

**RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO**  
**INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA**

ORGANIZADORES



# GESTÃO DE PESSOAS

LIDERANÇA NA PRÁTICA

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES  
NAS ORGANIZAÇÕES

**LESTU**  
Publishing Company

**REAL**  
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS

**UNI  
FSA**

**Organizadores:**

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

**Diagramação:**

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e  
Ana Kelma Cunha Gallas

**Capa e Edição de Arte:**

Luís Fernando Silva Monteiro

**Supervisão Editorial:**

Edson Rodrigues Cavalcante

**Conselho Editorial**

Ana Kelma Cunha Gallas  
Benigno Soares dos Reis Filho  
Denise Juliana Bezerra de Pontes  
Barbosa  
Edson Rodrigues Cavalcante  
Elizete Alves de Oliveira  
Indira Gandhi Bezerra de Sousa  
Izabel Herika Gomes Matias  
Cronemberger  
Jair Bezerra de Castro Júnior  
Lessandra Ribeiro Carvalho  
Luiz Carlos Alves Marinho  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

**EDITORA LESTU**

Editora, Gráfica e Consultoria Ltda - Avenida Paulista,  
2300, andar Pilotis, Bela Vista, São Paulo, CEP 01310-300,  
Brasil.

Contato: [editora@lestu.org](mailto:editora@lestu.org) | site: [www.lestu.com.br](http://www.lestu.com.br) |

Whatsapp: (11) 97415.4679

Imagens da obra: Canva (Creative Commons)

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R484g

Gestão de pessoas e liderança na prática: cases e estudos para análise e aplicações nas organizações / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Organizadores). – 1ª Edição. – Teresina: Lestu, 2023.

296 p.

ISBN: 978-65-85729-02-4

DOI: 10.51205/lestu.978-65-85729-02-4

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Recrutamento. 4. Seleção de Pessoas. 5. Gestão de Conflitos. 6. *Outplacement*. I. Organizadora (es). II. Título. III. Localidade.

CDD: 658.

**Índices para catálogos sistemáticos:**

Administração: Gestão de Pessoas.

# O PAPEL DE UMA INSTITUIÇÃO BRASILEIRA NO PROCESSO DE RECOLOCAÇÃO (OUTPLACEMENT) DE SEUS EX-EMPREGADOS

Karina dos Reis Barradas  
Laís de Souza Lima Pinheiro  
Lucielma Mendes da Silva  
Rhubens Ewald Moura Ribeiro (Orientador)

## RESUMO

O processo demissional é um método que todo colaborador passa ao ser desligado da empresa. É nesse momento que o indivíduo pensa em uma forma de como se recolocar no mercado, ao mesmo tempo que precisa lidar com o momento de desemprego. Em vista disso, o *outplacement* é um método que pode ser adotado pelas empresas para ajudar as pessoas no processo de inserção no mercado de trabalho, humanizando cada vez mais o processo de desligamento. Dessa forma, as empresas podem contribuir assessorando, orientando, treinando ou de alguma outra forma que ajude neste processo. Porém, esse procedimento não é tido como padrão, ou seja, não é obrigatório dentro das organizações, e devido a isto poucas utilizam. É nesse contexto que é importante a discussão, por isso este trabalho tem como objetivo descrever como o *outplacement* pode contribuir para a otimizar o processo de recolocação no mercado de trabalho de seus ex-empregados.

**Palavras-Chave:** Demissão. Gestão Humanizada. Mercado de Trabalho. Outplacement.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2018) a área de Recursos Humano (RH) é uma das que mais sofre alterações dentro das empresas.

São tão vastas essas mudanças que em muitas organizações a denominação de administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo trocada para outras expressões como: Gestão de pessoas (GP), gestão de talento humano, gestão de parceiros, entre outras. É em vista disso que as empresas capacitam seus colaboradores de acordo com a atualidade porque a nova era está cada vez mais tecnológica, não só apesar da tecnologia as empresas têm pensado também no lado dos colaboradores em termos de saúde mental.

Com as equipes motivadas, colaboradores engajados e com boa produtividade nas empresas, os funcionários estão sendo vistos de forma positiva, proporcionando um bom clima organizacional uma vez que possui bom relacionamento com seus colegas e se sentem bem no ambiente em que está. Porém a demissão pode ocorrer por determinados fatores, para Gaulejac (2007) essa quebra de vínculo pode ser interpretada de várias formas, pois não é apenas a perda de um emprego. É a partir desse momento que a forma de ver o trabalho é singular para cada indivíduo. Com isso é necessário um “plano” pós demissão, que muitas vezes não ocorre nas organizações.

Caldas (2000) reflete-se que inevitavelmente a demissão é o meio mais adequado de promover mudanças organizacionais. Mudanças nas quais trazem impacto também para a vida do colaborador, a forma como o colaborador se sente as empresas não tem responsabilidade sobre isso porque é algo subjetivo de cada indivíduo, porém se as empresas buscassem métodos e estratégias para ajudar aqueles ex-colaboradores que não estão mais fazendo parte do grupo como forma de reeducá-los, instruindo, criando métodos ou planos de ações que minimizem o impacto de um desemprego na vida deles e os motivem a buscarem novos desafios.

Ainda de acordo com Caldas (2000), a perda de emprego pode sim ter severas consequências e que na maior parte das vezes, o que vai determinar a extensão e a gravidade desse impacto é o significado que, em seu íntimo, o indivíduo der a um

emprego em um conjunto da sua vida. Os impactos vão desde aspectos psicológicos, comportamentais e sociais.

Pinheiro e Monteiro (2007) dizem que a ruptura de uma pessoa de uma empresa pode causar bastante corrosões, podendo até mesmo causar traumas, repercutindo significativa na saúde mental. Por isso é muito importante que as empresas adotem uma forma de demissão mais humanizada pela responsabilidade social com a vida das pessoas, alguns métodos podem ser adotados como fazer uma entrevista de desligamento para identificar no que a empresa pode melhorar e ver a visão do funcionário sobre a empresa, outra forma de humanizar é dar apoio àquele profissional sobre sua recolocação no mercado, o outplacement ajuda o profissional a enxergar o mercado de trabalho de uma outra maneira, elaborar materiais e entregar para eles como uma forma de atualiza-los sobre as mudanças no mercado de trabalho e de demonstrar que a empresa se importa com a vida daquele ex-colaborador.

Diante do processo de desligamento de um colaborador, que é bastante completo, este trabalho se justifica tendo como problema a contribuição do outplacement para a recolocação dos ex-empregados no mercado de trabalho?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Os impactos dos avanços tecnológicos, as marcas internacionalizadas e a economia diversificada são marcos decisórios nas relações de trabalho dentro das empresas alinhado ao mercado de trabalho. Reengenharia, downsizing, fusão, aquisição e privatização são termos da realidade dos negócios modernos. Assim, com essa reestruturação organizacional veio também com mais ênfase a crescente precarização das relações de trabalho, pois o mercado de trabalho é marcado pelas demissões individuais ou em massa. Diante desta realidade, esse artigo procura discutir e trazer a contribuição do outplacement no processo de recolocação no mercado de trabalho de ex-empregados. Em um cenário ao qual vivencia-se uma conjuntura

empresarial que vive em busca incessante pela competitividade empresarial.

A seguir, no Quadro 1, especifica-se para um melhor entendimento ao tema aqui proposto, os principais autores, conceitos e aplicações para pesquisa.

**Quadro 1:** Autores (as), conceitos e aplicações para a pesquisa

<b>AUTOR (A)</b>	<b>CONTEÚDO (conceitos e categorias)</b>	<b>APLICAÇÃO</b>
Peter Drucker	- O gestor eficaz - Práticas da gestão eficaz	- Compreender o processo operacional da administração na Gestão de Pessoas
Taylor; Frederick Winslow.	- Os princípios da Gestão Científica	- Compreensão do modo como nas sociedades humanas industrializadas os seus agentes se organizavam e organizam para produzir os bens de que necessitam.
Fayol; Henry	-Administração Industrial e Geral	- Ampliação da compreensão dos significados de: planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar.
Idalberto; Chiavenato.	- Desafios da Gestão de pessoas, a Gestão de Pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo, planejamento estratégico na Gestão de Pessoas. -Processo demissional e demissão responsável.	- Aprendizado sobre Gestão de Pessoas - Entender a Gestão Demissional
Carvalho; Claudio.	-Gestão Estratégica e Terceirização	- Gestão estratégica na manutenção e a terceirização de serviços
Fernandes, Maria Aparecida	-Gestão Organizacional: Realidade atual e perspectivas futuras.	- Gestão de Oportunidades, Organizacional e Empresarial.
Dutra; Joel a.	- Administração de Carreiras: Uma Proposta Para	- Compreender a Administração de Carreiras, instrumentalizar o

	Repensar a Gestão de Pessoas	planejamento individual de carreira. - Entender as condições para que as empresas possam construir e implementar Sistemas de Administração de Carreira.
Rocha; Vera Pinto Vieira da.	O Outplacement – Vivências e Experiências	- Entender as técnicas utilizados no Outplacement e seu conceito.
Caldas; Miguel Pinto.	- Outplacement no Brasil - Demissão: causas, efeitos e alternativas para a empresa e indivíduo	- Entender a questão de carreira, mobilidade e demissão nas empresas.

**Fonte:** Os Autores (2022)

Assim, para uma maior compreensão do *outplacement*, foi organizado a sessão em três tópicos principais, são eles: Gestão de Pessoas, Gestão Demissional e Outplacement e recolocação.

## 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2003), Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais. E os processos básicos na gestão de pessoas são: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. Ainda para Chiavenato (1997), os indivíduos possuem papel importante nas organizações, na perspectiva de que as empresas devem administrar com as pessoas, e essas fazem investimentos nas organizações como: esforços, dedicação, responsabilidade, comprometimento, dentre outros, na perspectiva de terem retornos destes investimentos. Segundo Dutra (1996), em busca de novas oportunidades e crescimento profissional, as pessoas precisa refletir sobre suas carreiras, na perspectiva de que, quando se trata de capacitação, crescimento profissional e desenvolvimento de habilidades é algo que depende de cada pessoa.

Os negócios empresariais vivem hoje o que Drucker (2002a) chamou de sociedade reticular. De acordo com o autor, as empresas terão terceirizado todo o trabalho de suporte, ou seja, todas as atividades-meio, aquelas que não oferecerão oportunidades de carreiras, daqui a não muitos anos.

Como afirma Dornelas (2015), essa é a era do empreendedorismo, diversos fatores foram e vem sendo desenvolvidos para facilitar o desenvolvimento, como as novas relações de trabalho e empregos, a eliminação de barreiras comerciais e culturais e as novas configurações econômicas.

Quando se trata de gestão de pessoas Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cardoso, Marques (2015) afirmam que as pessoas criam expectativas sobre as empresas, e esperam que elas adotem práticas que torne a política do ambiente de trabalho cada vez mais amigável e familiar, com o passar do tempo essas expectativas só aumentarão, ou seja, caso as empresas não se adaptem a estes novos desafios terão bastante dificuldade em encontrar colaboradores com talento e dispostos a continuarem na empresa.

Nesse contexto quanto mais a organização se aproxima de um ambiente familiar, mais complexo torna-se o processo de demissão. Para Lacombe (2011) é comum fazer o desligamento de pessoal, porém isso torna-se delicado pois fragiliza as pessoas que estão sendo demitidas, e devido a isso os funcionários que permanecem na organização podem exibir comportamentos parecidos com os que foram demitidos, ou seja, podem se desestabilizarem ocasionando o mal desempenho diante de suas atribuições.

## 2.2 GESTÃO DEMISSIONAL

A gestão demissional é definida como o processo que visa minimizar o impacto sobre o colaborador, quando o vínculo empresa/trabalhador se encerra (FERNANDES, 2021).

Mesmo que muitas vezes a demissão precise ocorrer, seja como forma de manutenção e sobrevivência da empresa, ou seja, por causa de um ajuste ao mercado, aumento da produtividade ou outro motivo não citado, o processo de demissão é, na maioria das vezes, um acontecimento inevitável no mundo dos negócios, que acomete as empresas e os indivíduos (CARDOSO, 2017). Contudo, o que precisa ser levado em consideração, e a forma como são gerenciados esses desligamentos, seus impactos na economia, sociedade e principalmente na vida desse indivíduo.

Para Cardoso (2017), os cortes definitivos de funcionários, tem se tornado cada vez maior nos dias atuais, independentemente da situação econômica da empresa. O trabalhador vem se deparando a cada dia com diversos riscos, dentre eles, o de não ser reconhecido e não está aperfeiçoado o suficiente para responder as demandas. Pois por mais que o indivíduo se esforce, não existe garantias de que haja para ele lugar no mercado de trabalho.

Em um processo demissional, o respeito e a cordialidade são pressupostos obrigatórios e essenciais, pois trata-se de um momento delicado para o sujeito, preocupar-se com o funcionário com medidas que minimizem os impactos sociais provenientes do processo demissional é de essencial importância.

### 2.3 OUTPLACEMENT E RECOLOCAÇÃO

Segundo Terra (2008), o ato de demissão responsável surgiu dos primórdios de 1806 o governo da Inglaterra decidiu apoiar pessoas que voltavam de missões das colônias inglesas. Ficou mais forte nos Estados unidos (década de 60) quando foi preciso cancelar a missão Apolo, e então a NASA decidiu criar um programa para amparar os demitidos do projeto e possibilitando que eles se recolocassem no mercado de trabalho.

No Brasil de acordo com Ventura (2013) esse tipo de demissão começou a ser visto no final de 1999 e começo de 2000 quando houve a reestruturação das concessionárias de telefonia

devido a privatização do setor. O plano oferecia oportunidades de recolocação, incentivo a abertura do próprio negócio e até mesmo um preparo para aposentadoria.

Outplacement é definido como um serviço de consultoria que tem como objetivo diminuir os impactos negativos ocasionado pela demissão, buscando encontrar para ele uma colocação no mercado, capacitando-o é o que diz Ramalho (2001).

Para Pires (2011) O conceito de outplacement está interligado em uma relação que possui: a empresa que contrata esse tipo de serviço, o colaborador que é demitido, e a empresa que oferece o serviço de outplacement.

Em um contexto de empresa para Aquilanti e Leroux (1999) esse método surge nos meados da década de 60 como um serviço de consultoria para cargos no núcleo estratégico de uma organização. Buscando tornar as empresas mais flexíveis e competitivas foram eliminadas várias funções dos níveis hierárquicos e com isso surgiu-se a necessidade de as empresas recorrerem aos serviços de outplacement.

Para Martin e Lekan (2008) o outplacement é aplicado transversalmente às empresas, não importa qual o setor, esse método está em muitos países e é uma indústria que fatura em torno de 1,5 milhão de dólares por ano nos Estados unidos, e em países como a Espanha e a Bélgica está legalizado o que o torna um direito do trabalhador em determinados casos.

Sobre o serviço prestado para Pickman (2013), esse serviço é utilizado pelas empresas de forma externa, ou seja, buscam de outro lugar alguém que forneça, até mesmo as organizações que possuem capacidade para tornar o outplacement um trabalho interno, ainda sim preferem buscar “fora”. E isso ocorre justamente para deixar os funcionários em um ambiente mais confortável. De acordo com Rocha (2015) em 2015 foi realizado um estudo com a população portuguesa e conclui-se que os candidatos veem o consultor como fundamental

para o processo e isso é imprescindível para o sucesso do procedimento.

O ato de demissão deve visar para o ex-colaborador um sucesso na sua carreira, portanto do ponto de vista de um terceiro, que é o que afirma Heslin (2005), isso torna-se imparcial já que é algo observável, mensurável e verificável. Portanto o consultor de outplacement deve ser alguém que saiba elaborar um plano de carreira, conheça o mercado e suas oportunidades.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

Esta pesquisa é de caráter analítico e descritivo, tendo sido realizado um levantamento bibliográfico. É descritiva, pois segundo Gil (1999), essas pesquisas têm como objetivo a descrição de um fenômeno ou a consignação de relações. Para Vergara (2000) “não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Esta pesquisa trata-se de uma abordagem qualitativa dos dados, e com consulta as bases de dados do Google Acadêmico de periódicos e portais (CAPES e SciELO). Onde descreve a importância da utilização de um processo demissional para que o ex-funcionário possa ter menos impacto em sua vida após esse complexo processo que é a demissão.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÕES**

As análises foram feitas mediante levantamento de dados bibliográficos com pesquisas e discussões já existentes sobre o tema. A partir dessas informações foram feitos questionamentos o que levou a algumas discussões sobre o papel das instituições nesse processo de outplacement, a importância desse processo na vida dos colaboradores, como é feita essa recolocação e a falta de informações sobre o assunto.

O levantamento foi realizado nos periódicos: RAC, RAE, RAUSP, REGE, REGEPE, RECADM e nos portais Sciello e Spell. O período de busca abrangeu de janeiro de 2012 a junho de 2022, e foi constatado que poucos são os levantamentos relacionados ao tema, existem vários meios acadêmicos que não possuem nenhuma menção.

O levantamento foi feito por meio de busca de palavras relacionadas aos temas gerais da pesquisa (Outplacement, Recolocação e Demissão). Foi verificado um total de 125 artigos encontrados conforma apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1:** Fontes de Levantamento Bibliográfico

FONTE	QUALIS	NOME	ARTIGOS ENCONTRADOS
RAC	A2	Revista de Administração Contemporânea	4
RAE	A2	Revista de Administração de Empresas	4
RAUSP	B1	Revista de Administração da Universidade de São Paulo	77
RECADM	B1	Revista eletrônica de ciências administrativa	2
REGE	B1	Revista de gestão da USP	0
REGEPE	B1	Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas	0
SCIELLO	PORTAL	<i>Scientific Electronic Library Online</i>	20
SPELL	PORTAL	<i>Scientific Periodicals Eletronic Library</i>	18
TOTAL			125

**Fonte:** Os autores (2022)

Dos 125 artigos verificados, 4 foram selecionados por possuírem em seu título e descrição alguma referência aos temas pesquisados. Sendo selecionados das seguintes revistas conforme Tabela 2:

**Tabela 2:** Levantamento por Tema

FONTE	OUTPLACEMENT	RECOLOCAÇÃO	DEMISSÃO
RAC	0	0	1
SCIELLO	1	0	0
SPELL	1	0	1
TOTAL	2	0	2

**Fonte:** Os autores (2022)

Diante do que foi possível coletar fica visível que os temas são poucos abordados no meio acadêmico, ainda existe bastante empirismo diante do método outplacement, e é mais comum encontrarmos a utilização do mesmo em outros países com mais intensidade. Também foi possível constatar que os temas com o passar dos anos foram ficando ainda menos debatidos, não encontrando nenhuma publicação com o período de 3 anos atrás.

O artigo que mais se aproximou do tema proposto por essa pesquisa foi o “Análise de Outplacement e Responsabilidade Social Empresarial na Cidade de Sucre – Bolívia” de autoria de Yucra Bejarano e Elmer Jhonathan. Pesquisa realizada em outro país, no caso a Bolívia, que analisa as características das empresas privadas de alguns setores, e avalia onde o Outplacement pode estar envolvido, trazendo isso como uma responsabilidade social para a empresa. A pesquisa obteve resultados onde indicam que o Outplacement pode ser aplicado aos trabalhadores ocasionando um grande benefício já que estão passando por uma fase em que precisam de superação, a pesquisa também indica que leis tributárias do país afetam na implementação do Outplacement.

Já neste artigo o foco é o papel das organizações nesse processo, como elas podem auxiliar e amparar o funcionário utilizando o Outplacement como uma ferramenta, o que não deixa de ser uma responsabilidade social para a empresa como

citado no artigo de Bejarano e Jhonathan, a diferença é que através deste artigo não vamos investigar de modo intenso os impedimentos para a realização dentro do país.

Esta pesquisa se justifica pela contribuição teórica para o tema já que poucas são as pesquisas que focam a atenção no assunto aqui proposto. Outra justificativa diz respeito a contribuição que essa pesquisa pode ter no conhecimento sobre o outplacement, em como pode acontecer a recolocação de ex-funcionários no mercado de trabalho, a importância de levar isso como responsabilidade social.

O estudo sobre outplacement amplia as organizações, levam a pensar que a concretização dos objetivos profissionais está interligada a prática desse método, vai muito além de recolocação profissional, e é uma via de mão dupla à medida que a empresa prepara funcionários para outras empresas, ele também recebe funcionários preparados (MACEDO, 1994).

Na prática as organizações fazem isso em sua maioria em cargos executivos, porém segundo Caldas (1998) a recolocação tem impacto na economia do país, pois quando os trabalhadores são demitidos e não conseguem outro emprego eles consomem menos do que quando estão empregados, e isso impacta negativamente na economia do país em que se vive.

Algo que deve ser explícito é a importância de que o consultor do Outplacement seja alguém empática, positiva, que estabeleça uma relação pessoal com o funcionário que está se desligando (AQUILANTI E LEROUX, 1999). É um momento de extrema fragilidade do indivíduo e isso apresenta grandes impactos em diversas áreas da sua vida.

## **5 CONCLUSÃO**

O objetivo deste trabalho foi mostrar a importância de um procedimento pós demissão, especificamente o Outplacement. Como explicitado por diversos autores o processo após um período difícil – que é o desligamento de um funcionário – exige

bastante cuidado por parte da empresa e ter um agente que esteja disponível a ouvir o colaborador nesse momento é imprescindível. As organizações devem se atentar para como esse procedimento será feito.

Algo que merece destaque quando se trata de demissão é como o isso impactará nos demais funcionários, como eles verão essa demissão e a forma como ela é conduzida pode movimentar toda a organização ocasionando problemas quanto a execução de tarefas podendo alcançar os resultados da empresa.

É possível considerar que o Outplacement vai muito além de apenas uma recolocação no mercado de trabalho. Deve se analisar os menores e maiores impactos que uma demissão causa, recolocar um indivíduo no mercado impacta diretamente na economia do país, uma vez, que as pessoas estando empregadas elas consomem mais.

Um quesito importante que pode ser levantado a partir deste estudo é: como o processo de demissão pode impactar nos resultados financeiros de uma empresa? Diante da análise da pesquisa é possível destacar que assim como o funcionário que sai, o funcionário que permanece é abalado direto e indiretamente emocionalmente. E como já exposto o colaborador que permanece tende a sentir medo e receio que o mesmo ocorra com ele.

Diante disso, este estudo apresenta uma contribuição teórica para o conhecimento sobre o tema Outplacement e gestão demissional. Poucos são os registros encontrados sobre o tema. Portanto, através dessa pesquisa foi possível mostrar a importância de conhecer sobre um processo de demissão e tratá-lo de forma séria e cautelosa.

Para pesquisas futuras, compete uma investigação de campo para saber exatamente como uma empresa trata esse processo, podendo até mesmo ajudar a mesma e através dos resultados motivar demais organizações a utilizar o método. Além disso, existe uma necessidade de ampliar o foco e estudar a

relação entre o processo de demissão e o impacto financeiro de uma empresa.

## REFERÊNCIAS

ANDREOLI, T. P.; ROSSINI, F. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

AQUILANTI, T.; LEROUX, J. An Integrated Model of Outplacement Counseling. **Journal Of Employment Counseling**, 1999.

CALDAS, M. P. **Carreira e mobilidade de executivos: 1988-1991: pesquisa de executivos em processo de demissão e uma contribuição ao estudo do “outplacement” no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração de São Paulo, São Paulo, 1992.

CALDAS, M.P. **Demissão, Plural e Singular: Um estudo sobre enxugamentos de pessoal no nível organizacional e de perda de emprego no nível individual**. São Paulo: EAESP/FGV, 1998.

CALDAS, M. P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para a empresa e indivíduo**. São Paulo: atlas, 2000.

CARDOSO, Josiane de Fátima Daniel. **Gestão de Carreiras após demissão**. Taubaté-SP, 2017 (Dissertação)

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993, 4ª Edição.

DRUCKER, P. Os novos paradigmas da administração. **Revista Exame**, 1999.

DUTRA, Joel. S. **Gestão de pessoas - modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GAULEJAC, V. (2007). **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Ideias e Letras.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999

FIGUEIREDO, J. A. **Processo de desligamento de pessoal**. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/8664/desligamento-umprocesso-delicado-e-que-gera-emocao.html/](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/8664/desligamento-umprocesso-delicado-e-que-gera-emocao.html/)>. Acesso em: 20 de agosto 2022

HENRIQUE, P. **Demissão humanizada o que é e como realizar sem dor de cabeça**. Disponível em: <<https://bluke.com.br/demissao-humanizada-o-que-e-ecommo-realizar-sem-dor-de-cabeca/>>. Acesso em: 18 de agosto de 2022

HESLIN, P. A. Conceptualizing and evaluating career success. **Journal of Organizational Behavior**. Disponível em: <<https://10.1002/job.270> >. Acesso em: 18 de agosto de 2022

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2011

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

MARTIN, H.; LEKAN, D. **Individual differences in outplacement success**. Career Development International, 2008

PANTALEÃO, Sergio Ferreira. Entrevista de desligamento - oportunidade de "enxergar" a empresa. Disponível em: <[http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/entrevista\\_desligamento.htm/](http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/entrevista_desligamento.htm/)>. Acesso em: 19 de agosto de 2022.

PICKMAN, A. J. **The complete guide to outplacement counseling**. Routledge, 2013

PINHEIRO, L. R. S.; MONTEIRO, J. K. Refletindo sobre desemprego e agravos à saúde mental. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2007.

PIRES, C. **Consultor de Outplacement: Que perfil de competências?**. Lisboa: ISCTE IUL, 2011.

RAMALHO, N. **Preditores da eficácia do outplacement**. Lisboa: ISCTE, 2001.

REGO, A.; CUNHA M. P.; GOMES, J. F. C.; CUNHA, R. C.; CARDOSO C. C.; MARQUES, C. A. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. 3.ed. Lisboa: Sílabo 2015.

ROCHA, V. P. V. **O outplacement** - Vivências e Experiências. Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Disponível em: <[aberto.up.pt/bitstream/10216/80600/2/36615.pdf](http://aberto.up.pt/bitstream/10216/80600/2/36615.pdf)>. Acesso em: 20 de agosto de 2022.

TERRA, H. R. **Empreendedorismo e excelência em RH**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VENTURA, A. 21 Anos a Desenvolver Mercado. **Caderno especial Outplacement**. Human Resources Portugal, 2013.

QUILANTI, T. M.; LEROUX, J. An ntegrated Model of Outplacement Counseling. **Journal of Employment Counseling**, 1999.

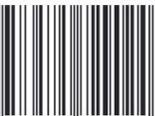


**LESTU**  
Publishing Company

**R:REAL**  
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS



ISBN: 978-65-85729-02-4



9 786585 729024