

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Outplacement e Sucesso na Carreira: um estudo qualitativo sobre a perspetiva dos participantes

Ana Amélia Santos

M

2021





OUTPLACEMENT E SUCESSO NA CARREIRA
Um estudo qualitativo sobre a perspetiva dos participantes
Ana Amélia Santos

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por
Professora Doutora Luísa Helena Ferreira Pinto

2020/2021

Nota Biográfica

Ana Amélia Santos nasceu a 19 de abril de 1984 na cidade de Oliveira de Azeméis onde atualmente reside. Licenciou-se em 2007 em Psicologia Clínica na Universidade Lusíada do Porto. Possui ainda uma Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos pelo ISCSP.

Iniciou o seu percurso profissional em 2008 no Exército, e como oficial teve a oportunidade de comandar homens, fazer uma missão de cooperação em Timor-Leste, sendo ainda responsável pela implementação do gabinete de classificação e seleção da Madeira. Entretanto rumou até Lisboa onde teve a sua primeira experiência na Indústria. Em 2017 regressou ao Norte onde trabalhou no recrutamento especializado durante dois anos. Neste momento está novamente ligada à Indústria, desta vez numa multinacional francesa onde tem a oportunidade de exercer uma função generalista de Recursos Humanos.

Agradecimentos

Escrever esta dissertação foi sem dúvida um desafio e uma superação.

Recebi apoio, incentivo, e contribuições de variadíssimas pessoas da comunidade de Recursos Humanos e fora dela.

Se o espaço o permitisse, poderia referir o nome de cada uma delas, mas como isso não é possível, tenho no mínimo de reconhecer as que se seguem.

À minha professora e orientadora por todo o apoio e conhecimento demonstrado.

A todos os participantes que de forma tão generosa e altruísta partilharam comigo as suas vivências.

Às empresas prestadoras de serviços de outplacement - Randstad, DBM e Header - por compartilharem o meu estudo.

À minha família e amigos pelo carinho e compreensão.

Ao meu pai que sempre me apoiou e ajudou em todo o meu percurso académico, profissional e pessoal.

Serei eternamente grata a todos eles.

Resumo

Este estudo tem por objetivo abordar uma lacuna existente na literatura, estudando o impacto do outplacement nos participantes e relacionando o outplacement à satisfação e ao sucesso na carreira.

A abordagem metodológica qualitativa e exploratória utilizada, permite capturar as histórias e compreender as vivências dos 18 participantes através de entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados foi realizada através do método de análise de conteúdo do material recolhido com recurso ao *software* Nvivo 12. Tratando-se de uma amostra de conveniência, foram entrevistados 18 participantes de várias profissões e níveis hierárquicos que participaram ou se encontram a participar em processos de outplacement.

Os resultados obtidos indicam que nenhum participante ficou indiferente ao processo de outplacement, quer a experiência tenha sido positiva, quer tenha ficado aquém das suas expectativas. Verifica-se ainda, que a maioria dos participantes pretendia um maior foco na procura de emprego. No seu conjunto, os resultados deste estudo permitem compreender as motivações que levam os indivíduos a participar num processo destes, e permitem relacionar o outplacement à satisfação e ao sucesso na carreira.

Os resultados proporcionam contribuições para a gestão de recursos humanos, designadamente quanto à identificação de aspetos a melhorar num processo de outplacement.

Palavras-chave: outplacement; efeitos percebidos; sucesso na carreira; desemprego;

Abstract

The present study aims to address a research gap in the literature by, studying the impact of the outplacement process on participants, relating the outplacement to their career satisfaction and success.

The qualitative and exploratory methodological approach used in this study, allowed the capture of life stories, understanding the experiences of the 18 participants, to whom semi-structured interviews were conducted. The data analysis was performed using the method of content analysis of the collected information using the Nvivo 12 software. The convenience sample was composed by 18 participants from various occupations and hierarchical levels who participated or were currently engaged in an outplacement process.

The findings suggest that no participant was indifferent to the outplacement process, whether the experience was positive, or was below their expectations. Most participants sought a greater focus on job search. The results of this study increase our understanding of the motivations that lead to the participation in such process and inform about the outcomes of outplacement pertaining to career satisfaction and success.

The results provide contributions for human resources management, especially regarding the identification of aspects to improve in an outplacement process.

Keywords: outplacement; perceived effects; career success; unemployment/redundancy.

Índice

Nota Biográfica	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract	iv
Índice	v
Índice de Tabelas	vii
Índice de Anexos	vii
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico:.....	4
2.1. O que é o outplacement?.....	4
2.2. Um modelo integrado de outplacement.....	5
2.3. As empresas prestadoras dos serviços de outplacement	6
2.4. Motivos para contratar o serviço de outplacement	7
2.5. O outplacement do ponto de vista dos candidatos	8
2.6. Outplacement e sucesso de carreira.....	12
3. Metodologia de Investigação.....	14
3.1. Abordagem metodológica	14
3.2. Procedimento de recolha de dados	15
3.3. Guião de entrevista.....	16
3.4. Participantes	17
3.5. Procedimento de análise de dados	19
4. Resultados	20

4.1.	O Processo de outplacement.....	20
4.2.	Temas abordados nas sessões.....	25
4.3.	Efeitos do outplacement.....	29
4.4.	Satisfação e Sucesso na Carreira.....	32
4.5.	Avaliação do outplacement.....	34
4.6.	Sentimentos.....	36
5.	Discussão dos Resultados.....	41
6.	Conclusão.....	45
6.1.	Limitações.....	45
6.2.	Sugestões de investigação.....	46
6.3.	Contribuições para a gestão.....	47
	Referências bibliográficas.....	49
	Anexos.....	52

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Composição da amostra

Tabela 2 – Processo de outplacement

Tabela 3 – Quem adquire o processo de outplacement

Tabela 4 – Quando foi iniciado o processo e qual a sua duração

Tabela 5 – Porque participar num processo de outplacement

Tabela 6 – Tipo de sessões

Tabela 7 – Temas abordados nas sessões de outplacement

Tabela 8 – O papel do consultor

Tabela 9 – Programas oferecidos

Tabela 10 – Temas abordados

Tabela 11 – Efeitos do outplacement

Tabela 12 – Efeitos para o antigo empregador

Tabela 13 – Efeitos para o participante

Tabela 14 – Efeitos para a entidade que o/a contratou a seguir

Tabela 15 – Satisfação e sucesso na carreira

Tabela 16 – Relação entre o outplacement e o sucesso na carreira

Tabela 17 – Avaliação do outplacement

Tabela 18 – Expectativas e pontos a melhorar

Tabela 19 – Sentimentos

Tabela 20 – Sentimentos dos participantes face ao desemprego

Tabela 21 – Sentimentos dos participantes face ao processo

Tabela 22 – Sentimentos dos participantes face aos efeitos do outplacement

Índice de Anexos

Anexo 1 – Questões de Investigação

Anexo 2 – Guião de Entrevista

Anexo 3 – Sistema de Categorias

1. Introdução

O outplacement tem sido definido como um serviço profissional que é prestado aos colaboradores que terminam involuntariamente o seu vínculo contratual com a entidade empregadora, assim como aos colaboradores que ficam (*survivors*) e respectivas chefias responsáveis pelos despedimentos. Apesar desta variedade de *stakeholders*, o objetivo principal deste serviço é ajudar os colaboradores dispensados a conseguirem uma recolocação no mercado de trabalho, assim como reduzir os efeitos negativos que um despedimento acarreta (Stacho & Stachová, 2015).

Face à situação atual do país e do mundo, a crescente imprevisibilidade do mercado de trabalho torna pertinente focar o tema do outplacement. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (ILO) a pandemia COVID-19 é a pior crise global desde a Segunda Guerra Mundial, que continua a afetar severamente a saúde pública e a causar perturbações sem precedentes nas economias e nos mercados de trabalho (Monitor, 2020). O encerramento dos locais de trabalho teve um impacto imediato e severo nas empresas, deixando muitas em risco de insolvência. Quando assim é, muitas empresas recorrem a práticas de redução de pessoal (*downsizing*) (Karfakis & Kokkinidis, 2019). Karfakis e Kokkinidis (2019), referem no seu estudo o *downsizing* e a culpa. A culpa quer dos “sobreviventes” - quer das “vítimas” e como isso afeta as organizações no que diz respeito à moral e bem estar, confiança, satisfação no trabalho e comprometimento (Karfakis & Kokkinidis, 2019). Os autores referem que esta culpa também pode afetar a equipe de gestão responsável pela execução da decisão de *downsizing*. Karfakis e Kokkinidis (2019), referem ainda que enquanto os colaboradores adotarem os discursos individualistas que retratam as suas dificuldades como resultado de escolhas pessoais, as práticas de redução de pessoal permanecerão incontestáveis, enquanto as causas estruturais do desemprego que requerem soluções políticas serão subestimadas. Neste âmbito, o outplacement é visto como uma medida de gestão de conflito solicitada pelos gestores e/ou pelos colaboradores demitidos de forma a gerir todo o processo.

A segurança no emprego tem grande valor para os colaboradores, e como tal, qualquer demissão pode ter graves efeitos negativos na sua saúde, e também efeitos negativos na imagem do empregador (Graf-Szczuka, Bube, Duchting & Lohner, 2018). Como sabemos a segurança

no emprego é algo que tem vindo a mudar ao longo dos tempos e o risco potencial de perda do emprego, por si só, tem efeitos significativos no bem-estar psicológico dos colaboradores (Graf-Szczuka et al., 2018).

É este um dos motivos pelo qual faz sentido e é pertinente estudar o outplacement. Durante as crises económicas, quando a incidência de *lay-offs* e redução de equipas (*downsizing*) aumenta drasticamente, os serviços de outplacement podem desempenhar um papel importante ao ajudar os colaboradores na transição para um novo emprego (van den Berge, 2013).

Segundo Wooten (1996), o aumento da frequência de demissões permitiu que os serviços de outplacement se tornassem uma atividade comercial rentável e comum, fazendo surgir uma série de novos serviços. Reconhece-se que a redução das equipas e *lay-offs* são estratégias frequentes para reduzir custos e melhorar o funcionamento organizacional, ainda que os custos psicológicos para os colaboradores dispensados possam ser elevados (Westaby, 2004). Usualmente, as grandes empresas são mais recetivas ao outsourcing, ou seja, ao recurso a uma fonte externa para colmatar uma necessidade interna da empresa (Siew-Chen & Seow-Voon, 2016). Também na área do outplacement, as grandes empresas estão mais recetivas uma vez que existe uma maior preocupação com a reputação assim como a necessidade de trabalhar a imagem de marca para atrair futuros profissionais (Alewell & Hauff, 2013). Por sua vez, as pequenas empresas possuem menos recursos financeiros para este tipo de serviços (Kazmierczyk, Tarasova & Andrianova, 2020).

Apesar de existirem vários estudos que documentam os benefícios do outplacement (e.g., Alewell & Hauff, 2013; Crouch & Spiers, 2018; Gribble & Miller, 2009; Kazmierczyk et al., 2020; Martin & Lekan, 2008; Marzucco & Hansez, 2016) a literatura permanece praticamente omissa em relação à eficácia percebida do outplacement para a recolocação, ou seja, como estes serviços correspondem ou não ao expectável, e como fazem a diferença, do ponto de vista do sucesso de carreira para aqueles que são dispensados (Gribble & Miller, 2009). Além disso, diversos autores consideram que o sucesso do outplacement não deve ser medido apenas pelo *reemployment* dos candidatos (e.g., Gribble & Miller, 2009), mas deverá incluir também as suas perceções sobre a experiência do serviço, o seu bem-estar geral, entre outros, aspetos que são considerados neste trabalho.

Este estudo foca esta lacuna da literatura através da análise qualitativa dos efeitos do outplacement na perspectiva dos participantes nestes processos em Portugal. Além do desconhecimento da incidência do outplacement neste contexto, uma segunda razão para a escolha deste tema refere-se ao facto de não ter sido ainda estudada a relação entre o outplacement e a satisfação e o sucesso na carreira.

Em síntese, este estudo tem por objetivos principais: (1) compreender o impacto percebido do outplacement nos participantes e (2) relacionar o outplacement à satisfação e ao sucesso na carreira.

Pretende-se com este estudo responder às seguintes questões de investigação:

Qual o impacto percebido do outplacement nos participantes?

De que forma o outplacement está relacionado com a satisfação e o sucesso na carreira?

Este documento está organizado em quatro seções, designadamente, após esta introdução, o capítulo 2 desenvolve conceitos relevantes para o tema, destacando as empresas que prestam o serviço, as empresas que adquirem o serviço, os candidatos e as suas características, e ainda como concetualizar o sucesso na carreira. O capítulo 3 descreve a metodologia usada e, o capítulo 4 apresenta os principais resultados do estudo. O capítulo 5 apresenta uma discussão mais detalhada dos resultados, em comparação com a literatura. Por fim, o capítulo 6 apresenta as conclusões deste trabalho, incluindo as limitações e contribuições do estudo.

2. Enquadramento Teórico:

2.1. O que é o outplacement?

A perda de emprego pode ser um evento bastante stressante e traumático que leva muitas vezes à perda de identidade do indivíduo (Pickman, 2013). No entanto, os colaboradores dispensados não são os únicos a serem afetados, a perda de emprego afeta também os colaboradores que permanecem e todos os elementos do agregado familiar (Pickman, 2013). Neste contexto, faz sentido apostar num processo que permita atenuar estas reações negativas, como o outplacement.

O outplacement pode ser visto como uma forma de aconselhamento de carreira que as organizações oferecem aos colaboradores demitidos, para ajudá-los a lidar com a perda de emprego, desenvolver competências de procura de emprego, e fazer a transição de volta ao mercado de trabalho com sucesso (Borgen & Butterfield, 2014). Estes serviços são projetados para minimizar interrupções corporativas, facilitando um processo de transição suave, reduzindo ações judiciais e reclamações, aumentando a moral dos colaboradores que permanecem na organização, mantendo a produtividade e a imagem pública (Butterfield & Borgen, 2005). Trata-se, portanto, de um cuidado profissional prestado aos colaboradores demitidos, aos colaboradores que permanecem na organização e ainda aos gestores responsáveis pelas demissões. Inclui, principalmente, programas que visam facilitar o afastamento forçado dos colaboradores demitidos, ajudando-os a obter sucesso no mercado de trabalho, sendo que o principal objetivo do outplacement é a redução dos efeitos negativos (Stacho & Stachová, 2015).

Pickman (2013) refere ainda o *outplacement counseling*, ou seja, o aconselhamento de outplacement, como um processo de assistência aos candidatos, que perderam o seu emprego, a desenvolver planos de carreira eficazes e a encontrar um novo emprego.

A definição de outplacement não é consensual, mas é estabelecido que o conceito envolve vários (i) *stakeholders*; e (ii) *objetivos*. Sobre os *stakeholders* incluem-se (1) o cliente que é a empresa que contrata o serviço de outplacement; (2) a empresa prestadora do serviço; (3) o candidato/participante que é o colaborador dispensado; (4) os gestores que dão a notícia dos despedimentos; e ainda os (5) outros colaboradores que permanecem na empresa (*survivors*). O principal *objetivo* do processo é possibilitar uma transição suave e com o menor trauma possível

para todos os *stakeholders*. Este trabalho adota a definição de Gyurák Babel'ová, Stareček, Cagánová, Fero e Čambál (2019), segundo o qual o *outplacement* é um serviço de recolocação no mercado de trabalho, que pode ser considerado útil uma vez que tem um impacto positivo na empregabilidade dos trabalhadores despedidos, mas também nos que permanecem na organização.

2.2. Um modelo integrado de outplacement

O mais completo modelo de outplacement é o modelo integrado de Aquilanti (Aquilanti & Leroux, 1999). Os autores referem que os modelos de outplacement variam de empresa para empresa, dependendo dos programas adquiridos pelo cliente. Alguns programas oferecem aconselhamento individual aprofundado com avaliação psicológica (*assessments*), enquanto outros oferecem apenas aconselhamento rudimentar, como por exemplo técnicas de procura de emprego.

Este modelo considera quatro fases em resposta ao despedimento (Aquilanti & Leroux, 1999): (i) perda, dor e transição; (ii) desenvolvimento pessoal; (iii) procura de emprego; (iv) apoio e aconselhamento contínuo. Na primeira fase (perda, dor e transição) o papel do consultor é fundamental, devendo ter uma postura de apoio, sendo compreensivo e empático com a perda e a dor do candidato. Na segunda fase (desenvolvimento pessoal), deve haver um *assessment* do candidato de forma a avaliar a sua personalidade e competências, controlo do stress e planeamento financeiro. Na terceira fase (procura de emprego), o objetivo é preparar o candidato para a abordagem ao mercado de trabalho, com a preparação do curriculum, técnicas de entrevista e desenvolvimento de uma rede de contactos (*networking*). A quarta fase (apoio e aconselhamento contínuo) significa que o trabalho do consultor continua mesmo após a primeira entrevista de emprego, devendo acompanhar e apoiar o candidato ao longo de todo o processo.

Os serviços de outplacement contratualizados pelas empresas têm habitualmente um limite temporal pelo que, nem sempre é possível prolongar o processo. Contudo, o modelo de Aquilanti e Leroux (1999) é sem dúvida o modelo mais completo, abrangendo todas as fases pelas quais o candidato dispensado passa.

Existem vários benefícios decorrentes da utilização do serviço de outplacement, nem sempre claramente compreendidos (Martin & Lekan, 2008), que incluem a diminuição do stress e ansiedade dos candidatos, a aprendizagem das técnicas de procura de emprego e, o apoio no *networking*. Apesar do outplacement ser uma ferramenta útil para o regresso ao mercado de trabalho e, de existirem várias histórias de sucesso e satisfação dos candidatos (Butterfield & Borgen, 2005), sendo uma prática de recursos humanos utilizada desde os anos 70, a temática do outplacement tem sido pouco estudada. Por exemplo, os processos de outplacement não têm sido cuidadosamente avaliados e os seus benefícios não são ainda claramente compreendidos (e.g., Butterfield & Borgen, 2005; Crouch & Spiers, 2018; Kazmierczyk et al., 2020; Martins & Lekan, 2008).

2.3. As empresas prestadoras dos serviços de outplacement

Vários serviços de recursos humanos são passíveis de serem externalizados, e o outplacement é um deles (Seth & Sethi, 2011). O outplacement é muitas vezes externalizado mesmo por empresas que têm a capacidade de providenciar outplacement interno, o que potenciou o crescimento desta indústria nos últimos anos (Pickman, 2013).

Várias empresas prestam serviço de outplacement, existindo um desafio constante de reavaliação dos métodos e práticas de forma a encontrar os meios mais eficazes e eficientes de prestação do serviço de outplacement (Hoy, 2011).

Os primeiros serviços de outplacement foram dirigidos apenas para executivos e gestores de topo, de forma a diminuir as ações judiciais por despedimento sem justa causa (Borgen & Butterfield, 2014). Estes serviços são oferecidos de forma a diminuir o custo de interrupções dentro da organização, facilitando o processo de transição, reduzindo ações judiciais e reclamações, aumentando a moral dos colaboradores que permanecem na empresa e mantendo a imagem pública da mesma (Aquilanti & Leroux, 1999).

De basilar importância para o processo é ainda o estabelecimento da relação de confiança dos consultores com os candidatos. Neste processo, as expectativas dos candidatos são importantes uma vez que vão gerar diferentes níveis de motivação. Isto significa que um candidato com expectativas muito elevadas estará mais motivado e como tal mais aberto ao processo do que um candidato com baixas expectativas (Pickman, 2013). Segundo o autor, os

consultores de outplacement devem estar especialmente preparados. Devem ter competências de aconselhamento, escuta ativa, respeito pelo outro, e o conhecimento de ferramentas de *Assessment*. Devem ser especialistas nas técnicas de procura de emprego, possuírem fortes conhecimentos das várias indústrias, funções e mercado de trabalho, competências comunicacionais, bem como capacidade para motivar o candidato (Pickman, 2013).

Um estudo realizado em 2015 na população portuguesa, chegou à conclusão de que quando os candidatos veem o consultor como alguém fundamental para o processo, ficam com uma visão diferente do despedimento. Os autores concluíram que a relação que os candidatos estabelecem com os consultores de outplacement é fundamental para o sucesso deste serviço (da Rocha, 2015).

2.4. Motivos para contratar o serviço de outplacement

Para reduzir os efeitos negativos que afetam a qualidade de vida dos colaboradores, programas de outplacement foram estabelecidos como parte da gestão sustentável de recursos humanos. Isto significa que as empresas recorrem aos serviços de outplacement quando têm de demitir um ou vários colaboradores por variadíssimos motivos (Babelova, Starecek, Caganova, Fero & Cambal, 2019). Um dos principais motivos é manter as boas relações e uma boa reputação tanto entre os colaboradores demitidos como entre os que permanecem na organização (*survivors*) (Kazmierczyk et al., 2020).

Do ponto de vista da empresa, pode ser uma estratégia útil, no sentido em que apoiando os ex-colaboradores durante a sua saída, há a criação de um vínculo positivo com a anterior entidade empregadora (Graf-Szczuka et al., 2018). Para além disso, um ex-colaborador satisfeito será como um embaixador da marca, produzindo ainda efeitos na retenção e no recrutamento de novos colaboradores (Graf-Szczuka et al., 2018).

Um estudo realizado em 431 empresas alemãs, em que todas elas já tinham tido contacto com serviços de outplacement, demonstrou que há um grande foco na responsabilidade social, sendo que o segundo motivo para recorrerem ao outplacement é o bem-estar e motivação dos colaboradores que ficam (Alewell & Hauff, 2013).

Um outro estudo junto de 628 empresas no Reino Unido, de vários tipos de indústrias e dimensões, demonstrou que os benefícios percebidos do outplacement eram principalmente: (i)

a oferta de serviços especializados, (ii) o apoio aos colaboradores dispensados, (iii) a reputação da empresa, e ainda (iv) o apoio na síndrome do sobrevivente. Na maioria das empresas não se observaram efeitos práticos na retenção. Por outro lado, quase um terço destas empresas não recorreram a estes serviços por serem demasiado dispendiosos (Doherty, Tyson & Viney, 1993).

Stacho e Stachová (2015) realizaram um estudo em 340 empresas que operam na Eslováquia, chegando à conclusão de que existem vários motivos para o recurso ao outplacement, como o reconhecimento de que um colaborador desnecessário, pode tornar-se desejável no futuro. Igualmente, um colaborador demitido pode vir a tornar-se num parceiro ou cliente. Como os despedimentos evocam um estado negativo em todos os intervenientes, o outplacement permite diminuir essa negatividade e aumentar a responsabilidade social da empresa. Apesar destes motivos, os autores chegaram à mesma conclusão que Doherty et al. (1993), ou seja, os representantes (de várias empresas) inquiridos desconheciam o que tratava o outplacement.

Borgen e Butterfield (2014) referem que a motivação das empresas que oferecem os serviços de outplacement aos colaboradores demitidos tem sido a diminuição de custos legais e outros custos relacionados com as reduções de mão de obra.

Da mesma forma, Pickman (2013) concluiu que existem vários motivos para a utilização de serviços de outplacement, sendo que o mais evidente é a redução de custos, referindo ainda a manutenção da boa imagem pública da empresa e, a prevenção de problemas de recrutamento e retenção.

2.5. O outplacement do ponto de vista dos candidatos

A grande maioria dos estudos sobre o outplacement focam o seu objetivo no ponto anterior, ou seja, examinam o que leva o cliente a proporcionar ao candidato um processo de outplacement. Poucos são os que se debruçaram sobre o ponto de vista do candidato. Por exemplo, Wooten (1996), propôs-se analisar a satisfação de 68 candidatos com o processo de outplacement. A sua amostra foi composta maioritariamente por homens com idade superior a 45 anos, todos eles executivos e gestores, de diferentes cidades e setores de atividade. De uma forma geral o estudo concluiu que todos os participantes ficaram satisfeitos com os serviços de outplacement, com o conteúdo do programa e com o relacionamento com o consultor. Foram analisadas diversas variáveis do processo, como a qualidade da relação cliente-conselheiro, a

clareza das expectativas de procura de emprego e a assistência ao candidato logo após o despedimento. Além disso, questões sobre o conteúdo do programa, como a qualidade da formação em técnicas de procura de emprego e a preparação para a procura de emprego, foram também exploradas. Variáveis contextuais foram incluídas, como a utilidade dos escritórios dos clientes, a disponibilidade de materiais de biblioteca, o equipamento de escritório, software informático e apoio administrativo. Foi possível concluir, de uma forma geral, que o conteúdo do programa e o apoio na recolocação são melhores preditores da satisfação do candidato do que as variáveis contextuais (apoio administrativo, software informático). A formação em técnicas de entrevista de emprego, bem como o apoio após o despedimento têm grande valor para o candidato, levando a maior satisfação com o processo de outplacement (Wooten, 1996).

Um outro estudo de Menon (2000), sobre os três tipos de transição de carreira e os efeitos percebidos do outplacement ao longo do tempo, revelou que os indivíduos que utilizaram os serviços de outplacement demonstraram níveis mais baixos de ansiedade, e depressão e níveis mais altos de autoestima.

Um estudo qualitativo conduzido por Butterfield e Borgen (2005), envolveu entrevistas a 15 candidatos que passaram por um processo de outplacement. Os participantes foram instruídos a referirem quais os serviços que são úteis ou dificultadores, e se existiam serviços que gostariam de ter recebido, mas não receberam. Os autores chegaram às seguintes conclusões: (i) todos os candidatos ficaram satisfeitos com o processo de outplacement, ou seja, todos consideraram que foi positivo; apesar disso (ii) sentiram que faltou a empatia necessária de forma a terem as suas histórias ouvidas. Os participantes sentiram que faltou alguém para os ajudar com todos os sentimentos iniciais – designadamente, raiva e tristeza. Para além disso, os participantes ainda referiram que (iii) gostariam de ver reconhecidas as suas necessidades individuais relacionadas com a carreira o emprego (Butterfield & Borgen, 2005). Um dos aspetos positivos referido pela grande maioria dos participantes foi o facto de serem constituídos grupos de apoio para avaliar as necessidades da pessoa desempregada (Butterfield & Borgen, 2005). Este estudo fornece um valioso apoio para as empresas prestadoras dos serviços de outplacement, bem como para o cliente na hora de escolher uma destas empresas, porque demonstra um desejo comum de todos os participantes – mais empatia, conexão, atenção individualizada, bem como uma oportunidade de partilhar as suas experiências com outras pessoas de uma forma significativa.

Apesar de existirem vários estudos sobre o efeito benéfico dos serviços de outplacement (e.g., Alewell & Hauff, 2013; Gribble & Miller, 2009; Martin & Lekan, 2008; Marzucco & Hansez, 2016; Wooten, 1996), a literatura permanece praticamente omissa em relação à avaliação das ofertas de serviços de recolocação, que é feita pelos próprios participantes, ou seja, se estes são os expectáveis ou se fazem diferença para aqueles que são dispensados (Gribble & Miller, 2009). Gribble e Miller (2009) estudaram os efeitos sentidos pelos candidatos sujeitos ao processo de outplacement e perceberam que a experiência ou foi muito boa ou muito pobre. Nenhum participante se sentiu indiferente sobre a sua experiência de outplacement. Isto significa que para que a experiência seja positiva, o consultor necessita de ajustar o programa às necessidades do cliente, ao invés de oferecer um programa padrão (Gribble & Miller, 2009). Os dados revelaram que os menos satisfeitos pretendiam um acompanhamento mais personalizado de aconselhamento e menor foco na procura de emprego. De acordo com Gribble e Miller (2009), o sucesso do outplacement não deve ser medido apenas pelo *reemployment* dos candidatos e sim pelas percepções destes, no que toca à experiência do serviço, ao seu bem-estar geral, entre outros aspetos.

Outros estudos debruçaram-se sobre os efeitos do outplacement nos salários dos candidatos. Por exemplo, Arellano (2009) utilizou dois bancos de dados administrativos combinando informações sobre as características dos trabalhadores e os seus ganhos para estimar o efeito dos serviços de outplacement nas perspetivas salariais dos desempregados. Os resultados sugeriram que o impacto do outplacement é positivo e significativo nos salários. Contudo, a magnitude depende do tipo de serviço de outplacement e do género do candidato, ou seja, nas mulheres o outplacement permite um aumento de 30% enquanto nos homens o aumento é superior a 36.5%. Contudo, este estudo também indica que com os serviços de outplacement aumentaram o tempo de desemprego de forma a corresponder a um aumento financeiro na nova colocação (Arellano, 2009).

Em 2016 foi conduzido um estudo com 360 funcionários belgas que foram dispensados e que utilizaram serviços de outplacement prestados por um serviço público (Marzucco & Hansez, 2016). Os resultados indicam que quando a experiência de outplacement é percebida como adequada promove impressões gerais de justiça em relação à própria demissão. A percepção da adequação do processo de outplacement, por sua vez, tem benefícios para os colaboradores

demitidos, ou seja, reduz as emoções negativas, aumenta o bem-estar percebido, e proporciona perspectivas futuras superiores.

Crouch e Spiers (2018), realizaram um estudo qualitativo em que conduziram uma série de questões abertas a 11 participantes, abordando os benefícios dos serviços de outplacement. O objetivo deste estudo foi encorajar os participantes a dar a conhecer as suas opiniões, permitindo-lhes contar as suas histórias de serviços de outplacement e avaliar a qualidade das suas experiências. O feedback dos participantes foi que eles estavam gratos por alguém se ter preocupado com o impacto emocional que um despedimento acarreta. Referiram ainda a necessidade de serviços de aconselhamento pessoal para ajudar a lidar com a perda e posteriormente com a transição e os desafios de um novo ambiente de trabalho (Crouch & Spiers, 2018).

As diferenças individuais dos candidatos também podem ser importantes para um processo de outplacement bem-sucedido. Alguns estudos tiveram o objetivo de perceber de que forma as diferenças individuais facilitam, dificultam ou interferem no tipo de práticas a aplicar. Martin e Lekan (2008) ao realizarem um estudo com 53 executivos (35 homens e 18 mulheres), descobriram que as características individuais do candidato foram fatores determinantes na percepção da eficácia do outplacement durante e após a transição de emprego. O estudo concluiu que a afabilidade, a conscienciosidade e a abertura para a experiência são particularmente importantes, sendo preditores de bons resultados do outplacement (Martin & Lekan, 2008).

Gowan e Nassar-McMillan (2001) debruçaram-se sobre as diferenças individuais dos candidatos em atividades de outplacement, como o género, idade e raça. Foram realizados questionários a 156 candidatos de um processo de outplacement (após 6 meses e 1 ano do despedimento). Os seus resultados sugerem que indivíduos mais velhos (maiores de 40) têm maior tendência a participar num processo de outplacement do que os mais novos, apesar de não terem documentado os motivos. Para além disso, o género afeta as escolhas feitas sobre o uso de atividades de outplacement, ou seja, as mulheres utilizam mais as atividades que levam à redução da ansiedade e do stress, como o suporte social, e os homens valorizam mais as atividades orientadas para a ação. Nenhuma diferença foi encontrada entre raças.

Um estudo realizado nos Estados Unidos da América (EUA) através da meta-análise de 94 estudos que examinam a idade e os resultados da procura de emprego, refere que para candidatos com idade superior a 50 anos, o reemprego torna-se mais difícil e demorado, sendo por esse motivo um grupo de maior vulnerabilidade (Wanberg, Kanfer, Hamann & Zhang, 2016).

Adicionalmente, o reemprego pode ser mais difícil e desafiador para colaboradores que passaram muito tempo no mesmo emprego, bem como colaboradores com mais idade (Babelova et al., 2019). As gerações mais velhas de colaboradores lidam pior com a perda de emprego (Babelova et al., 2019).

De Battisti, Gilardi, Siletti e Solari (2014), referem que pessoas com maior empregabilidade pessoal, têm a sensação de ter mais alternativas de emprego disponíveis, e como tal utilizam em menor incidência programas de outplacement.

Almeida e Santos (2020) referem que numa perspetiva de longo prazo, e com a forte contração económica e encerramentos de empresas ligadas a setores de atividade tradicionais devido à pandemia, os trabalhadores mais velhos são um grupo de risco. A crescente digitalização da economia e dos negócios, bem como a necessidade de trabalhar à distância e recorrer a meios digitais, faz com que os jovens mais qualificados e especializados em áreas como as tecnologias de informação, robótica ou marketing digital, tenham mais hipóteses no mercado de trabalho do que os mais velhos. Este é mais um motivo que justifica a relevância e oportunidade deste estudo no contexto português e na atualidade.

2.6. Outplacement e sucesso de carreira

“O sucesso na carreira pode ser definido como a realização de resultados desejáveis relacionados ao trabalho ao longo do tempo”

(Arthur, Khapova & Wilderom, 2005, p. 179).

Alguns autores consideram que o sucesso na carreira é um resultado proximal significativo da empregabilidade (Lo Presti & Pluviano, 2016).

O sucesso na carreira foi no passado visto apenas de modo objetivo, ou seja, aquele que tem o salário mais elevado e é promovido mais vezes tem maior sucesso na carreira. Contudo, o sucesso na carreira também pode ser visto de modo subjetivo, através da satisfação na carreira,

estabilidade no emprego e conciliação entre vida familiar e profissional (Shockley, Ureksoy, Rodopman, Poteat & Dullaghan, 2016).

O sucesso objetivo na carreira, é diretamente observável, mensurável e verificável por um terceiro imparcial, enquanto o sucesso subjetivo é vivenciado diretamente pela pessoa envolvida. Cada vez mais são avaliados os dois tipos de sucesso na carreira, reconhecendo-se que diferentes pessoas, com diferentes características, podem definir o seu sucesso na carreira de diferentes formas (Heslin, 2005). A inclusão de critérios objetivos e subjetivos é importante para os indivíduos e também para as empresas, uma vez que o sucesso individual dos colaboradores pode contribuir para o sucesso organizacional (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005).

Para determinar o sucesso de carreira, Shockley et al. (2016) confirmaram a multidimensionalidade do constructo, que inclui critérios objetivos e subjetivos, como autenticidade; crescimento e desenvolvimento; influência; trabalho significativo; vida pessoal; qualidade no trabalho; reconhecimento; e satisfação. Verificaram ainda que o sucesso de carreira está negativamente relacionado com o fim de carreira e a depressão, e positivamente relacionada com o compromisso com a carreira, a autoeficácia, e a satisfação com a vida.

Este estudo procurará explorar a percepção dos candidatos sobre o outplacement, assim como o seu impacto sobre o sucesso de carreira nestas e outras dimensões, ou seja, o sucesso de carreira objetivo e subjetivo.

3. Metodologia de Investigação

Este estudo tem por objetivos principais: (1) compreender o impacto percebido do outplacement nos participantes e (2) relacionar o outplacement à satisfação e ao sucesso na carreira. Para corresponder a estes objetivos e responder às questões de investigação este estudo adota uma metodologia qualitativa, como a seguir se descreve.

3.1. Abordagem metodológica

Tendo em vista os objetivos deste estudo, o método qualitativo foi considerado o mais adequado na medida em que este método procura explorar um problema social ou humano onde são coletados dados não numéricos e cujo objetivo é encontrar significados e/ou opiniões (Fossey, Harvey, Mcdermott & Davidson, 2002).

A investigação qualitativa permite então capturar histórias e compreender vivências, e é esse o objetivo deste estudo, uma vez que o outplacement é um processo que habitualmente sucede após uma vivência de despedimento.

Pretende-se saber o impacto do outplacement nos participantes e como está o outplacement relacionado com o sucesso na carreira. Segundo Patton (2015), a abordagem qualitativa permite compreender como é que as pessoas constroem significados, designadamente *“como os participantes avaliam a utilidade do outplacement”*. Permite também capturar histórias de forma a perceber a perspetiva e experiências de cada pessoa *“como é que reagiu...como se sentiu?”*, e perceber as consequências de certos acontecimentos na vida das pessoas *“o que mudou em si depois disso?”*, o que é relevante para compreender as relações entre fenómenos (por exemplo, a relação entre o outplacement e a satisfação e o sucesso na carreira).

Esta metodologia de investigação permite aceder aos vários acontecimentos ocorridos durante o processo de outplacement e o modo como estes foram percebidos pelos participantes, o que permitirá desenvolver o conhecimento teórico sobre este processo de gestão de recursos humanos.

3.2. Procedimento de recolha de dados

O procedimento de recolha de dados realizou-se através de entrevistas semiestruturadas a participantes envolvidos num processo de outplacement. As entrevistas foram realizadas entre fevereiro e abril de 2021 e tiveram uma duração média de 45 minutos.

Os participantes foram contactados para participarem nesta investigação via *Facebook* e *LinkedIn*, bem como através do apoio de três empresas prestadoras de serviços de outplacement (Randstad, DBM e Header). Trata-se, portanto, de uma amostra por conveniência. Esta é uma técnica de amostragem comum e consiste em extrair da população uma amostra que esteja acessível. Ou seja, os participantes neste estudo foram selecionados porque demonstraram disponibilidade para partilhar as suas vivências, não sendo, portanto, selecionados por um critério estatístico. Esta é uma amostragem não probabilística, sendo que o objetivo da amostragem aleatória baseada em probabilidade é a generalização da amostra para uma população (Patton, 2015), o que não é o caso desta investigação.

Pelo contrário, pretende-se o estudo de casos individuais ricos em informações, o que permite obter novos *insights* e uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo, em vez de generalizações empíricas (Patton, 2015).

A principal vantagem da amostragem por conveniência é o facto de ser rápida, simples e económica, sendo naturalmente menos representativa, o que dificulta a generalização dos dados para a população geral.

Os critérios teóricos para a seleção dos participantes foram os seguintes (1) adultos portugueses, (2) ambos os sexos, (3) diversos grupos profissionais e níveis de qualificação, (4) envolvidos em processos de outplacement à menos de 6 anos, e (5) disponíveis para participar numa entrevista sobre o outplacement.

Algumas considerações éticas tiveram de ser asseguradas de forma a ser possível trabalhar todos os dados disponibilizados. Em todo o tipo de investigação este é um ponto fundamental, contudo numa investigação qualitativa, torna-se primordial assegurar a confidencialidade de todos os dados, bem como a proteção dos participantes. Para o efeito, foram agendadas por teams ou telefone as entrevistas (não presenciais). Foi feita uma breve introdução sobre os objetivos do estudo e todas as entrevistas foram semiestruturadas.

Os participantes apenas foram contactados diretamente quando chegaram através das empresas de outplacement, e quando chegaram através de contactos de outros participantes num processo de outplacement. Inicialmente foi possível desenvolver o processo apenas com a publicação no *LinkedIn*, mas rapidamente foi perceptível que isso não bastaria. É factual que existe alguma relutância em falar sobre o tema, e vários contactos não levaram a entrevista.

3.3. Guião de entrevista

Para responder às questões de investigação foi construído um guião de entrevista (Anexo 1) com as questões que pretendíamos ver respondidas pelos participantes (Anexo 2).

Essas questões incidem sobre seis grandes domínios:

- (1) O processo de outplacement: quem, quando, porque participar, duração e como;
- (2) Temas abordados nas sessões de outplacement: o papel do consultor, programas oferecidos e principais temas;
- (3) Efeitos do outplacement: para o antigo empregador, para o participante e para a entidade que o/a contratou a seguir;
- (4) Satisfação e sucesso na carreira: empregabilidade, salário, progressão na carreira e satisfação no trabalho;
- (5) Avaliação do outplacement: expectativa versus realidade e o que poderia ser diferente, e por fim;
- (6) Sentimentos: sobre o desemprego, sobre o processo e sobre os efeitos do outplacement.

Os temas abordados seguiram uma lógica e estrutura comum (Anexo 2), contudo foi dada a liberdade aos participantes para falarem e desenvolverem livremente os vários assuntos.

No final da entrevista foi solicitada informação sobre o interlocutor (e.g. faixa etária, qualificações, função antes e após o outplacement, nível salarial antes e após o outplacement, anos de experiência no mercado de trabalho, e tempo de desemprego) para caracterizar a amostra.

3.4. Participantes

A Tabela 1 descreve as características demográficas dos participantes. No total, 18 pessoas foram entrevistadas: 11 realizaram, e sete encontram-se ainda a realizar um programa de outplacement. A maioria dos participantes (nove) estão na faixa-etária dos 40-50 anos, e sete dos participantes são do sexo feminino. A maioria dos participantes é altamente qualificada (16 tem pelo menos a licenciatura), sendo que apenas um participante tem experiência profissional igual a dez anos, tendo todos os restantes mais anos de experiência no mercado de trabalho. O tempo de desemprego variou entre quatro e 20 meses (média de dez meses).

Nesta amostra, três dos participantes procuraram proactivamente um programa de outplacement, sendo que aos outros 15 participantes este foi providenciado pela anterior entidade empregadora.

A maioria dos participantes teve um desfecho positivo no programa de outplacement, ou seja, 11 participantes encontraram nova colocação no mercado de trabalho. Os sete participantes que estão em processo de outplacement ainda não conseguiram a recolocação no mercado de trabalho, sendo que seis iniciaram o processo em 2020.

Dos participantes que encontraram nova colocação no mercado de trabalho, um participante obteve uma função e salário superiores, sendo que a maioria foi recolocada em funções e salários iguais ou inferiores.

Candidatos	Género	Idade	Formação	Anos de experiência	Tempo de desemprego	Motivo do outplacement	Quem contratualizou o serviço	Função antes do outplacement	Função após outplacement	Salário
1	M	30-40	Mestrado	10	Nenhum (2020-2021)	Procura proactivamente	O próprio	Gestor		
2	M	30-40	MBA	12	6 meses (2018)	Acordo de saída	A empresa	Gestor	Inicialmente inferior	Inicialmente inferior
3	M	30-40	Licenciatura	15	15 meses (2018)	Despedimento	A empresa	Diretor	Inicialmente inferior	Inicialmente inferior
4	M	40-50	Mestrado	20	8 meses (2015)	Despedimento	A empresa	Diretor	Igual	Inferior
5	F	50-60	12º ano	28	19 meses (2017)	Despedimento Coletivo	A empresa	Gestor	Igual	Inferior
6	M	50-60	Licenciatura	31	12 meses (2020-2021)	Acordo de saída/ pré-reforma	A empresa	Gestor		
7	F	40-50	Licenciatura	25	12 meses (2020)	Saída Voluntária	O próprio	Gestor	Inferior	Inferior
8	M	40-50	Licenciatura	21	6 meses (2020-2021)	Despedimento	A empresa	Diretor		
9	M	30-40	Mestrado	15	6 meses (2020)	Extinção do Posto de Trabalho	A empresa	Gestor		
10	F	40-50	12º ano	30	20 meses (2018)	Encerramento da Empresa	A empresa	Assistente Administrativa		
11	F	40-50	Licenciatura	30	12 meses (2017)	Despedimento	A empresa	Coordenadora	Inferior	Inferior
12	F	40-50	Licenciatura	25	4 meses (2019); 7 meses (2020-2021)	Despedimento	A empresa	Assistente de Direção	Igual	Manteve
13	F	30-40	Licenciatura	19	10 meses (2018-2019)	Despedimento	A empresa	Coordenadora	Inferior	Manteve
14	M	30-40	Licenciatura	16	12 meses (2018-2019)	Mudança de País	O próprio	Gestor	Igual	Inferior
15	M	40-50	Licenciatura	23	4 meses (2020)	Despedimento/ Acordo	A empresa	Analista	Superior	Superior
16	F	40-50	Licenciatura	22	5 meses (2020-2021)	Despedimento	A empresa	Gestor		
17	M	50-60	Licenciatura	34	13 meses (2020-2021)	Extinção do Posto de Trabalho	A empresa	Analista		
18	M	40-50	Licenciatura	25	12 meses (2017)	Despedimento/ Acordo	A empresa	Analista	Igual	Superior

Tabela 1 – Composição da amostra

3.5. Procedimento de análise de dados

A análise dos dados foi realizada através do método de análise de conteúdo, categorial temática. A análise de conteúdo é um método de análise das comunicações bastante flexível e que pode ser utilizado para análises quantitativas, qualitativas ou mesmo mistas (White & Marsh, 2006). Segundo Bardin (1977), a análise categorial é a mais antiga e mais utilizada técnica de análise de conteúdo, funcionando por operações de desmembramento do texto em categorias seguido de reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz uma vez que se aplica a discursos diretos (Bardin, 1977).

Após a realização das entrevistas e transcrição integral das mesmas, procedeu-se à inserção das transcrições e respetiva análise, com recurso ao *software* Nvivo 12.

Este programa permite organizar e codificar os grandes volumes de informação de uma forma clara e simples a encontrar relações entre as diferentes categorias de análise, ou seja, identificar relações entre os temas. Após a inserção das transcrições realizou-se a categorização, com base na revisão da literatura e no guião de entrevista.

A categorização permite classificar elementos que constituem um conjunto, inicialmente por diferenciação e depois por reagrupamento, com os critérios previamente definidos (Bardin, 1977). Quando o critério de categorização é semântico, estamos perante uma análise categorial temática, uma vez que os respetivos temas foram agrupados em categorias por temas (Bardin, 1977). Segundo o autor, o sistema de categorias só deve ser considerado completo quando reúne as seguintes qualidades: exclusão mútua; homogeneidade; pertinência; objetividade e fidelidade; e por última a produtividade.

Depois da categorização inicial, com base no guião da entrevista, foram criadas novas categorias, há medida que temas novos (e subtemas) apareciam nos textos analisados. De seguida, procedeu-se à análise e interpretação dos dados, com reformulação e refinamento da categorização inicial e recurso ao cruzamento de dados, utilizando a opção *Queries* do Nvivo12. Esses *queries* incluíram o cruzamento de vários temas, como o cruzamento da informação demográfica (e.g. duração do desemprego) com as categorias de análise (e.g. satisfação com o outplacement), ou a análise das opiniões dos respondentes sobre o outplacement com os efeitos reconhecidos deste processo.

4. Resultados

Para responder às questões de investigação foram abordados diversos temas durante as entrevistas, designadamente: (1) o processo de outplacement, (2) temas abordados nas sessões de outplacement, (3) efeitos do outplacement – para diferentes *stakeholders*, (4) satisfação e sucesso na carreira, (5) avaliação do outplacement, e (6) sentimentos: sobre o desemprego, sobre o processo e sobre os efeitos do outplacement. A árvore de categorias e subcategorias temáticas final encontra-se detalhada no Anexo 3.

4.1. O Processo de outplacement

Esta categoria temática engloba várias subcategorias, estando distribuídas da seguinte forma:

			Verbalizações		Entrevistados
Processo de Outplacement	Quem	O Próprio	9	29	3
		A Organização	20		15
	Quando		21	21	18
	Porquê participar		20	20	18
	Duração	Até um ano	23	27	14
		Superior a um ano	4		4
	Como	Sessões à distância	6	28	5
		Sessões Individuais	9		8
		Sessões Mistas	13		10
					125

Tabela 2 – Processo de outplacement

A subcategoria – **Quem** - ou seja, saber quem iniciou o processo de outplacement, inclui dois possíveis clientes: o participante ou a anterior entidade empregadora. Esta subcategoria surgiu no decorrer das entrevistas uma vez que não se esperava, de acordo com a literatura, que o próprio participante pudesse contratar este serviço. Pelo número de fontes referida na Tabela 2 percebe-se que três dos participantes contrataram diretamente um serviço de outplacement por duas razões diferentes: o primeiro participante porque pretende mudar de empresa e crescer a nível profissional; o segundo e terceiro participantes, porque regressaram a Portugal depois de

alguns anos a trabalhar no estrangeiro, e como tal necessitavam de apoio na procura de recolocação no mercado de trabalho português.

Quando são as anteriores entidades empregadoras a contratar o serviço de outplacement, isso acontece em associação com o despedimento/acordo, extinção do posto de trabalho ou mesmo encerramento de empresa.

A Tabela 3 apresenta os excertos das entrevistas mais ilustrativos.

Processo de Outplacement	<p>Quem?</p> <p><u>O Próprio:</u> <i>"Pretendo mudar de empresa, progredir na carreira, no fundo é ter novos desafios, integrar novos projetos. No fundo foi o que me levou a procurar o outplacement." (P1);</i> <i>"Neste momento estou a tentar arranjar emprego em Portugal, não está a ser fácil e daí ter recorrido ao outplacement" (P7);</i> <i>"Quando terminei o projeto de Marrocos, a empresa encerrou e decidi reencaminhar a minha carreira de uma outra forma, repensar a minha carreira profissional. Estando fora da área profissional, do mercado, decidi pedir ajuda na imagem, como em termos de segmentação do percurso, para direcionar de uma forma mais segmentada, dado que a minha atividade tinha sido diferente estes anos todos" (P14).</i></p> <p><u>A empresa:</u> <i>"Eles incluíram na negociação" (P2);</i> <i>"Foi uma saída programada da empresa onde eu estava" (P3);</i> <i>"...inserida num despedimento coletivo da empresa, eu trabalho na área farmacêutica. Aquando do despedimento deram-me esse contrato de um ano" (P5);</i> <i>"Começou no decorrer da saída de um grande grupo nacional, que me proporcionaram o outplacement." (P8);</i> <i>"Na sequência de eu ter chegado a acordo com a minha anterior entidade patronal. Nesse acordo, ficou estabelecido que iam encontrar uma empresa de outplacement, para me ajudar a encontrar uma nova oportunidade de trabalho" (P12);</i> <i>"Foi apresentada uma rescisão de mútuo acordo pela minha entidade patronal e uma das condições que ofereciam no acordo era ter direito a um programa de outplacement." (P16).</i></p>
---------------------------------	--

Tabela 3 – Quem adquire o programa de outplacement

A subcategoria – **Quando** - faz referência à data em que os 18 participantes iniciaram o processo de outplacement bem como à duração do mesmo. As respostas desta categoria foram categorizadas em (i) até um ano e (ii) superior a um ano, tendo sido posteriormente relacionadas (através da opção de *Queries* do Nvivo 12) com as características demográficas dos entrevistados,

como o género do participante, faixa-etária e nível de formação. Os resultados dessa análise estão reunidos na Tabela 4.

Candidatos	Quando	Género	Idade	Formação	Tempo de Desemprego	Conseguiu recolocação
1	2020	M	30-40	Mestrado	Não se aplica	Não
2	2018	M	30-40	MBA	6 meses	Sim
3	2018	M	30-40	Licenciatura	15 meses	Sim
4	2015	M	40-50	Mestrado	8 meses	Sim
5	2017	F	50-60	12º ano	19 meses	Sim
6	2020	M	50-60	Licenciatura	Não se aplica	Não
7	2020	F	40-50	Licenciatura	12 meses	Sim
8	2020	M	40-50	Licenciatura	6 meses	Não
9	2020	M	30-40	Mestrado	6 meses	Não
10	2018	F	40-50	12º ano	20 meses	Não
11	2017	F	40-50	Licenciatura	12 meses	Sim
12	2019	F	40-50	Licenciatura	4 meses	Sim
13	2018	F	30-40	Licenciatura	10 meses	Sim
14	2018	M	30-40	Licenciatura	12 meses	Sim
15	2020	M	40-50	Licenciatura	4 meses	Sim
16	2020	F	40-50	Licenciatura	5 meses	Não
17	2020	M	50-60	Licenciatura	13 meses	Não
18	2017	M	40-50	Licenciatura	12 meses	Sim

Tabela 4 – Quando foi iniciado o processo e qual a sua duração

Observando a Tabela 4 verifica-se que os participantes com apenas o 12º ano foram os que estiveram mais tempo no desemprego (superior a 12 meses), assim como os participantes na faixa-etária dos 50-60 anos, piorando no caso das mulheres. Apesar disso, a participante de género feminino, com o 12º ano e faixa-etária dos 50-60 conseguiu recolocação no mercado de trabalho ao final de 19 meses de desemprego, tendo conseguido uma função idêntica e salário inferior. Estes resultados sugerem que o reemprego é mais difícil e demorado para as mulheres e para os indivíduos mais velhos pelo que estes poderão beneficiar mais com o outplacement.

A subcategoria – **Porque participar** - demonstra a motivação para participar voluntariamente num processo de outplacement. A Tabela 5 inclui as verbalizações dos 18 participantes, sendo que três deles procuraram ativamente um programa de outplacement, não sendo disponibilizado pelo antigo empregador.

Processo de Outplacement	<p>Porque participar:</p> <p><i>"Pretendo mudar de empresa, progredir na carreira, no fundo é ter novos desafios, integrar novos projetos. No fundo foi o que me levou a procurar o outplacement" (P1);</i></p> <p><i>"Porque no momento tudo era novo para mim e achei, informando-me qual era o objetivo, até porque desconhecia à data, que todas as ajudas eram bem-vindas." (P5);</i></p> <p><i>"Porque não vi nenhuma desvantagem. Primeiro, nunca tinha estado em nenhum; segundo, não era pago por mim e terceiro: porque não? Eu estava numa fase mais sensível...faziam um serviço de apoio, um serviço de bengala, apoiar, que me podia ajudar a arranjar uma nova oportunidade" (P9);</i></p> <p><i>"Porque achei que era a oportunidade de mudar e de dar uma volta de 180 graus à minha carreira" (P10);</i></p> <p><i>"Achei que era essencial, atendendo até à minha idade (P11);</i></p> <p><i>"Porque pensei que era relevante a ajuda de uma empresa, para ir de encontro às minhas necessidades da altura." (P12);</i></p> <p><i>"Decidi reencaminhar a minha carreira de uma outra forma, repensar a minha carreira profissional. Estando fora da área profissional, do mercado, decidi pedir ajuda " (P14);</i></p> <p><i>"Porque nesta fase que estamos em busca, ter um apoio é sempre positivo" (P16);</i></p> <p><i>"Estive 29 anos na empresa onde estava, por isso, pesquisei no mercado de trabalho nada, nem curriculum tinha feito, portanto, precisava mesmo de uma ajuda" (P17).</i></p>
---------------------------------	--

Tabela 5 – Porque Participar num processo de outplacement

Os resultados sugerem que a principal motivação para integrar um processo de outplacement está relacionada com a vontade de progredir na carreira, além do apoio técnico e moral num momento crítico da carreira profissional (desemprego forçado), o apoio, o conhecimento e a experiência de um consultor conhecedor do mercado de trabalho, bem como a mudança de carreira. Além disso, dois participantes procuraram proactivamente um programa de outplacement para obterem apoio no regresso a Portugal e reentrada no mercado de trabalho.

Quando se cruza esta subcategoria com as restantes, observa-se uma clara associação entre os motivos para participar no outplacement e os sentimentos sobre o desemprego – o que sugere que a motivação para realizar um programa como este estará intimamente relacionada com o

despedimento forçado, sendo uma forma de apoio e regresso ao mercado de trabalho, como descreve o P9 “faziam um serviço de apoio...que me podia ajudar a arranjar uma nova oportunidade”.

A subcategoria - **Como** - refere-se à forma como é realizado o programa de outplacement. A Tabela 6 reúne os principais depoimentos sobre o decorrer do outplacement, incluindo a constituição de grupos de apoio.

Processo de Outplacement	<p>Como?</p> <p><i>"Acaba por não ser uma limitação, porque a pandemia trouxe uma maior versatilidade e as reuniões como são em vídeo conferência acabam por otimizar mais o tempo" P (1);</i></p> <p><i>"No programa de outplacement havia dinâmicas de grupo e individuais, acompanhamento de grupo e individuais" (P2);</i></p> <p><i>"...acabam por ser em grupo, são virtuais e através de Microsoft team, mas isso não é culpa da empresa, mas da pandemia que estamos a viver" (P6);</i></p> <p><i>"São de grupo, nomeadamente nos workshops, mas as sessões são individuais" (P8);</i></p> <p><i>"A empresa de outplacement promoveu uma série de workshops que foram bastante terapêuticos, não falo só por mim, mas pelo grupo em que estava inserida...Exatamente. Também víamos alguns sucessos, companheiros de luta, que nos alimentava aqui o espírito e que era importante naquela fase" (P11);</i></p> <p><i>"Ter este apoio, remoto, ou pessoal, para mim não fez diferença. A nível de processo, não considero relevante, porque o trabalho foi feito na mesma" (P15);</i></p> <p><i>"Serem mais pessoas na mesma situação, que têm contactos, que por sua vez geram mais contactos - vai alargar o networking" (P17);</i></p> <p><i>"Percebo que uma abordagem em grupo, para algumas pessoas é mais fácil, depois fiquei a par de situações, de depois percebi que afinal de contas não estou num lugar muito mau" (P18).</i></p>
---------------------------------	---

Tabela 6 – Tipo de sessões

Para além disso, abordou-se a questão das sessões à distância, uma vez que é uma realidade atual. Os resultados indicam que a maioria dos participantes tiveram à sua disposição sessões individuais onde abordavam assuntos mais pessoais e planos de ação, e sessões de grupo como *workshops* de *LinkedIn*, construção do curriculum (CV) e técnicas de entrevista onde podiam conhecer pessoas na mesma situação, alargar a sua rede de contactos e no fundo não se sentirem tão sós neste processo. O facto das sessões quer individuais, quer em grupo, serem à distância não revelou qualquer diferença ou dificuldade para os participantes, sendo mesmo visto como algo positivo uma vez que lhes permitiu poupar tempo.

4.2. Temas abordados nas sessões

Como é possível verificar na Tabela 7, esta é a categoria mais focada, com maior número de verbalizações (171). Inclui os subtemas (i) o papel do consultor, (ii) programas oferecidos, e (iii) temas principais.

			Verbalizações		Entrevistados	
<i>Temas Abordados nas sessões de Outplacement</i>	O Papel do Consultor		50	50	13	
	Programas Oferecidos		45	45	18	
	Temas Principais	<i>Assessment</i>	11	76	171	8
		Elaboração de CV	15			13
		<i>LinkedIn; Networking</i>	18			14
		Entrevistas de Emprego	15			10
		Procura de Emprego	17			11

Tabela 7 – Temas abordados nas sessões de outplacement

A subcategoria – **Papel do Consultor** - foi referido por 13 dos 18 participantes. Dois deles demonstraram desagrado pelo facto de a consultora não criar oportunidades, e, portanto, não ter um papel mais ativo na procura de novas oportunidades no mercado de trabalho (P8 e P9). Como se verifica, a maioria dos participantes construiu uma relação positiva com a/o consultor, considerando que foi fundamental para o processo.

A Tabela 8 detalha estas perceções dos entrevistados sobre o papel do consultor.

Temas Abordados nas sessões de Outplacement	<p>O Papel do Consultor:</p> <p><i>"Os planos que eram feitos com a minha consultora...era feito sempre numa base construtiva e interativa" (P3);</i></p> <p><i>"Quando estamos na busca de um emprego e estamos desempregados, o fator psicológico é muito grande e é extremamente importante e preponderante a posição do consultor nessa altura. Chega a um ponto em que o consultor é um pouco um confidente das nossas frustrações quando fazemos uma busca ativa, funciona um pouco como um psicólogo" (P4);</i></p> <p><i>"Neste processo tive mais de uma consultora e de facto a última que tive, aí sim...a sua função de como orientar, de como motivar na procura de trabalho, mas às vezes é preciso respeita que há um tempo, que todos nós temos um tempo, e o meu tempo é diferente do seu e de outros e de outros...Eu reconheço e ficará como um cunbo para a vida a minha a consultora, que foi excepcional" (P5);</i></p> <p><i>"Gostaria que a minha consultora fizesse algo mais, ou seja, fosse capaz de ter um papel ativo no sentido de agilizar os nossos CVs junto dessas empresas" (P8);</i></p> <p><i>"Tem a ver com o consultor em si e com o programa, da maneira que está desenhado...Então faz sentido um candidato estar a ser seguido por uma empresa de outplacement e em 5 meses essa empresa nunca lhe apresentaram uma única proposta?" (P9);</i></p> <p><i>"Eu e a consultora de outplacement criamos uma ligação grande, criamos uma empatia muito grande, embora haja uma grande diferença de idades, criamos esse laço, ela acreditava muito em mim em termos profissionais, em termos de capacidade, falávamos muito abertamente, tranquilamente" (P11);</i></p> <p><i>"Sem dúvida a consultora" (P12);</i></p> <p><i>"Acredito que a consultora também foi tendo uma abordagem adequada à medida que me foi conhecendo e à minha personalidade...Tive a consultora que foi cinco estrelas comigo e que me ajudou bastante no processo e que só tive a ganhar com este processo" (P18).</i></p>
---	--

Tabela 8 – O papel do consultor

A subcategoria – **Programas oferecidos** – foi referida pelos 18 participantes. Nesta subcategoria foi solicitado que os participantes falassem livremente sobre os programas oferecidos, estando detalhadas na Tabela 9 as suas percepções.

Temas Abordados nas sessões de Outplacement	<p>Programas Oferecidos:</p> <p><i>"A 1ª etapa foi a questão de rever o CV...depois a presença no mundo digital, nomeadamente a parte do LinkedIn, e depois, a forma como me comportar, como responder às perguntas nas entrevistas...o que se faz é uma pequena pesquisa e dão indicações sobre os sites onde se deve procurar e até mesmo as empresas que se deve contactar" (P1);</i></p> <p><i>"Começamos com sessões quinzenais, porque houve alguma introspeção para eu fazer algum trabalho em casa com algumas sessões de vídeo...Foi um trabalho de desenvolvimento pessoal" (P3);</i></p> <p><i>"Marcamos uma entrevista, conversamos um pouco, a gestora quis conhecer-me, fizemos uma série de exercícios e depois começou a ajudar-me como poderia começar a procurar outras oportunidades, outros desafios e seguir a minha vida profissional. A empresa de outplacement promoveu uma série de workshops que foram bastante terapêuticos, não falo só por mim, mas pelo grupo em que estava inserida" (P11);</i></p> <p><i>"Foi-me solicitada informação, tanto curricular, como profissional da última entidade e, a partir daí, a consultora fez uma avaliação de acordo com as áreas que eu tinha interesse" (P15);</i></p> <p><i>"O processo tem duas vertentes. Um primeiro processo que é, o que é que aconteceu? e sair daquele sentimento que fomos dispensados e, depois, tem o outro processo, que é o da própria descoberta, de sabermos o que é que estivemos a fazer e o que se possa fazer e alinhar isso numa estratégia de venda, digamos assim, ou de preencher lacunas" (P18).</i></p>
--	---

Tabela 9 – Programas oferecidos

A subcategoria – **Temas principais** – divide-se em – *assessment* (com menor número de verbalizações), elaboração de CV, *LinkedIn* e *Networking*, entrevistas de emprego e procura de emprego.

A Tabela 10 detalha as percepções dos entrevistados.

Temas Abordados nas sessões de Outplacement	<p>Temas Principais:</p> <p><i>"Foram feitos alguns testes psicotécnicos em termos de avaliação e do perfil" (P4);</i></p> <p><i>"Estabelecemos o meu perfil e traçamos objetivos" (P11);</i></p> <p><i>"Trabalhei com outra consultora a parte mais psicológica, de orientação aquilo a que a minha personalidade encaixasse melhor" (P14);</i></p> <p><i>"Sim, foi feito o perfil das minhas preferências, das minhas aptidões" (P17);</i></p> <p><i>"O curriculum..." (P2);</i></p> <p><i>"Ela própria desenhou o meu curriculum para ser mais apelativo" (P10);</i></p> <p><i>"No fundo, ajudava-nos, na altura nem tinha redes sociais, em relação ao LinkedIn foi uma evolução grande, de alinhar um perfil de LinkedIn" (P5);</i></p> <p><i>"Trabalhei com uma consultora na parte da imagem, a rede social LinkedIn" (P14);</i></p> <p><i>"Tinha que filmar a entrevista em vídeo e trazê-la para casa, analisar o que estava bem e o que estava mal. Foi um trabalho de desenvolvimento pessoal" (P3);</i></p> <p><i>"Sinceramente, a empresa de outplacement abriu algumas possibilidades, 2 ou 3 entrevistas (ou 1 ou 2), já não me recorde muito bem, mas não abre assim muitas oportunidades...no fundo a oportunidade de trabalho foi gerada por mim" (P4);</i></p> <p><i>"Na prática se não somos nós a andar com o carro para a frente não acontece nada. É a minha experiência, é aquilo que eu sinto" (P9);</i></p> <p><i>"A consultora a ajudar a identificar propostas, e aconselhou-me a registar em portais específicos de trabalho, relacionados com as minhas áreas" (P15);</i></p> <p><i>"...no fundo em termos de procurarem ajudar a colocar-nos no mercado, deviam insistir um pouco mais... Na parte da busca é que eles não são sérios" (P16).</i></p>
--	---

Tabela 10 – Temas abordados

Observando as Tabelas 9 e 10 verifica-se que a maioria dos participantes demonstrou desagrado com a falta de proatividade das empresas prestadoras de serviços de outplacement na procura de emprego, ou seja, a maioria dos participantes referiu a necessidade de haver maior foco no apoio e aconselhamento contínuo. Apesar disso, neste estudo um participante referiu a necessidade de maior personalização: *"às vezes é preciso respeitar que há um tempo, que todos nós temos um tempo, e o meu tempo é diferente do seu e de outros e de outros. Um tempo para interiorizar, para aceitar as situações, e às vezes, quando nos confrontam com situações...Foi muito útil, mas numa fase inicial, talvez a consultora que eu tive, achei que as coisas foram muito a correr e fazer a pessoa sentir que se não fez deveria ter feito e se não está a fazer bem, deveria ter feito bem" (P5).*

É possível ainda observar que o tema menos referido é o *Assessment*, podendo estar relacionado com o facto de ser necessário um conhecimento muito específico por parte dos consultores.

Também se observa que todos os programas contemplam o apoio na elaboração do CV, *LinkedIn*, *networking* e preparação para entrevistas de emprego.

Relativamente às áreas de especialização dos consultores, deparamo-nos com o exemplo do participante 6 que foi encaminhado para outro consultor especificamente para aprender e materializar a criação do próprio emprego “*e eu falei, nessa ideia que tenbo de montar um negócio próprio e, a consultora articulou, desde logo, com uma outra que é especializada no apoio à montagem de negócio próprio, e com quem tive depois uma outra reunião e que me ajudou num conjunto de powerpoints, com a apresentação das principais características dessa possível empresa e, de me dar algumas dicas*” (P6).

4.3. Efeitos do outplacement

Esta categoria temática engloba três subcategorias respeitante aos efeitos percebidos pelos participantes para três *stakeholders*: (i) o (anterior) empregador, (ii) o próprio participante, e o (iii) (novo) empregador. A Tabela 11 resume esta informação:

			Verbalizações		Entrevistados
Efeitos do Outplacement	Efeitos para o antigo Empregador		13	13	13
	Efeitos para o Participante	O que foi mais marcante	65	103	18
		O que mudou em si	38		18
	Efeitos para a entidade que contratou a seguir		17	17	10

Tabela 11 – Efeitos do outplacement

A subcategoria - **efeitos para o antigo empregador** - revela a perceção de resultados para o empregador, por parte dos empregados envolvidos no outplacement, que são consistentes com os motivos que levam as próprias empresas a fornecer os serviços de outplacement aos colaboradores dispensados. A Tabela 12 inclui as principais verbalizações dos participantes.

Efeitos do Outplacement	<p>Efeitos para o antigo Empregador:</p> <p><i>"Talvez para amenizar o processo de saída, o processo de mudança de carreira, tentar ajudar as pessoas nesse sentido" (P2);</i></p> <p><i>"As empresas têm uma responsabilidade social... não querem danificar a marca... (P3);</i></p> <p><i>"Simplesmente perceber que o candidato não tem culpa, estar numa situação complicada e vamos tentar ajudar de alguma maneira" (P8);</i></p> <p><i>"Para efeitos de estatística para ver a maneira como tratam os colaboradores" (P9);</i></p> <p><i>"Foi num processo de negociação, por isso acho que foi a favor deles, uma vez que foi uma exigência minha" (P12);</i></p> <p><i>"Para eles é só uma questão de employer branding" (P16);</i></p> <p><i>"...só vejo as pessoas levarem o nome da empresa para outros lados" (P17);</i></p> <p><i>"Para a empresa, estes processos também são sempre muito complicados e então quando são em grupo mais complicado, porque há pessoas que aceitam logo, outras que não aceitam, e o outplacement acaba por sossegar um bocadinho as pessoas" (P18).</i></p>
--------------------------------	---

Tabela 12 – Efeitos para o antigo empregador

A subcategoria - **efeitos para o participante** - é a que reúne mais interesse, com 103 verbalizações. Estes efeitos reportam (i) **o que foi mais marcante no processo de outplacement** e (ii) **o que mudou para o participante com o processo de outplacement**.

Alguns participantes consideram que o mais marcante é a parte técnica, e as atividades orientadas para a ação, como o trabalho realizado com a sua imagem digital, o *networking* e a procura de oportunidades. Outros participantes dão preferência às atividades que levam à redução do stress e da ansiedade, como o apoio do consultor, o suporte, o desenvolvimento de autoconfiança, e a gestão da raiva e tristeza inicial.

A maioria dos participantes que dão relevância ao apoio e suporte do consultor, bem como à redução da ansiedade e dos efeitos negativos de ter sido despedido são do género feminino, enquanto a maioria dos participantes que consideram que o mais marcante foi a parte técnica são do género masculino.

É possível visualizar as verbalizações na Tabela 13.

Efeitos do Outplacement	Efeitos para o Participante	<p>O que foi mais marcante:</p> <p>"O curriculum melhorou, a presença digital também melhorou e tenho sido chamado para entrevistas, e tenho passado algumas fases" (P1);</p> <p>"Sim. Não arranjei trabalho à custa deles, isso é uma verdade, mas trazem-nos ao foco para irmos à busca ativa no mercado de trabalho" (P4);</p> <p>"Serviu-me bastante, porque ajudou nesse processo, ajudou na confiança, de que o mundo não vai acabar, calma...o ir à empresa de outplacement, só o ir falar era importante.... Foi encontrar uma pessoa, independentemente da empresa e do que faz, que se enquadra em mim, que se encaixa em mim. Eu reconheço e ficará como um cunho para a vida a minha a consultora, que foi excepcional. " (P5);</p> <p>"Sendo de uma forma mais estruturada, estas pessoas estão mais atentas ao mercado" (P8);</p> <p>"Quem tem problemas de autoconfiança, como é o meu caso, isso foi significativo porque fez de alguma maneira trabalhar essas áreas" (P10);</p> <p>"Foi muito importante, porque me sentia não só acompanhada, como ajudada, apoiada, não só daquelas palavras de ânimo que vêm sempre a calhar, e não só por isso, porque havia alguém a acompanhar que percebia do assunto e que me poderia ajudar, como procurar, como fazer" (P11);</p> <p>"Uma desvinculação é sempre um processo de luto" (P12);</p> <p>"Fez-me olhar muito para a forma como encarava toda a situação que eu estava a passar, porque não foi muito agradável, e eu sentia-me traída, tinham sido incorretos comigo e, na altura estava muito zangada" (P13);</p> <p>" Eu noto que a minha imagem no mercado e nas redes sociais ficou muito melhor, mais acessível, mais clara e, da minha parte, também fiquei a conhecer melhor o que é que o mercado está à procura neste momento" (P14);</p> <p>"Em março estou a ser contratado. Acho que o resultado está à vista" (P15);</p> <p>"Ajudou-me a organizar-me e a perder o estigma da vergonha de estar sem emprego e estar à procura de emprego, ter que me dirigir às pessoas a pedir emprego" (P17).</p>
		<p>O que mudou em si:</p> <p>"... o processo de mudança de carreira" (P2);</p> <p>"Fui para a universidade e tirei a licenciatura...Fez sobressair o que há de melhor em mim e o pior, e nesse pior, trabalhá-lo. Isso fez-me crescer e chegar onde estou hoje" (P3);</p> <p>"Ajudou a trazer o foco para aquilo que eu sou" (P4);</p> <p>"Ajudou-me a ganhar consciência de que tenho este problema, falta de confiança, e tenho que o trabalhar, a olhar para as coisas de frente" (P10);</p> <p>"...tive que me redefinir, reinventar, são processos que tem que se lbe diga, tive que sair da minha zona de conforto" (P11);</p> <p>"Ajudou muito a focar-me, num momento mais complicado, a focar o que eu queria fazer, que poderia fazer no futuro e, até acabou por me dar mais alguma experiência e até vejo a colocação onde estou agora, como não sendo a última e estar atento a alguma oportunidade – mudou muito a minha visão do mercado de trabalho" (P18).</p>

Tabela 13 – Efeitos para o participante.

A subcategoria - **efeitos para a entidade que a/o contratou a seguir** – é interessante uma vez que é um tema que não é abordado na literatura.

Na Tabela 14 podemos visualizar algumas verbalizações sobre o tema, que sugerem que na visão da maioria dos participante não existem efeitos do outplacement para a entidade que o/a contratou a seguir.

Efeitos do Outplacement	<p>Efeitos para a entidade que o/a contratou a seguir:</p> <p><i>"A empresa que me recebeu, nada do que aprendi no programa de outplacement foi aplicado" (P2);</i></p> <p><i>"...acho que não, até porque nem foi referido nunca foi falado sobre isso" (P5);</i></p> <p><i>"Há sempre vantagens...há sempre aprendizagens nestes processos" (P8);</i></p> <p><i>"Não sei, pelo menos da minha parte, eles não sabiam que eu estava em outplacement" (P15);</i></p> <p><i>"Acho que não" (P16);</i></p> <p><i>"Pelo menos para mim houve. Para eles, não me parece" (P17).</i></p>
--------------------------------	--

Tabela 14 – Efeitos para entidade que a/o contratou a seguir.

4.4. Satisfação e Sucesso na Carreira

Esta categoria temática engloba quatro subcategorias: (i) empregabilidade vs. desemprego, (ii) o salário, a (iii) progressão na carreira, e a (iv) satisfação no trabalho.

A Tabela 15 apresenta o número de verbalizações deste tema, e a Tabela 16 as próprias verbalizações.

Observando as duas tabelas, verifica-se que dos 18 participantes, sete não conseguiram até à data, a recolocação no mercado de trabalho, contudo é importante referir que seis desses sete iniciaram o processo em 2020. Dos participantes que encontraram nova colocação no mercado de trabalho, apenas um foi para uma função superior e com salário consideravelmente superior, sendo que sete ficaram com um salário inferior, dois mantiveram e outro subiu o nível salarial, mas não a função. A nível de progressão na carreira, como já foi referido apenas um progrediu a nível hierárquico, cinco mantiveram e os restantes cinco desceram na hierarquia, ou seja, os resultados não assinalam uma relação entre o outplacement e o aumento salarial e progressão na carreira.

O sucesso na carreira não se mede apenas a nível objetivo, mas também subjetivo, como é o caso da satisfação na carreira e a conciliação entre vida familiar e profissional. Temos por exemplo a experiência dos participantes 7 e 14, cujo objetivo foi regressar a Portugal, e como tal esse foi o seu sucesso na carreira, mais importante do que vir a receber um salário superior. O exemplo dos participantes 2 e 3 é interessante, porque foram inicialmente para uma função e salário inferiores, mas referem explicitamente que foi graças à mudança que cresceram e se tornaram melhores profissionais, tendo neste momento um nível hierárquico e salarial bastante superior. Adicionalmente, os participantes 3, 10 e 18 conseguiram, através do outplacement, mudar completamente de área, o que os deixou mais satisfeitos com o seu trabalho.

Como se percebe, o sucesso objetivo é mensurável, e o subjetivo só é vivenciado diretamente pela pessoa envolvida, e como tal mais difícil de se quantificar.

		Verbalizações			Entrevistados
<i>Satisfação e Sucesso na Carreira</i>	Empregabilidade vs. Desemprego	25	25	92	14
	Salário	21	21		12
	Progressão na Carreira	26	26		13
	Satisfação no trabalho	20	20		8

Tabela 15 – Satisfação e Sucesso na Carreira

Satisfação e Sucesso na Carreira	<p>Empregabilidade vs. Desemprego: <i>"No meu processo de mudança, eu estive 6 meses desempregado" (P2);</i> <i>"Vou começar dia 22" (P15);</i> <i>"Foi um ano, mas também aproveitei um pouco para fazer período sabático" (P18);</i></p> <p>Salário: <i>"Inicialmente inferior" (P3);</i> <i>"Não. Mantenho um nível bastante inferior ao que tinha, mas acredito que seja relativamente agradável face às circunstâncias atuais" (P11);</i> <i>"Houve um aumento que foi justo, por aquilo que tenho de investimento e experiência de carreira" (P15);</i></p> <p>Progressão na Carreira: <i>"Estava ali a nível intermédio e senti sim que houve uma regressão...neste momento num patamar superior do que estava " (P2);</i> <i>"Assistente de direção, ou seja, a mesma função que tenho agora" (P12);</i> <i>"Analista técnico de IT, foi um salto bem grande" (P15);</i></p> <p>Satisfação no trabalho: <i>"Neste momento estou a tentar arranjar emprego em Portugal, não está a ser fácil e daí ter recorrido ao outplacement" (P7);</i> <i>"Desceu, porque também vim para Portugal. O meu objetivo não era financeiro, mas de estabilidade" (P14);</i> <i>"Eu consegui fazer um shift para marketing e vendas nos mercados internacionais. Foi o que sempre quis " (P3);</i> <i>"É uma área que sempre gostei muito e tinha muita curiosidade" (P18);</i> <i>"...oportunidade de mudar e de dar uma volta de 180 graus à minha carreira" (P10).</i></p>
----------------------------------	---

Tabela 16 – Relação entre o outplacement e a satisfação e sucesso na carreira

4.5. Avaliação do outplacement

Esta categoria temática engloba duas subcategorias respeitantes à avaliação que o participante faz do processo de outplacement: (i) expectativa vs. realidade e (ii) o que poderia ser diferente.

A tabela 17 resume essa informação.

		Verbalizações		Entrevistados
Avaliação do Outplacement	Expectativa vs. Realidade	21	21	11
	O que poderia ser diferente	36	36	16

Tabela 17 – Avaliação do outplacement

Com esta questão pretendia-se que os participantes avaliassem o processo de outplacement, se este correspondeu às expectativas e se alguma coisa poderia ter sido diferente na sua perspetiva.

Conforme se visualiza na Tabela 17, este é o tema com menor número de verbalizações, contudo pode-nos fornecer informação fundamental sobre aquilo que os participantes pretendem de um serviço de outplacement.

Existe uma expectativa, da maioria dos participantes, de ter mais oportunidades, mais ofertas, mais contactos e que depois não corresponde à realidade, deixando os participantes desmotivados e angustiados com o processo. Contudo também se percebe que para outros correspondeu completamente às expectativas – *“sempre que me perguntam a minha empresa está a pensar em me oferecer um programa de outplacement, achas que aceite? Eu digo absolutamente”* (P3); *“Achei que foi muito útil”* (P4); *“Não tenho nada de negativo a apontar”* (P12); *“Muito bom. A consultora foi excelente, atendia-me a qualquer hora, estava sempre a enviar propostas a toda a hora, foi muito profissional, foi incansável. Não tenho que apontar de errado, foi uma boa surpresa todo este processo”* (P13).

É importante as empresas prestadoras deste serviço explicarem exatamente o que é o serviço, para que serve e até onde pode ir, gerindo desta forma as expectativas dos participantes e evitando desmotivação. Verifica-se que dos sete participantes que ainda não conseguiram recolocação no mercado de trabalho, seis demonstram insatisfação com o apoio na pesquisa direta ao mercado de trabalho, bem como o apoio na colocação.

Para além disso, não deve ser um serviço padrão uma vez que cada pessoa tem necessidades diferentes, e como tal o consultor deve adequar o seu discurso e o serviço às necessidades do seu cliente (o participante).

Na tabela 18 visualizam-se algumas verbalizações.

Avaliação do Outplacement	<p>Expectativa VS Realidade:</p> <p><i>"...não foi feito esse passo de abordar diretamente, como fazer" (P1);</i></p> <p><i>"Achei que foi muito útil..., mas eles não vão arranjar um trabalho para nós" (P4);</i></p> <p><i>"Penso que são bastante profissionais e cobrem todas as áreas. É evidente que se arranjassem, como num passo de magia, uma colocação..." (P6);</i></p> <p><i>"Sinto apoio, mas nada acontece, acho que deviam ser mais ativos, e se calbar eu também, mas eles é que estão a ser pagos...Então, que me arranjassem mais oportunidades" (P7);</i></p> <p><i>O desagrado é um pouco genérico, como de todos os colegas do grupo onde eu entrei, e que à partida há aqui alguma expectativa de quem nos oferece esse serviço, mas que depois não corresponde" (P8);</i></p> <p><i>"Para mim, aquilo que fez valer a pena foi a consultora, não foi a empresa" (P10);</i></p> <p><i>"Muito bom. A consultora foi excelente...foi uma boa surpresa todo este processo" (P13).</i></p>
	<p>O que poderia ser diferente:</p> <p><i>"As oportunidades, se calbar, não foram bem direcionadas para nós" (P4);</i></p> <p><i>"Numa fase inicial achei que as coisas foram muito a correr" (P5);</i></p> <p><i>"Gostaria que a minha consultora fizesse algo mais...agilizar os nossos CVs junto dessas empresas" (P8);</i></p> <p><i>"...na prática se não somos nós a andar com o carro para a frente não acontece nada. É a minha experiência, é aquilo que eu sinto" (P9);</i></p> <p><i>"Acho que os workshops foram muito poucos para aquilo que era expectável" (P10);</i></p> <p><i>"Acho que poderia ficar muito mais rico, se houvesse essa ponte com os recrutadores" (P11);</i></p> <p><i>"Em termos de procurarem ajudar a colocar-nos no mercado, deviam insistir um pouco mais..." (P16);</i></p> <p><i>"criar mais oportunidades para as pessoas que está a tentar colocar" (P17).</i></p>

Tabela 18 – Expectativas e pontos a melhorar

4.6. Sentimentos

Esta categoria temática engloba três subcategorias respeitantes aos sentimentos que o participante tem relativamente ao (i) desemprego (ii) ao processo, e (iii) aos efeitos do outplacement.

Na Tabela 19 visualizam-se o número de verbalizações.

		Verbalizações			Entrevistados
Sentimentos	Sentimentos sobre o desemprego	23	23	84	9
	Sentimentos sobre o processo	40	40		14
	Sentimentos sobre os efeitos do outplacement	21	21		8

Tabela 19 – Sentimentos

Na subcategoria – **sentimentos sobre o desemprego** – percebemos que o outplacement poderá ter um papel importante nos sentimentos dos participantes face ao despedimento, estimulando e motivando as pessoas, e reduzindo sentimentos negativos como a ansiedade, depressão e baixa-autoestima. Para além disso pode reduzir os sentimentos de raiva e traição que alguns ex-colaboradores podem sentir face ao antigo empregador *“eu sentia-me traída, tinham sido incorretos comigo e, na altura, estava muito zangada”* (P13).

Outra questão relacionada com os sentimentos pelos quais os participantes passaram diz respeito ao preconceito e estigma por ser despedido *“Muitas vezes há um estigma e que tem que ser mitigado - a pessoa vai para um programa de outplacement porque foi encostada”* (P3); *“...ajudou-me a organizar-me e a perder o estigma da vergonha de estar sem emprego e estar à procura de emprego, ter que me dirigir às pessoas a pedir emprego, porque de outra maneira não se consegue e isso, foi-me inculido e ensinado pela pessoa que está a trabalhar comigo”* (P17).

Tal como Babelova et al. (2019), também neste estudo percebemos que os colaboradores, na maioria das vezes, desconhecem os motivos da demissão.

Na Tabela 20 temos algumas verbalizações desta subcategoria.

Sentimentos	<p>Sentimentos sobre o desemprego:</p> <p>"Muitas vezes há um estigma e que tem que ser mitigado - a pessoa vai para um programa de outplacement porque foi encostada" (P3);</p> <p>"Neste momento tenho 57 anos e há 3 anos foi uma alteração completamente inesperada para mim, porque trabalhei sempre, nunca falhei, pondo o trabalho à frente da família; foi uma situação completamente inesperada...eu senti um desgosto, mas não deprimi com ele, não fiquei doente, nem desmotivada...estimulam, nestas empresas dizem faça, porque é importante que a pessoa se mexa" (P5);</p> <p>"Foi uma situação ingrata...nessa empresa onde eu estava houve um downsizing e, por sua vez, houve um conjunto de pessoas pela perda do cliente" (P8);</p> <p>"Eu estava numa fase mais sensível e queria realçar isso, quando uma pessoa está numa situação dessas está mais sensível, porque estava numa zona de conforto e no próprio dia é que me deram a notícia e puseram-me logo essa opção em cima da mesa" (P9);</p> <p>"eu já estava com 47 anos, a minha saída não era voluntária, era um despedimento e foi bastante traumatizante, como deve calcular, em termos socioeconómicos, porque o subsídio de desemprego que é para aí metade do meu rendimento mensal, e as perspetivas de futuro também eram complicadas, o que me levou a pensar, a reinventar a minha carreira" (P11);</p> <p>"ao fim de três meses mandam-me embora, porque não era bem aquilo que eles queriam. E com uma desculpa, atrás de outra desculpa mandam-me embora. Então, fui à procura dos meus direitos...Entretanto, puseram-me em contacto com a empresa de outplacement" (P13);</p> <p>"Já tinha uma ideia do que me ia acontecer, não me obrigariam, mas iriam usar as ferramentas que nós já sabíamos (iam encostar-me, ou criar situações de mal-estar) ... e já tinha acontecido a outros nos anos anteriores" (P15);</p> <p>" Todo o processo e acordo foi muito rápido e estranho" (P18).</p>
-------------	---

Tabela 20 – Sentimentos dos participantes face ao desemprego

Na subcategoria - **sentimentos sobre o processo de outplacement** - os participantes falaram livremente sobre o que sentem relativamente ao outplacement. Esta é a subcategoria com maior número de verbalizações. Cruzando esta subcategoria com todas as outras categorias, é possível verificar que os sentimentos estão intimamente e maioritariamente relacionados com os efeitos do outplacement. Daqui depreendemos que estes resultados podem estar relacionados com o facto de que os participantes sentem o processo de outplacement de forma positiva quando percebem que impactou no seu desenvolvimento e reentrada no mercado de trabalho, bem como na melhoria do seu bem-estar. Por outro lado, quando sentem que a empresa prestadora de serviços, ou mesmo o consultor não fez devidamente o seu trabalho, os sentimentos sobre o processo podem ser bastante negativos.

Tal evidencia a gestão correta de expectativas dos participantes face ao processo de outplacement, bem como uma mente aberta, de forma a sentir o processo como adequado e como uma ajuda que chega num momento difícil.

Por outro lado, quando iniciam o processo com o *mindset* de que é função/ obrigação do consultor proporcionar uma colocação rápida e eficaz no mercado de trabalho, acabam por sentir que as suas expectativas foram defraudadas e como tal consideram todo o processo inadequado.

Apresentamos verbalizações na Tabela 21.

Sentimentos	<p>Sentimentos sobre o processo:</p> <p><i>"Senti-me bem. Fez-me muito bem. Eu estava já com este mindset de mudar e, portanto, reagi bem e senti-me acompanhado, gostei imenso" (P2);</i></p> <p><i>"Quando estamos na busca de um emprego e estamos desempregados, o fator psicológico é muito grande e é extremamente importante e preponderante a posição do consultor nessa altura" (P4);</i></p> <p><i>"Eu destaco de forma muito positiva...Foi excelente" (P5);</i></p> <p><i>"Eu não tinha grandes expectativas em relação a este produto" (P8);</i></p> <p><i>"É essencial termos uma tribo, uma comunidade, não estarmos sozinhos...As reuniões em conjunto acabaram logo no primeiro, segundo mês, com muita pena minha...A partir daí temos feito um caminho muito solitário... Neste momento, estou a desenvolver projetos por iniciativa própria, se a empresa me ajudou em alguma coisa nisso? Não!" (P9);</i></p> <p><i>"Pessoalmente gostei do apoio que a minha consultora me deu, o pacote em si não vejo muito interesse" (P10);</i></p> <p><i>"Foi muito importante, porque me sentia não só acompanhada, como ajudada, apoiada" (P11);</i></p> <p><i>"Senti-me acompanhada e mais forte com as coisas que me estavam a acontecer" (P12);</i></p> <p><i>"Eu arranjei trabalho por minha iniciativa, não foi pela empresa de outplacement" (P13);</i></p> <p><i>"Sinto que que tenho que ir pelo meu pé" (P14);</i></p> <p><i>" Senti-me bem, tirando essa parte que lhe referi, que tenho que ir pelo meu pé e não vale a pena partilhar. De resto, sim tudo tranquilo" (P16);</i></p> <p><i>"Só quero realçar que foi bastante positivo. Tive a consultora que foi 5 estrelas comigo e que me ajudou bastante no processo e que só tive a ganhar com este processo. Correu tudo muito bem." (P18).</i></p>
-------------	--

Tabela 21 – Sentimentos dos participantes face ao processo de outplacement

Por último, na subcategoria - **sentimentos sobre os efeitos do outplacement** - percebemos que alguns participantes dão mais valor às questões técnicas e práticas do que às questões psicológicas e de apoio, contudo esta experiência/ processo não deixou nenhum participante indiferente, conforme percebemos pelas verbalizações da Tabela 22.

Sentimentos	<p>Sentimentos sobre os efeitos do outplacement:</p> <p><i>"Começaram a chamar-me mais para entrevistas (P1);</i></p> <p><i>"Já me ajudaram na construção do curriculum, também na construção do perfil do LinkedIn" (P6);</i></p> <p><i>"Então faz sentido um candidato estar a ser seguido por uma empresa de outplacement e em 5 meses essa empresa nunca lhe apresentaram uma única proposta?" (P9);</i></p> <p><i>"Sim, foi essencial" (P12);</i></p> <p><i>"Eu arranjei trabalho por minha iniciativa, não foi pela empresa de outplacement" (P13);</i></p> <p><i>"Em março estou a ser contratado. Acho que o resultado está à vista" (P15).</i></p>
--------------------	--

Tabela 22 – Sentimentos dos participantes face aos efeitos do outplacement

5. Discussão dos Resultados

Os principais objetivos deste estudo são compreender o impacto percebido do outplacement nos candidatos e relacionar o outplacement à satisfação e ao sucesso na carreira.

A demissão de colaboradores tem um impacto significativo sobre os próprios (Babelova et al., 2019), e como tal é importante perceber e valorizar a sua opinião sobre todo o processo.

Os resultados do estudo mostram que a motivação de integrar um processo de outplacement está relacionada com; (i) a vontade de progredir na carreira (no caso de um participante que procurou proactivamente o programa de outplacement); (ii) o apoio técnico e moral num momento crítico da carreira profissional (desemprego forçado); (iii) o apoio no regresso a Portugal (no caso dos dois participantes que procuraram proactivamente um programa de outplacement); (iv) o conhecimento e experiência de um consultor conhecedor do mercado de trabalho; (v) bem como a mudança de carreira.

Comparando a opinião e visão dos participantes com o que a literatura refere ser os motivos para uma empresa recorrer à contratação de serviços de outplacement para os colaboradores que dispensa, chega-se à conclusão que são os mesmos: (i) a diminuição de custos legais e outros custos relacionados com a mão de obra; (ii) a responsabilidade social; (iii) a reputação da empresa e manutenção da boa imagem pública; (iv) e o bem-estar e motivação dos colaboradores que ficam (e.g., Alewell & Hauff, 2013; Babalova et al., 2019; Borgen & Butterfield, 2014; Doherty et al., 1993; Kazmierczyk et al., 2020).

Apesar da definição de outplacement referir vários *stakeholders*, nenhum dos participantes referiu os gestores responsáveis pelos despedimentos, contudo alguns consideram que o facto da organização fornecer um programa de outplacement poderá ter impacto nos que permanecem.

Foi interessante apurar que o processo de outplacement inclui dois possíveis clientes: o participante ou a anterior entidade empregadora, algo que está omissa na literatura.

Os resultados são ainda consistentes com a teoria de Butterfield e Borgen (2005), sugerindo a relevância da constituição de grupos de apoio à pessoa desempregada. Foi possível perceber que a maioria dos participantes tiveram à sua disposição sessões individuais onde abordavam assuntos mais pessoais e planos de ação, e sessões de grupo como *workshops* de *LinkedIn*,

construção de CV e técnicas de entrevista onde podiam conhecer pessoas na mesma situação, alargar a sua rede de contactos e não se sentirem sós neste processo, e isso é valorizado.

Em relação às características dos participantes, os resultados estão em linha com a literatura, ou seja, indivíduos mais velhos (maiores de 40 anos) têm maior tendência a participar num processo de outplacement e o género afeta as preferências sobre o uso de atividades de outplacement (Gowan & Nassar-McMillan, 2001). Sendo que a maioria dos participantes do género masculino dão preferência a atividades orientadas para a ação, como o trabalho realizado com a sua imagem digital, o *networking* e a procura de oportunidades, e a maioria dos participantes do género feminino dão preferência a atividades que levam à redução do stress e da ansiedade, como o apoio do consultor, o suporte, o desenvolvimento de autoconfiança, e a gestão da raiva e tristeza inicial. Para além disso os candidatos com idade superior a 50 anos têm maior dificuldade e demoram mais tempo a reencontrar colocação no mercado de trabalho (Wanberg et al., 2016).

Este estudo indica que os participantes com apenas o 12º ano foram os que estiveram mais tempo no desemprego (superior a 12 meses), assim como os participantes na faixa-etária dos 50-60 anos, piorando no caso das mulheres. Estes resultados sugerem que o reemprego em Portugal é mais difícil e demorado para as mulheres e para os indivíduos mais velhos pelo que estes poderão beneficiar mais com o outplacement. Estes resultados estão em linha com os resultados de Gowan e Nassar-McMillan (2001), e Wanberg et al. (2016).

Os resultados obtidos são consistentes com as teorias que referem a importância do consultor neste processo, e que este deve ter a sensibilidade para ajustar o programa às necessidades de cada participante, em vez de fornecer um programa padrão, bem como no estabelecimento de uma relação positiva e de confiança (e.g., Aquilanti & Leroux, 1999; da Rocha, 2015; Graf-Szczuka et al., 2018; Pickman, 2013).

Também foi possível assinalar que quando a experiência do outplacement é percebida como adequada leva a que o participante tenha uma visão menos negativa do despedimento. Estes resultados estão em linha com os resultados de Marzucco e Hansez (2016). A literatura faz referência ao trauma que um despedimento pode acarretar, sendo a perda de emprego descrito como um evento stressante, que leva muitas vezes à perda de identidade do indivíduo (Pickman, 2013). Há ainda referências de que o apoio após o despedimento tem grande valor para o candidato (Wooten, 1996), o que também se verificou neste estudo.

Neste estudo, dois participantes falaram explicitamente sobre um estigma que existe por estar desempregado, e como o outplacement pode ajudar a ultrapassar este preconceito "*Muitas vezes há um estigma e que tem que ser mitigado - a pessoa vai para um programa de outplacement porque foi encostada*" (P3); "...*ajudou-me a organizar-me e a perder o estigma da vergonha de estar sem emprego e estar à procura de emprego, ter que me dirigir às pessoas a pedir emprego, porque de outra maneira não se consegue e isso, foi-me incutido e ensinado pela pessoa que está a trabalhar comigo*" (P17). É importante refletir sobre isto, uma vez que a grande maioria dos participantes não sabe o motivo do seu despedimento, tendo sido "empurrados" para um processo de outplacement como uma forma de compensação, como refere por exemplo o P3 "*Se o programa de outplacement é oferecido de uma forma brusca, no próprio dia, não vai produzir o mesmo efeito. Isto tem que ser conduzido, uma estratégia harmoniosa dos recursos humanos para uma reestruturação ou uma saída*". Apesar desses sentimentos negativo em relação ao despedimento e à forma como foram "descartados", os participantes deste estudo conseguem ver no outplacement um apoio e ajuda num momento difícil, como por exemplo, o P2 "*É um programa que ajuda imenso as pessoas a sentirem esse apoio numa altura em que a pessoa não se sente confiante. Estamos num processo de desemprego e ajudarem-nos a encontrar o nosso objetivo é reconfortante*".

Relativamente à avaliação do outplacement, a maioria dos participantes mostrou desagrado com a falta de proatividade das empresas prestadoras dos serviços de outplacement na procura de emprego. Estes resultados estão em linha com a teoria de Wooten (1996), no que diz respeito ao facto de que o apoio na recolocação é um bom preditor da satisfação do candidato.

De acordo com o modelo integrado de Aquilanti (Aquilanti & Leroux, 1999), os programas de outplacement variam de empresa para empresa, dependendo dos programas adquiridos pelo cliente. No entanto os resultados não estão em linha com este modelo, uma vez que apesar dos participantes trabalharem com diferentes empresas prestadoras de serviços de outplacement, todos eles referiram os mesmos temas abordados. A única diferença detetada foi na realização de *assessments*, sendo que apenas três dos 18 participantes o referiram explicitamente e seis falaram sobre uma "*descrição de perfil*". Isto poderá estar relacionado com o facto de ser necessário um conhecimento muito específico por parte dos consultores sobre psicologia, ferramentas de avaliação da personalidade e das competências, entre outros. Para além disso, nenhum participante referiu que foi abordado o tema do planeamento financeiro, não estando em linha com o modelo integrado de Aquilanti (Aquilanti & Leroux, 1999). Tal significa que as empresas que operam em Portugal ainda não seguem estas boas práticas, ou haverá outras razões para

estas diferenças, como por exemplo, o serviço contratualizado por parte das empresas ser o mais “básico”.

Depreendemos que os resultados estão em linha com a teoria de Gribble e Miller (2009), quanto ao facto de nenhum participante se ter sentido neutro sobre a experiência de outplacement, quer tenha sido boa, quer tenha ficado aquém das suas expectativas.

Claramente existe aqui uma expectativa, por parte da maioria dos participantes, de ter mais oportunidades, mais ofertas, mais contactos, o que depois não corresponde à realidade, deixando-os desmotivados e angustiado com o processo.

A conclusão principal decorrente dos resultados obtidos é que o outplacement não parece estar relacionado com o sucesso objetivo na carreira, uma vez que a maioria dos participantes que conseguiu recolocação no mercado de trabalho foi para uma função e salário inferiores. Tal constatação contraria os resultados obtidos em estudos anteriores, mas realizados noutros contextos, relacionados com o impacto positivo e significativo do outplacement nos salários (Arellano, 2009). O facto da maioria dos participantes aceitar uma função e salário inferiores, pode sinalizar uma diminuição das expectativas e perda de capital humano. Estes resultados refletem que a maioria dos participantes demitidos não melhoraram a sua situação financeira quando encontram um novo emprego e aceitaram um novo emprego, pior do que o anterior. Os resultados sugerem que o outplacement pode estar efetivamente relacionado com a satisfação e o sucesso na carreira, mas apenas com o sucesso subjetivo. Tal observou-se para os participantes que usaram o outplacement porque pretendiam regressar a Portugal (e conseguiram fazê-lo), ou os participantes que decidiram encontrar no despedimento e no outplacement uma oportunidade para mudar completamente o seu percurso profissional. Ao relacionar a satisfação e sucesso na carreira com todas as outras categorias, podemos observar que para os participantes deste estudo, a satisfação e o sucesso na carreira não tem qualquer relação com os temas abordados ou com a avaliação do outplacement e sim com o processo, os efeitos e os sentimentos.

Este estudo estende a limitada pesquisa sobre a perspetiva dos participantes de programas de outplacement publicada até o momento e, em particular, contribui para a compreensão das necessidades que um colaborador demitido tem, e a melhor forma de o ajudar a regressar ao mercado de trabalho.

6. Conclusão

O estudo do processo de outplacement é relevante e atual, num momento como aquele que o país e o mundo vivem, pautado por uma inimaginável crise sanitária, económica e social provocada pelo COVID-19.

Este estudo, ao debruçar-se sobre o impacto percebido do outplacement, assim como a relação entre o outplacement e a satisfação e sucesso na carreira, surge não só como um contributo relevante para todos os *stakeholders* envolvidos no processo, mas também como um desafio às empresas portuguesas, que neste momento enfrentam grandes dificuldades, e para se saber um pouco mais sobre o que esperam os colaboradores demitidos.

Em tempos economicamente conturbados, as empresas reduzem custos e empregos. Isso tem consequências negativas quer para os colaboradores demitidos, quer para as empresas que perdem o seu capital humano, podendo também afetar a sua reputação (Kazmierczyk et al., 2020). Um serviço de outplacement bem gerido, pode evitar, ou pelo menos atenuar algumas dessas consequências.

Antes de apresentar as contribuições deste trabalho, é importante refletir sobre as suas limitações para melhor interpretar as sugestões de investigação futura.

6.1. Limitações

Os resultados obtidos neste estudo devem ser interpretados tendo em conta as suas limitações.

Uma primeira limitação diz respeito ao tamanho da amostra e sua especificidade, o que impossibilita a generalização dos resultados, ou seja, a natureza exploratória do estudo e o recurso a uma amostra de conveniência, não permite a generalização dos resultados à população portuguesa.

Uma segunda limitação está relacionada com a forma de medir os resultados, ou seja, as medidas são de autorrelatos e basearam-se nas perceções dos candidatos.

Outra limitação está relacionada com o facto de sete dos participantes estarem ainda no processo de outplacement, e como tal, podem ainda não ter o distanciamento suficiente do processo para o avaliar com clareza e em toda a sua extensão. Destes sete participantes, seis

demonstram desagrado pela falta de apoio na recolocação no mercado de trabalho: *“Não, o desagrado é um pouco genérico, como de todos os colegas do grupo onde eu entrei, e que à partida há aqui alguma expectativa de quem nos oferece esse serviço, mas que depois não corresponde. Nós olhamos para o lado e vemos, o que é que estas pessoas estão a fazer aqui? A ajudar-nos a refazer o CV, a melhorar isto e aquilo, a melhorar o LinkedIn e, pouco mais do que isso, para isso não precisamos de um ano de outplacement”* (P8); *“na prática se não somos nós a andar com o carro para a frente não acontece nada. É a minha experiência, é aquilo que eu sinto”* (P9); *“Considero útil para nos preparar para a abordagem ao mercado, fica a faltar a parte de inclusão no mercado”* (P16). Este é efetivamente um tema referido pela grande maioria dos participantes, contudo, pelos que ainda estão no processo de outplacement nota-se uma exacerbação no desagrado sentido.

Por último, temos que colocar em cima da mesa toda a questão económica que se vivencia neste momento, ou seja, oito dos 18 participante iniciaram o outplacement durante a pandemia, e como tal, o reemprego será mais difícil e demorado, estando ainda associado um estado mental debilitado devido ao confinamento obrigatório e a toda a situação pandémica que vivemos.

6.2. Sugestões de investigação

Tendo em conta as limitações enumeradas no ponto anterior, surgem algumas oportunidades futuras de investigação nesta área. Assim, sugere-se a possibilidade de desenvolver estudos que permitam relacionar o outplacement à satisfação e ao sucesso subjetivo na carreira, com medidas que não sejam apenas de autorrelatos, como por exemplo com instrumentos que avaliem vários fatores que reflitam a perceção de satisfação e sucesso na carreira.

Outra sugestão de investigação futura seria realizar um estudo longitudinal com um grupo de controlo de forma a perceber se existem diferenças e quais são as mais marcantes entre os dois grupos.

Apesar de se saber que as famílias são diretamente afetadas pelo desemprego, o outplacement tradicional não as envolve. Sendo que este impacto certamente irá variar de pessoa para pessoa e com o seu estágio de vida. Seria interessante estudar este tema, e perceber de que forma podem as empresas prestadoras deste serviço apoiar os participantes e as suas famílias.

Em termos futuros, será relevante estudar os que ficam nas empresas (*survivors*) e, como é que observando as saídas dos outros, vivenciam sentimentos de perda, culpa e luto. Como é que

isso afeta o seu desempenho, motivação, e o seu comprometimento com a organização. Para além do relacionamento com os gestores responsáveis pelos despedimentos.

A literatura também fala dos gestores responsáveis pelos despedimentos (Stacho & Stachová, 2015), contudo nenhum dos participantes o referiu, ou seja, segundo a literatura o outplacement também envolve os responsáveis pelos despedimentos, e como tal estes poderiam também ser alvo de estudo, percebendo se o outplacement também os inclui e de que forma.

6.3. Contribuições para a gestão

Este estudo tem diversas implicações práticas para os clientes, candidatos, e prestadores de serviços de outplacement.

Para os clientes do outplacement, os resultados sugerem que efetivamente o outplacement permite que os ex-colaboradores tenham uma visão diferente e menos negativa do despedimento, contudo também revela que na hora da desvinculação é necessária mais sensibilidade na forma como esta é feita. O outplacement pode ser uma ferramenta de gestão de recursos humanos útil e diferenciadora, podendo ajudar na imagem pública de um empregador responsável.

Nos resultados obtidos neste estudo os candidatos sentem claramente um preconceito relativamente ao facto de terem sido dispensados e isso deve também ser trabalhado no processo de outplacement. A constituição de grupos de apoio mostra-se fundamental, um maior foco na procura de emprego e ainda a adequação do processo a cada candidato e às suas características.

No que diz respeito às ilações que os prestadores de serviços de outplacement poderão eventualmente retirar, conclui-se que efetivamente o consultor tem um papel fundamental, mas não deve fornecer um serviço padrão para todos os participantes, ou seja, deve primeiro conhecer bem o cliente e os seus objetivos, de forma a adequar o serviço às suas pretensões, motivações e *timings*. Para além disso mostrou-se fundamental a gestão de expectativas, ou seja, os prestadores deste serviço devem esclarecer logo no início o intuito do processo e até onde podem ir, de forma a não defraudar as expectativas dos participantes, levando à desmotivação e frustração. De acordo com os resultados obtidos deve ainda haver maior foco na procura de emprego, oportunidades e consequente recolocação no mercado de trabalho. Adicionalmente, a literatura refere alguns temas que não foram abordados por nenhum participante, e

provavelmente deveriam ser, como o planeamento financeiro, e o impacto que o despedimento tem a nível familiar.

Posto isto, podemos concluir que o serviço contratado pelas empresas serve para as mesmas como uma forma de fazerem reduções de pessoal livre de remorsos, e uma solução para silenciar os demitidos: *“ao fim de três meses mandam-me embora, porque não era bem aquilo que eles queriam. E com uma desculpa, atrás de outra desculpa mandam-me embora. Então, fui à procura dos meus direitos...Entretanto, puseram-me em contacto com a empresa de outplacement”* (P13). Efetivamente os colaboradores demitidos percecionam esta “oferta” como algo positivo e que revela alguma preocupação por parte do antigo empregador, como refere o P6 *“A intenção é que os quadros que estão a sair que tenham apoio no sentido de ter continuidade em termos profissionais, porque se não existisse este programa de outplacement seria muito mais difícil. Digamos que não há nenhuma obrigação da entidade laboral onde trabalho no sentido de haver este programa, penso que é uma preocupação no sentido de apoiar os colaboradores”*. Apesar disso, na sua maioria não lhes é devidamente explicado o motivo da demissão e eles sentem-se como “empurrados” para um processo de recolocação no mercado de trabalho que, em alguns casos corresponde plenamente às expectativas, mas noutros fica muito aquém, como refere o P15 *“não me obrigariam, mas iriam usar as ferramentas que nós já sabíamos (iam encostar-me, ou criar situações de mal-estar)”*.

Para além disso, percebe-se que os participantes que conseguiram recolocação no mercado de trabalho, na sua maioria aceitou um salário e funções inferiores, o que pode sinalizar uma diminuição das expectativas e perda de capital humano.

A literatura refere algumas boas práticas que não foram aplicadas na sua totalidade, como o respeito pelo tempo de cada pessoa para lidar com o luto, o apoio a nível familiar e financeiro, a realização de *assessments*, e um maior foco na procura ativa de oportunidades. Por outro lado, verifica-se que os processos de outplacement, apesar de estarem limitados no tempo, há uma grande abertura por parte das empresas que fornecem o serviço, de manter o mesmo até obterem resultados positivos, o que demonstra genuína preocupação pelo sucesso do outplacement.

Referências bibliográficas

- Alewell, D., & Hauff, S. (2013). Employers' motives behind outplacement activities A theoretical and empirical investigation. *Personnel Review*, 42(4), 466-487. doi: <https://10.1108/pr-09-2011-0137>
- Almeida, F., & Santos, J. D. (2020). The effects of COVID-19 on job security and unemployment in Portugal. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9-10), 995-1003. doi: <https://10.1108/ijssp-07-2020-0291>
- Aquilanti, T. M., & Leroux, J. (1999). An integrated model of outplacement counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 177-191. doi: <https://10.1002/j.2161-1920.1999.tb01020.x>
- Arellano, F. A. (2009). The effect of outplacement services on earning prospects of unemployed. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.* doi: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:ivi:wpasec:2009-15>
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202. doi: <https://10.1002/job.290>
- Babelova, Z. G., Starecek, A., Caganova, D., Fero, M., & Cambal, M. (2019). Perceived Serviceability of Outplacement Programs as a Part of Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 11(17), 21. doi: <https://710.3390/su11174748>
- Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. *Lisboa: Edições 70*.
- Borgen, W. A., & Butterfield, L. D. (2014). Job loss: Outplacement programs. In *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search* (pp. 1-23).
- Butterfield, L. D., & Borgen, W. A. (2005). Outplacement counseling from the client's perspective. *Career Development Quarterly*, 53(4), 306-316. doi: <https://10.1002/j.2161-0045.2005.tb00661.x>
- Crouch, L., & Spiers, A. (2018). *Phenomenological examination of the benefits of outplacement career and counseling services: The impact on recently downsized business professionals and military officers*. Paper presented at the Global Business & International Management Conference.
- da Rocha, V. P. V. (2015). *O outplacement-Vivências e Experiências*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80600/2/36615.pdf>
- De Battisti, F., Gilardi, S., Siletti, E., & Solari, L. (2014). Employability and mental health in dismissed workers: the contribution of lay-off justice and participation in outplacement services. *Quality & Quantity*, 48(3), 1305-1323. doi:10.1007/s11135-013-9836-2
- Doherty, N., Tyson, S., & Viney, C. (1993). A Positive Policy - Corporate Perspectives on Redundancy and Outplacement. *Personnel Review*, 22(7), 45-53. doi: <https://10.1108/00483489310047964>
- Fossey, E., Harvey, C., Mcdermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and Evaluating Qualitative Research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717-732. doi: <https://10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x>
- Gowan, M. A., & Nassar-McMillan, S. C. (2001). Examination of individual differences in participation in outplacement program activities after a job loss. *Journal of Employment Counseling*, 38(4), 185-196. doi: <https://10.1002/j.2161-1920.2001.tb00500.x>
- Graf-Szczuka, K., Bube, O., Duchtig, F., & Lohner, K. (2018). "Job security - so what?" Life's goal or stroke of fate? Opportunities of fair outplacement in public service.

- Gio-Gruppe-Interaktion-Organisation-Zeitschrift Fuer Angewandte Organisationspsychologie*, 49(3), 267-275. doi: <https://10.1007/s11612-018-0421-y>
- Gribble, L., & Miller, P. (2009). Employees in Outplacement Services: Do They Really Get the Help That is Needed? *Australian Journal of Career Development*, 18(3), 18-28. doi: <https://10.1177/103841620901800304>
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136. doi: <https://10.1002/job.270>
- Hoy, D. H. (2011). *Downsized, laid off, and outsourced: Action research for performance improvement in outplacement*. Capella University,
- Karfakis, N., & Kokkinidis, G. (2019). On guilt and the depoliticization of downsizing practices. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(1-2), 156-180. doi: <https://10.1108/ijssp-06-2018-0100>
- Kazmierczyk, J., Tarasova, A., & Andrianova, E. (2020). Outplacement - An employment safety tool but not for everyone. The relationship between job insecurity, new job opportunities and outplacement implementation. *Cogent Business & Management*, 7(1). doi: <https://10.1080/23311975.2020.1723210>
- Lo Presti, A., & Pluviano, S. (2016). Looking for a route in turbulent waters: Employability as a compass for career success. *Organizational Psychology Review*, 6(2), 192-211. doi: <https://10.1177/2041386615589398>
- Martin, H. J., & Lekan, D. F. (2008). Individual differences in outplacement success. *Career Development International*, 13(5), 425-439. doi: <https://10.1108/13620430810891455>
- Marzucco, L., & Hansez, I. (2016). Outplacement adequacy and benefits: The mediating role of overall justice. *Journal of Employment Counseling*, 53(3), 130-143. doi: <https://doi.org/10.1002/joec.12034>
- Menon, P. (2000). *Self-perceptions of career transitions: Self-reports of emotional states over time and the perceived value of outplacement in assisting adjustment*. (Thesis (Professional Doctorate)). Murdoch University, Murdoch University. Retrieved from <http://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/50456>
- Monitor, I. (2020). *COVID-19 and the world of work*. Retrieved from http://oit.org/wcm5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743146.pdf
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408. doi: <https://10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Patton, M. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th edition ed.). London: : Sage Publications.
- Pickman, A. J. (2013). *The complete guide to outplacement counseling*: Routledge.
- Seth, M., & Sethi, D. (2011). Human resource outsourcing: Analysis based on literature review. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 127. doi: <http://ijimt.org/papers/118-M514.pdf>
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128-153. doi: <https://10.1002/job.2046>
- Siew-Chen, S., & Seow-Voon, Y. (2016). Exploring Human Resource Outsourcing Trends in Malaysia. In *The 6th International Research Symposium in Service Management - Service Imperatives in the New Economy: Service Excellence for Sustainability* (pp. 491-498): Elsevier Science Bv.

- Stacho, Z., & Stachová, K. (2015). Outplacement as Part of Human Resource Management. *Procedia Economics and Finance*, 34, 19-26. doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01596-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01596-8)
- van den Berge, W. (2013). *Displaced workers and the effects of outplacement and severance pay*. Master Thesis. Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis. Abgerufen, Retrieved from http://conference.iza.org/conference_files/neujobs_2014/van%20den%20berge_w9869.pdf
- Wanberg, C. R., Kanfer, R., Hamann, D. J., & Zhang, Z. (2016). Age and Reemployment Success After Job Loss: An Integrative Model and Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 142(4), 400-426. doi: <https://10.1037/bul0000019>
- Westaby, J. D. (2004). The impact of outplacement programs on reemployment criteria: a longitudinal study of displaced managers and executives. *Journal of Employment Counseling*, 41(1), 19-28. doi: <https://10.1002/j.2161-1920.2004.tb00874.x>
- White, M. D., & Marsh, E. E. (2006). Content analysis: A flexible methodology. *Library trends*, 55(1), 22-45. doi: <https://10.1353/lib.2006.0053>
- Wooten, K. C. (1996). Predictors of client satisfaction in executive outplacement: Implications for service delivery. *Journal of Employment Counseling*, 33(3), 106-116. doi: <https://10.1002/j.2161-1920.1996.tb00442.x>

Anexos

Anexo 1 – Guião de Entrevista

- 1 – Recorda-se quando, como e porque iniciou o processo de outplacement?
 - 2 – Teve a possibilidade de escolher (participar ou não)? Porque decidiu participar?
 - 3 – Qual foi a duração? E como decorreu o processo?
 - 4 – Quais os temas mais abordados e trabalhados? Porquê?
 - 5 – Considera que o papel do consultor foi importante?
 - 6 - Como avalia a utilidade do outplacement para si?
 - 7 - E qual a utilidade para a sua anterior entidade empregadora? Porquê? E vê alguma consequência do outplacement para a entidade empregadora que o contratou a seguir? Porquê?
 - 8 - E neste momento, quando olha para trás, o que sente em relação ao outplacement?
 - 9 - O que desejaria que tivesse sido diferente?
 - 10 – Como é que reagiu? Como se sentiu (no início e no decorrer do processo)?
 - 11 – O que foi mais marcante nessa experiência? Porquê?
 - 12 – O que mudou em si depois disso? Porquê?
- De forma a conseguir caracterizar a amostra e apenas para fins estatísticos importa-se de responder a algumas questões pessoais?
- 1 – Faixa Etária (20-30; 30-40; 40-50; 50-60);
 - 2 - Função e nível hierárquico antes do outplacement
 - 3 – Função e nível hierárquico após o outplacement
 - 4 – A nível salarial, houve diferença na nova função?
 - 5 – Anos de experiência no mercado de trabalho?
 - 6 – Quanto tempo esteve desempregado? E quanto tempo com apoio social (Subsídio de desemprego)?
 - 7 – Habilitações Literárias.

Obrigada,

Anexo 2 – Questões de Investigação

Questões Investigação Principal	Questões de Investigação específicas	Tópicos/Temas/Categorias	Questões a dirigir aos participantes	
(1) Qual o impacto percebido do outplacement nos participantes?	Como funciona o processo de outplacement?	O Processo de outplacement	Recorda-se quando, como e porque iniciou o processo?	
			Porque decidiu participar?	
			Qual foi a duração do processo?	
			Como decorreram as sessões?	
			Temas abordados nas sessões	Quais os temas mais abordados e trabalhados?
				Considera que o papel do consultor foi importante?
	Quais os efeitos do outplacement do ponto de vista dos participantes?		Efeitos do outplacement	Considera que o outplacement teve consequências? Quais?
				Qual a utilidade para a sua anterior entidade empregadora? Porquê?
				E vê alguma consequência do outplacement para a entidade que o contratou a seguir?
	(2) De que forma o outplacement está relacionado com a satisfação e o sucesso na carreira?	Como está o outplacement relacionado com a satisfação e o Sucesso na Carreira?	Satisfação e Sucesso na Carreira	Quanto tempo esteve desempregado?
Conseguiu uma nova colocação no mercado de trabalho depois disso?				
A nível salarial houve diferença na nova função?				
E a nível da função e progressão na carreira?				
Sente-se satisfeito na nova função?				
Como é que os participantes sentem o processo de outplacement?		Avaliação do outplacement	Como avalia a utilidade do outplacement para si?	
			O que poderia ser diferente?	
			Sentimentos	Como é que reagiu? Como se sentiu no início e no decorrer do processo?
				O que foi mais marcante no processo de outplacement?
				O que acha que poderia ser diferente?
				O que mudou em si?

Questões Investigação Principal	Questões de Investigação específicas	Tópicos/Temas/Categorias	Questões a dirigir aos participantes
Caraterização demográfica dos participantes			Para caraterizar a amostra e apenas para fins estatísticos importa-se de responder a algumas questões pessoais? Qual a sua faixa-etária? Função e nível hierárquico antes e depois do outplacement? Nível salarial antes e depois do outplacement? Anos de experiência no mercado de trabalho? Qual é o seu nível de escolaridade?

Anexo 3 – Sistema de Categorias

FREE NODES	Caraterização dos participantes no que diz respeito aos dados biográficos e situação profissional atual	
	Caraterização dos participantes - Dados Biográficos	Género: masculino; feminino
		Faixa-Etária: 30-40; 40-50; 50-60
		Formação: 12º ano; Licenciatura; Mestrado; MBA
		Função antes do outplacement: Diretor; Coordenador; Gestor; Analista; Técnico; Assistente
	Caraterização dos participantes - Contexto profissional atual	Função após outplacement: Ainda não conseguiu a recolocação no mercado de trabalho; Superior; Igual; Inferior
Remuneração Bruta Mensal após outplacement: Não se aplica; Subsídio de Desemprego; Superior; Igual; Inferior		

TREE NODES	Processo de Outplacement	
	Nesta categoria enquadram-se todas as verbalizações relativas às percepções dos participantes sobre o processo de outplacement em si.	
	Quem	O Próprio VS A Organização: A literatura não faz referência do outplacement contratado pelo próprio participante, aliás muitos dos estudos realizados abordam os motivos para contratar o serviço de outplacement do ponto de vista do antigo empregador, como por exemplo a responsabilidade social, redução de custos, manter uma boa reputação, entre outros. Neste estudo, e sem qualquer intenção, deparamo-nos com uma amostra de 18 participantes em que três deles procuraram ativamente um processo de outplacement, e como tal é importante referir, separar e analisar estes casos.
	Quando: o objetivo era estudar a perspectiva dos participantes num processo de outplacement nos últimos 5/6 anos. Como podemos verificar pela amostra, oito participantes iniciaram o processo em 2020 (sendo que até à data apenas dois conseguiram a recolocação no mercado de trabalho), um iniciou o processo em 2019 (tendo conseguido a recolocação no mercado de trabalho), cinco iniciaram o processo em 2018 (e quatro conseguiram a recolocação no mercado de trabalho); três iniciaram em 2017 (sendo os três bem-sucedidos na procura de novo emprego), um iniciou em 2015 (tendo conseguido recolocação).	
	Porque participar: nesta questão foi analisada a motivação para participar no processo de outplacement. A literatura permanece praticamente omissa em relação a este tema e como tal faz sentido abordar o motivo que leva a pessoa a realizar o processo de outplacement, principalmente com esta amostra que tem três participantes que procuraram ativamente este programa, não tendo sido contratualizado pela anterior entidade empregadora.	
	Duração	Até um ano VS Superior a um ano: Os serviços de outplacement contratualizados pelas empresas ou pelos próprios têm habitualmente um limite temporal - não sendo sempre possível prolongar-se no tempo. Com esta subcategoria é possível analisar esta temática
Como	Sessões à distância: no momento que vivemos faz sentido abordar este ponto. Verificar se a pandemia e a abordagem on-line veio melhorar ou piorar o processo de outplacement. Sessões Individuais VS Sessões Mistas: a literatura faz referência que um dos aspetos positivos é a constituição de grupos de apoio. Com estas subcategorias foi analisada essa temática	

TREE NODES	Nesta categoria enquadram-se todas as verbalizações relativas aos programas fornecidos aos participantes (construção do CV, <i>LinkedIn</i> , <i>Networking</i> , preparação para entrevistas, e apoio na procura de emprego), e ainda o papel do consultor.	
	Temas Abordados nas sessões de Outplacement	O Papel do Consultor: a literatura refere o facto de o papel do consultor ser de extrema importância. O estabelecimento da relação de confiança dos consultores com os candidatos, a dedicação e reconhecimento por parte do participante do conhecimento sobre o processo e o mercado de trabalho. Sem falar do facto de que quando o participante vê o consultor como alguém fundamental para o processo, poderá ficar com uma visão diferente do despedimento.
		Programas Oferecidos: O Modelo integrado de Aquilanti (Aquilanti & Leroux, 1999) refere que os modelos de outplacement variam de empresa para empresa, dependendo dos programas adquiridos pelo cliente. Com esta subcategoria analisamos se efetivamente isto se comprova, quais os tipos de programas oferecidos pelas empresas prestadoras de serviços de outplacement, bem como o que é mais valorizado pelos participantes.
		Temas Principais: esta subcategoria especifica os temas que são abordados nos processos de outplacement, e uma vez mais aqueles que são mais valorizados pelos participantes.

TREE NODES	Nesta categoria enquadram-se todas as verbalizações relativas aos efeitos percebidos pelo participante de um processo de outplacement - sobre o que motivou o antigo empregador a fornecer o serviço, os efeitos para o próprio participante, e ainda os efeitos para a entidade que o contratou a seguir.	
	Efeitos do Outplacement	Efeitos para o antigo empregador: A literatura relativamente ao outplacement aborda principalmente os motivos/efeitos para o antigo empregador, mas do ponto de vista das empresas e não do ponto de vista dos participantes. Do ponto de vista das empresas, estas contratam os serviços de outplacement para reduzir os efeitos negativos que um despedimento acarreta, manter uma boa reputação e uma boa relação tanto com os colaboradores demitidos como com os que permanecem na organização, a responsabilidade social, a diminuição de custos legais, entre outros. Com esta subcategoria abordamos a perspectiva dos participantes para o facto das suas anteriores entidades empregadoras terem recorrido a este serviço.
		Efeitos para o participante: esta é a subcategoria com mais verbalizações e isso merece ser analisado. Está dividida em - "o que foi mais marcante", e "o que mudou em si", e podemos analisar as verbalizações dos 18 participantes sobre todo o processo e todos os envolvidos.
		Efeitos para a entidade que o/a contratou a seguir: Esta subcategoria é interessante uma vez que normalmente não é questionada aos participantes, ou seja, se eles consideram que o facto de eles terem usufruído de um programa de outplacement trouxe alguma consequência/efeito para a entidade que o contratou a seguir.

TREE NODES	Satisfação e Sucesso na Carreira		<p>Nesta categoria enquadram-se todas as verbalizações relativas à satisfação e sucesso na carreira, uma vez mais na perspectiva dos participantes. O objetivo é relacionar o outplacement à satisfação e ao sucesso na carreira, tendo como subcategorias a empregabilidade VS desemprego; o salário que os participantes foram auferir após o outplacement; a progressão na carreira e ainda a satisfação no trabalho.</p>
	Satisfação e Sucesso na Carreira	<p>Empregabilidade VS Desemprego: dos 18 participantes, 11 conseguiram nova colocação no mercado de trabalho. Esta subcategoria é alvo de atenção uma vez que alguns autores consideram que o sucesso na carreira é um resultado proximal significativo da empregabilidade (Lo Presti & Pluviano, 2016). Por outro lado, o sucesso do outplacement não deve ser medido apenas pelo <i>reemployment</i> dos participantes (Gribbler & Miller, 2009).</p>	
		<p>Salário: alguns estudos debruçam-se sobre os efeitos do outplacement sobre os salários dos participantes, sugerindo que existe um impacto positivo. O objetivo é perceber se nesta amostra isso se verificou, ou não.</p>	
		<p>Progressão na Carreira: com esta categoria foi analisada a progressão na carreira dos participantes e a sua relação com o outplacement.</p>	
		<p>Satisfação no Trabalho: segundo a literatura o sucesso na carreira não pode ser visto apenas de um modo objetivo - salário e promoções. O sucesso na carreira pode e deve também ser visto de um modo subjetivo, como é o caso da satisfação no trabalho. Tentamos relacionar o outplacement à satisfação no trabalho.</p>	

TREE NODES	Avaliação do Outplacement		<p>Nesta categoria enquadram-se todas as verbalizações relativas à avaliação que os participantes fazem do processo, bem como um balanço final dos seus efeitos.</p>
	Avaliação do Outplacement	<p>Expectativa VS Realidade: cada participante tem a sua história de vida, experiência e personalidade. Isso pode afetar a forma como encaram o processo de outplacement. Nesta subcategoria foi questionada a importância do outplacement de uma forma geral e se correspondeu às expectativas iniciais. Segundo a literatura, as expectativas dos candidatos são importantes uma vez que vão gerar diferentes níveis de motivação.</p>	
		<p>O que poderia ser diferente: Butterfield & Borgen (2005) fizeram esta mesma questão a 15 candidatos que passaram por um processo de outplacement. O objetivo foi receber uma opinião sincera sobre todo o processo e desta forma recolher o máximo de informação sobre a avaliação que os participantes fazem de todo o processo.</p>	

TREE NODES		Nesta categoria enquadram-se todas as verbalizações relativas aos sentimentos dos participantes em relação ao despedimento, ao programa de outplacement e aos seus efeitos. A Literatura refere que a perda de emprego pode ser um evento bastante stressante e traumático, e como tal faz sentido abordar esta temática.
	Sentimentos	Sentimentos sobre o desemprego: a literatura refere que o apoio após o despedimento tem grande valor para o candidato, produzindo a uma maior satisfação com o processo de outplacement. Foi solicitado que os participantes falassem sobre os sentimentos que tiveram aquando do despedimento e se o facto de terem disponível um processo de outplacement ajudou neste processo de "luto". A literatura refere ainda que quando a experiência do outplacement é percebida como adequada promove impressões gerais de justiça em relação à demissão.
		Sentimentos sobre o processo: nesta categoria foram abordados todos os sentimentos relativamente ao processo de outplacement.
		Sentimentos sobre os efeitos do outplacement: estudos revelaram que indivíduos que utilizaram os serviços de outplacement demonstraram níveis mais baixos de ansiedade e depressão, e níveis mais altos de autoestima. Apesar de não podermos dar provas disso, uma vez que nenhum teste foi realizado aos participantes, temos a visão deles sobre os sentimentos relativos aos efeitos do processo.

