além disso, oferece suporte técnico e que os

funcionários desligados tenham um atendimento personalizado, com destaque em sua recolocação e na possibilidade de outras alternativas de renda.

Em virtude disso, o *outplacement* é a inserção de um programa que auxilia as empresas na administração e implantação dos seus processos de reestruturação, dando uma orientação para recolocação do funcionário demitido no mercado de trabalho. Com esses exemplos, pode-se perceber que o *outplacement* realizado de maneira criteriosa traz resultados positivos para empresa e para os empregados que aderem a esse benefício. Dando ênfase que a recolocação não arruma emprego, ele deve ser entendido como o processo que dá melhor suporte ao indivíduo em sua própria busca para a efetiva colocação no mercado.



## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho. A metodologia demonstra como o trabalho foi realizado de maneira ordenada e concisa.

### **2.1 Métodos de pesquisa**

De acordo com o objetivo geral apresentado que consiste em propor um programa de desligamento de pessoal e recolocação do profissional para os gerentes da divisão de Atendimento/Gestão comercial da RGE, foi utilizada a pesquisa exploratória. Na opinião de Gil (2007), esse modelo tem como objetivo buscar maior familiaridade com o problema, no intuito de torná-lo mais explícito ou constituir possibilidades, bem como visar ao aprimoramento de ideias ou à descoberta de intuições. Também foi utilizada a pesquisa descritiva, porque tem como objetivo obter informações sobre uma população (ROESCH, 1999).

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

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

### **2.2 Delimitação da população ou do objeto de estudo e/ou amostragem**

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

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

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

### **2.3 Técnicas de coletas dos dados**

O instrumento para coleta e análise de dados foi realizado por mediação de um questionário que foi enviado via *email* à analista de recursos humanos e aos gerentes do departamento de Atendimento e Gestão Comercial, contendo questões abertas. Segundo Marconi e Lakatos (2001), o questionário é constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador. Da mesma forma Hair (2005), diz que o questionário é um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.

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

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

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

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

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

## **2.4 Técnicas de análise dos dados**

No entendimento de Roesch (1999), as informações obtidas pelo pesquisador por meio das técnicas de coleta de dados, incluindo o método de entrevista, são comuns que sejam apresentadas em forma de texto, e a análise desses textos é um método denominado Análise de Conteúdo. Em vista disso, com as técnicas utilizadas no projeto, os dados coletados foram estudados através dessa técnica.

Os resultados obtidos dos questionários realizados na empresa foram analisados, com o objetivo de demonstrar à organização a importância de se conduzir bem o desligamento e a sua melhor estruturação. E, com a entrevista em profundidade semiestruturada realizada na agência, obteve-se um parâmetro de como está a aceitação da recolocação profissional no mercado de trabalho e para os profissionais que passam pelo processo.

## **2.5 Desenvolvimento da pesquisa**

O desenvolvimento da pesquisa partiu da revisão bibliográfica que faz uma análise da fundamentação teórica, atentando para que esta compreenda os objetivos propostos.

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

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

### 3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de questionários e de uma entrevista semiestruturada com roteiro. Com base nesses dados, são apresentadas as conclusões e as ações que podem ser corrigidas na empresa.

A pesquisa foi aplicada inicialmente com a analista de recursos humanos da Rio Grande Energia, com o propósito de analisar a importância do desligamento e recolocação profissional na empresa atualmente. O instrumento foi elaborado com 10 questões abertas que se encontram no Apêndice A deste trabalho, e as respostas foram enviadas via email.

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

Em relação ao *outplacement*, acredita-se que a recolocação tem extrema importância para cargos estratégicos e situações de reestruturação. Nos cargos estratégicos, porque oferece suporte à busca de vagas de nível gerencial que geralmente compreende uma complexidade maior e, em casos de reestruturação, devido aos possíveis impactos emocionais. Assim, esse benefício proporciona que a demissão seja realizada de maneira mais amena.

Oliveira (1999) colabora nessa questão, salientando que o apoio ao demitido é como se fosse um reconhecimento da empresa, uma prestação de contas, além de servir como recomendação para que o mesmo busque novas oportunidades de trabalho.

Para o profissional da área de *outplacement* foram elaboradas 15 questões abertas. Foi utilizada a entrevista semiestruturada gravada com roteiro para obter os dados e para melhor análise, a entrevista está no Apêndice C deste trabalho. O objetivo é conhecer a adoção do *outplacement* nas empresas como benefício e a participação dos funcionários demitidos que estão passando por esse processo.

O *outplacement*, na visão da profissional, não tem o reconhecimento que deveria ter nas empresas de Caxias do Sul, apenas empresas de médio e grande porte já tem incluso nos seus pacotes de benefícios.

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

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

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

mas como tem a assinatura da agência resulta em credibilidade para uma futura contratação.

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

O trabalho da pessoa que faz o assessoramento é reverter qualquer sentimento de fracasso e frustração que é demonstrado pelo profissional desligado, tornando construtiva essa etapa da sua vida, afinal é uma forma de reavaliar sua trajetória e construir uma nova carreira (MACEDO,1994).

Segundo a gerente de recursos humanos, em decorrência das avaliações e da verificação de habilidades, feito de forma semelhante a de um *coaching*, realizado pela psicóloga, algumas pessoas optam por abrir um negócio próprio, isso acontece geralmente no meio do processo e com pessoas de faixa etária mais alta. A profissional de recursos humanos ressalta a importância do *outplacement* como benefício às empresas, principalmente por questões trabalhistas. As organizações precisam enxergar e valorizar já que geralmente nesses casos os profissionais sempre ganham.

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

Para identificar o conhecimento dos gerentes e sua aceitação do processo de *outplacement*, foi aplicado um questionário (Apêndice B) contendo cinco questões, enviado via email. Conforme as políticas de recursos humanos da RGE o acadêmico pode aplicar o questionário apenas na divisão em que atua, com

isso, o questionário foi aplicado na Divisão de Atendimento / Gestão comercial. Essa divisão é composta por quatro gerentes: gerente geral do Atendimento/ Gestão comercial, gerente do Atendimento ao Cliente, o gerente de Leitura e Entrega e a gerente de Faturamento. Foram recebidas duas das quatro entrevistas que foram enviadas por email.

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

Peres (2011) destaca que a opinião do ex-funcionário pode significar a melhoria de um processo e, com isso, gerar ganho de produtividade, qualidade, inovação, nova funcionalidade, diminuição de custo, otimização do resultado, melhor atendimento, etc. O autor também ressalta que nesse momento pode ser revelada a postura inapropriada de algum colega, gerando sérios malefícios à organização e a qual o departamento de Gestão de Pessoas não saiba. A manifestação de ideias deste ex-colaborador poderá surgir como resultado, sugestões interessantes sobre o melhor posicionamento de um determinado produto – ou serviço – da empresa. Desse modo, essa oportunidade deve ser compreendida e encarada como estratégica, sendo de fundamental importância para a empresa.

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

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

Para Garcia (1988), a preocupação da empresa em buscar novas alternativas do mercado para os profissionais que ajudaram no seu crescimento em



um momento de reestruturações da empresa, resulta em uma comunidade que respeite e que valorize essa organização.

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

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

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

Na visão da gerente é um autoconhecimento, uma quebra de paradigmas, análise de comportamento e, também, um processo de aprendizagem e crescimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

O profissional, quando desligado por motivo de corte de pessoal, muitas vezes é pego de surpresa, sendo afetado por grandes impactos negativos, que acarretam problemas de auto-estima, familiar e até mesmo de saúde.

Um dos objetivos descritos no início do trabalho, foi analisar como é realizado o processo de desligamento na Rio Grande Energia. Pode-se constatar que a entrevista de desligamento realizada hoje ainda não compreende as necessidades do ex-funcionário. A analista de recursos humanos da empresa também acredita que o processo ainda precisa de ajustes para gerar melhores resultados.

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

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

A aplicação do questionário aos gerentes foi de extrema importância, porque evidenciou os benefícios que esse programa oferece aos profissionais de nível tático. Pode-se constatar que mesmo não mencionando o benefício na RGE, o

conhecimento sobre o tema em questão é abrangente, tornando esse programa um perfil que se enquadra no crescimento de grandes empresas.

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

De acordo com a gerente da agência de *outplacement*, as empresas de nível nacional já compreenderam a importância de um processo de recolocação. Todavia, percebeu-se que as empresas de Caxias do Sul têm dificuldades em perceber esse método como uma forma de custo benefício para uma empresa que tem suas políticas bem estruturadas e voltadas para o crescimento profissional.

Para justificar o uso do *outplacement*, está a consolidação de uma imagem positiva interna e externamente e a garantia de uma decisão estratégica para amenizar os impactos que uma demissão pode causar.

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

Como sugestão para futuros estudos sobre o tema, poderiam ser utilizados dados sobre o nível de desemprego no município de Caxias do Sul e o impacto que isso gera na economia do mesmo e, além disso, realizar uma pesquisa com foco aos profissionais que estão passando pelo processo de recolocação. Desse modo, o estudo poderia tornar importante essa técnica como benefício às políticas de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

- ALONSO, Rita. **Entrevista de Desligamento**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.ritaalonso.com.br/?tag=entrevista-de-desligamento>>. Acesso em : 04 nov. 2011.
- BRISSAC, Chantal. **Demitido? Sorte sua!** Rio de Janeiro: Ediouro, 2003.
- CALDAS, Miguel P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para a empresa a o indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como agregar talentos à empresa: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro, 2004.
- DEMISSÃO RESPONSÁVEL. **Revista Exame**, São Paulo: Editora Abril, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002
- FARIAS, Luciana. **Modelo de entrevista de Desligamento**. 2009. Disponível em: <<http://lucianafariasrh.blogspot.com/2009/12/modelo-de-entrevista-de-desligamento.html>>. Acessado em: 31 de out. de 2011.
- FRANÇA, Ana Cristina Lomongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GARCIA, Rubens. **O processo de recolocação profissional**. São Paulo: Nobel, 1988.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HAIR, Joseph F. Junior. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-hill, 2008.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- MACEDO, Gutemberg B. de. **Outplacement: a arte e a ciência da recolocação**. São Paulo: Maltese, 1994.
- MANDARINI, Marcos. **Segurança corporativa estratégica: fundamentos**. São Paulo: Manole, 2005.

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

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

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

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; MAGESTE, Gizelle de Souza; MENDES, Euler Lopes. **Gerenciando gerentes**: reflexões e desafios para os profissionais de recursos humanos. Minas Gerais, 2006. Disponível em: <[http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_410.pdf](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_410.pdf)>. Acesso em : 20 ago. 2010.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VALOR-SOCIAL. **Programa de demissão responsável**. Disponível em: <[www.valor-social.com](http://www.valor-social.com)> Acesso em: 27 de set. 2011.

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

## OBRAS CONSULTADAS

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB; INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Teoria Geral da Administração – TGA**. Brasília, 2006.