

ALBERTO RODRIGUES DA COSTA NETO

***OUTPLACEMENT* (RECOLOCAÇÃO) COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS: ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS DE TELEFONIA,  
NO RIO DE JANEIRO, EM 2007**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Orientador:

Prof. Dr. Fernando de Oliveira Vieira

Niterói

2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ALBERTO RODRIGUES DA COSTA NETO

**OUTPLACEMENT (RECOLOCAÇÃO) COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS: ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS DE TELEFONIA,  
NO RIO DE JANEIRO, EM 2007**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: Sistema de Gestão pela Qualidade Total.

Aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho

À minha mãe, Vera Maria Almeida Rodrigues da Costa, que sempre me apoiou e ajudou em todos os momentos da minha vida e, em especial, neste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Muitas pessoas contribuíram, de alguma forma, para a consecução deste trabalho, porém algumas delas não estão listadas abaixo, por falha da minha lembrança, contudo peço desculpas a todas, enviando meus sinceros agradecimentos.

A minha família, incondicionalmente.

Ao meu orientador e amigo, o Prof. Dr. Fernando de Oliveira Vieira.

Aos demais professores do curso de mestrado em Sistemas de Gestão e do MBA em Qualidade Total do LATEC, que muito contribuíram com seus ensinamentos.

Aos meus colegas das duas turmas do LATEC.

Ao setor administrativo do LATEC, em especial ao Felipe e a Hellen.

A empresa IBM, da qual me orgulho de ser funcionário, pela colaboração e facilidades disponibilizadas. E a Intelig e minha equipe de trabalho pela demonstração inequívoca de solidariedade e apoio.

A Sra. Vandeli Guerra, da Diretoria de Pesquisas do IBGE, por facilitar o acesso aos dados do PNAD com suas orientações estatísticas.

E, em especial, aos setores de Recursos Humanos das empresas contatadas pela colaboração inestimável em responderem ao questionário com disponibilidade incomum atualmente.

Finalizando, a Deus por ter me fornecido todos os meios para alcançar esta realização profissional e pessoal.

## RESUMO

Nesta dissertação, o objetivo foi verificar se a área de Recursos Humanos utilizou a técnica de realocação (*outplacement*), nos processos de demissão do capital intelectual graduado das empresas de telefonia com sede na cidade do Rio de Janeiro, no ano de 2007. Para este estudo de caso, fez-se uma pesquisa aplicada, do tipo quantitativo e com delineamento descritivo-exploratório e, como técnica auxiliar, aplicaram-se questionários fechados aos gestores de Recursos Humanos. Os resultados revelaram que a realocação de recursos humanos foi utilizada em algumas poucas empresas. Infere-se que há contradições entre o conhecimento sobre a técnica e sua efetiva utilização. Descobriu-se, ainda, que mais da metade dos respondentes não pretendem utilizar essa técnica no biênio 2008-2009. A conclusão é que a utilização de *outplacement* nas empresas de telefonia na cidade do Rio de Janeiro é, ainda, bastante incipiente.

Palavras-chave: Mudança. Telefonia. *Outplacement*. Recolocação. Desemprego.

## ABSTRACT

This dissertation has as its goal to verify whether the *outplacement* technique was used or not in the dismissal process of intellectual capital graduated undertaken by the Human Resources areas of Rio de Janeiro Telecommunication companies in the year 2007. For this case study it was applied a qualitative research of descriptive-exploratory design and questionnaires to be answered by the Human Resources department managers. The answers revealed that the *outplacement* technique was used in few companies. From this data, it can be inferred the contradictions between this technique knowledge and its effective practice. It was found that more than 50% of the people interviewed won't consider the technique future use in the years 2008-2009 despite qualifying the *outplacement* as being very much important to their companies. The survey results led to the conclusion that the practice of the outplacement technique is still of little significance in the Rio de Janeiro telecommunication companies.

Keywords: change, telephony, *outplacement*, unemployment

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Grau de instrução da RAIS .....	20
Quadro 2	Conceitos de Informação e Conhecimento .....	29
Quadro 3	Comparações entre a era industrial e a da informação .....	36
Quadro 4	Processos de Recursos Humanos .....	39
Quadro 5	Matérias de jornal sobre demissões .....	47
Quadro 6	Total de demitidos graduados e causa de demissão no Rio de Janeiro .....	53
Quadro 7	Valor (em milhões) das privatizações do Sistema Telebrás ....	60
Quadro 8	Resumo das questões e seus objetivos .....	74
Quadro 9	Motivos de rejeição da questão .....	82
Quadro 10	Distribuição de freqüência das respostas do questionário .....	89



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	O fluxo da mudança organizacional .....	27
Figura 2	Taxa de desocupação na semana de referência, das pessoas de 10 anos ou mais de idade .....	49
Figura 3	Ocupação de graduados no município do Rio de Janeiro .....	52
Figura 4	Relação do total de graduados e graduados empregados no município do Rio de Janeiro e no Brasil .....	52
Figura 5	Empresas de telecomunicações e pessoal ocupado nestas empresas na cidade do Rio de Janeiro .....	61
Figura 6	Pessoal ocupado e o pessoal graduado ocupado nas empresas de telecomunicações na cidade do Rio de Janeiro .....	62
Figura 7	Pessoal alocado nas empresas de telecomunicações na cidade do Rio de Janeiro e no Brasil .....	63
Figura 8	Graduados totais e graduados desempregados na cidade do Rio de Janeiro .....	64
Figura 9	Graduados desempregados na cidade do Rio de Janeiro .....	66
Figura 10	Totais de graduados e demitidos graduados nas empresas de telecomunicações na cidade do Rio de Janeiro e sua taxa .....	67
Figura 11	Frente da régua de brinde .....	77
Figura 12	Distribuição dos serviços prestados pelas empresas de telefonia do Rio de Janeiro .....	84
Figura 13	Tamanho da empresa em relação ao número de funcionário .....	84
Figura 14	Nível hierárquico das áreas de Recursos Humanos nas empresas .....	85
Figura 15	Relação entre funcionários graduados e sem graduação por empresa .....	86
Figura 16	Técnica de <i>outplacement</i> nas empresas .....	87
Figura 17	Importância da técnica de <i>outplacement</i> para as empresas .....	88
Figura 18	Propensão das empresas em utilizar a técnica de <i>outplacement</i> . .....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Quantidade de empresas de telecomunicações por pessoal ocupado na cidade do Rio de Janeiro .....	61
Tabela 2	Quantidade de pessoal alocado nas empresas de telecomunicações por faixa de pessoal ocupado na cidade do Rio de Janeiro .....	62
Tabela 3	Causas de desligamentos dos graduados das empresas de telecomunicações da cidade do Rio de Janeiro .....	66
Tabela 4	Custos gerais de entrega .....	78
Tabela 5	Empresas de telefones .....	85

## LISTA DE SIGLAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ATL	Algar Telecom Leste S/A, atual Claro
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CONCLA	Comissão Nacional de Classificação - IBGE
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EMBRATEL	Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A.
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ILO	International Labour Organization, ou OIT
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development, ou Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho, ou ILO
PEA	População Economicamente Ativa – IBGE
PME	Pesquisa Mensal de Emprego – IBGE
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – IBGE
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RH	Recursos Humanos
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SCM	Serviço de Comunicação Multimídia
SME	Serviço Móvel Especializado
SMP	Serviço Móvel Pessoal
STFC	Serviço Telefônico Fixo Comutado
TIC	Tecnologia da Informação e da Comunicação
TIM	Telecom Italia Mobile

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO .....	13
1.2 DEFINIÇÃO DO TEMA.....	14
1.3 A SITUAÇÃO-PROBLEMA VINCULADA À PESQUISA.....	15
1.4 OBJETIVOS .....	16
<b>1.4.1 Objetivo Geral</b> .....	16
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b> .....	17
1.5 AS QUESTÕES OU HIPÓTESES DA PESQUISA.....	17
1.6 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	18
1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	19
1.8 DEFINIÇÕES BÁSICAS DOS ENVOLVIDOS .....	19
<b>1.8.1 Graduado</b> .....	20
<b>1.8.2 Empresas</b> .....	21
<b>1.8.3 O Outplacement</b> .....	23
1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	23
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>24</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	24
2.2 CONTEXTO DA GESTÃO DA MUDANÇA.....	25
2.3 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SEU PAPEL NAS MUDANÇAS .....	34
2.4 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DAS MUDANÇAS...37	
2.5 O DESEMPREGO E O DESEMPREGO GRADUADO.....	39
2.6 O OUTPLACEMENT .....	53
2.7 CENÁRIO DE TELECOMUNICAÇÕES DO RIO DE JANEIRO .....	59
2.8 CONTEXTUALIZANDO A PESQUISA .....	63
<b>3 Metodologia Científica da Pesquisa</b> .....	<b>68</b>
3.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA .....	68
3.2 DEFINIÇÃO DO TIPO DE ESTUDO .....	68
3.3 ETAPAS DO PLANO DE PESQUISA.....	69
<b>3.3.1 Pesquisa Bibliográfica</b> .....	69
<b>3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados</b> .....	70
<b>3.3.3 Universo e Amostra</b> .....	71

<b>3.3.4 Desenvolvimento do Questionário de Pesquisa.....</b>	<b>72</b>
<b>3.3.5 Estrutura do Questionário .....</b>	<b>73</b>
<b>3.3.6 Sujeitos da Pesquisa.....</b>	<b>74</b>
<b>3.3.7 Envio de Questionários .....</b>	<b>74</b>
<b>3.3.8 Logística do envio do questionário .....</b>	<b>77</b>
<b>3.3.9 Coleta dos Dados .....</b>	<b>78</b>
<b>3.3.10 Planejamento da Análise .....</b>	<b>79</b>
<b>3.3.11 Técnicas de Análise dos Dados.....</b>	<b>79</b>
<b>3.3.12 Tabulação dos Dados .....</b>	<b>80</b>
<b>3.3.13 Análise dos Dados .....</b>	<b>80</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>81</b>
4.1 AVALIAÇÃO DA AMOSTRA SELECIONADA .....	81
4.2 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	83
4.2.1 Análise Descritiva dos Dados .....	83
4.2.2 Análise Estatística dos Dados.....	89
4.2.3 Avaliação dos Resultados e Conclusões .....	89
<b>5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO .....</b>	<b>92</b>
5.1 CONCLUSÃO DO TRABALHO .....	92
5.2 CONSIDERAÇÕES DO TRABALHO AO CONHECIMENTO .....	96
5.2.1 Empowerment, TIC e Terceirização .....	96
5.2.2 Empregos e a Graduação .....	97
5.2.3 Empresas de Gestão de Recursos Humanos .....	98
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

A trajetória pessoal, profissional e acadêmica do autor desta dissertação em empresas de telecomunicações fez com que acumulasse certa vivência e experiência na área. Tal vivência suscitou seu interesse em querer aprofundar estudos sobre como as áreas de Recursos Humanos agiam no período pós-demissionário do capital intelectual graduado.

A dissertação fundamentou-se na existência de demissões apresentadas pelo IBGE e pelo Ministério do Trabalho e Emprego, para os graduados na cidade do Rio de Janeiro, e a utilização das técnicas de *outplacement* em diversos países como objeto de lei.

Nas últimas décadas, mudanças significativas nos ambientes econômico, social, político e tecnológico apresentaram um cenário de inúmeros desafios às empresas: fusões, aquisições, reengenharias, reestruturações e etc. Esses desafios geralmente foram pautados pela busca da lucratividade, visualizando-se que “mudar, nesse sentido, (...) configura-se na melhor das possibilidades de sobrevivência para as organizações” (RITTO; SILVA, 1998, p. 4).

Tais transformações trouxeram novas formas de agir, de pensar e de criar, atuando como agentes principais de sua ocorrência ou suportando a sua existência. Ritto e Silva cenzurizam, há uma década, que:

Houve mais mudanças nos últimos cem anos, do que nos mil anos anteriores. Lá, o planeta se apresentava como algo impressionantemente descrito a explorar e com seus limites ainda por definir. Hoje, ele se apresenta como uma pequenina bola em constante encolhimento (RITTO; SILVA, 1998. p. 1).

Segundo Drucker (2000), o principal propulsor das mudanças é o conhecimento, criado e recriado por um ciclo infinito de saberes disponíveis no mundo. Este conhecimento, procedente da vivência e dos pensamentos humanos,

expande-se de forma acentuada, em parte devido ao aumento populacional, mas principalmente, pelo estágio atual do processo de utilização e gestão do conhecimento, que possibilita o surgimento de novas criações sobre as anteriormente assimiladas. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 59) corroboram este pensamento, quando afirmam que “a organização se recria destruindo o sistema de conhecimento existente e encontrando novas formas de pensar e fazer as coisas”.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO TEMA

Neste sentido, parte-se da constatação que transformações ou mudanças organizacionais ocorridas no mundo corporativo tiveram, como um dos seus alavancadores, a proliferação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) – a infra-estrutura que garante o acesso à informação, à educação e aos negócios.

Se as TIC, de início, favoreceram um período de grande expansão nos negócios houve, após um tempo, mudanças que trouxeram o desequilíbrio entre o excessivo número de ofertas e a incapacidade do mercado em absorvê-las em face da escassez de clientes. Empresas promoveram reestruturações internas, estabeleceram metas para reduzir os custos ajudadas pela utilização de processos de automação e otimização em sua produção e pela redução de pessoal. Os cortes de vagas, de modo geral, atingiram primeiro os menos qualificados, mas com a instabilidade nos negócios persistindo, afetaram, em seguida, o capital intelectual de nível mais alto chegando, por fim, aos executivos.

Os impactos do desemprego disseminaram sentimentos de insegurança e pessimismo que, por irradiação, foram minando os setores comercial, educacional e de lazer, assim prejudicando sensivelmente a sustentação econômica, social e cultural de uma localidade. Minimizar esses efeitos seria uma iniciativa apropriada para empresas não direcionadas apenas à sobrevivência pelo lucro, mas decididas a permanecer com sucesso econômico-financeiro na sua produção e também no relacionamento comercial, nas estratégias mercadológicas e no relacionamento com os atuais e com os ex-empregados/colaboradores.

No caso desta dissertação, em face do comportamento do mercado de trabalho de telefonia na cidade do Rio de Janeiro que após o auge em 2001 vem, progressivamente, passando por reduções, pareceu necessário proceder a um levantamento consistente que interprete as ações da área de recursos humanos.

Além do mais, são conhecidas algumas técnicas que, no exterior, têm sido aplicadas com resultados tais que as fazem merecedoras de amparo legal, como ocorre nos países da Comunidade Européia em relação às técnicas de *outplacement*.

Pelo exposto anteriormente, o tema desta pesquisa foi definido da seguinte forma: *outplacement* como instrumento de gestão de recursos humanos.

### 1.3 A SITUAÇÃO-PROBLEMA VINCULADA À PESQUISA

A previsão de que no "início do Século XXI, metade da força de trabalho, nos países desenvolvidos, não estará empregada" (OECD *apud* RITTO e SILVA, 1998, p. 6), pode ter suas raízes fincadas no momento em que as empresas, guiadas pela meta de obter lucro cada vez maior, começaram a buscar incessantemente a redução dos custos, visando a manter seus clientes e a rentabilidade dos seus negócios. Esta procura de melhor margem operacional começou a afetar os empregos mesmo nos países considerados em desenvolvimento, como o Brasil.

A onda de demissões que, como dito anteriormente, não poupou os empregos de pouco valor agregado nem a demissão de funcionários mais técnicos e graduados alcança até os supostamente inatingíveis ocupantes de cargos mais elevados na hierarquia da organização.

Em conseqüência, há demitidos migrando para as empresas concorrentes mesmo em funções menos qualificadas. Contudo, o outro lado desta migração é que eles podem colaborar no aumento do conhecimento implícito da nova empresa e, por vezes, transferir o referencial estratégico e mercadológico da empresa anterior



para o novo empregador.

Com a finalidade de evitar situações de insatisfação, sentimentos de injustiça, rancor e abandono e, possivelmente, atitudes de revanche, há o recurso de orientar os demitidos desde o anúncio de sua exclusão dos quadros da empresa até o momento em que, por conta própria, consigam retornar ao mercado de trabalho. Esta seria, igualmente, a inequívoca demonstração do valor dado pela empresa ao recurso humano que nela trabalhou.

O problema da pesquisa estava em saber se as empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro utilizaram a técnica de *outplacement* na recolocação de seu capital intelectual demitido ou excedente.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Esta dissertação teve por objetivo verificar até que ponto a técnica de *outplacement* foi utilizada nas áreas de Recursos Humanos, em 2007, nas empresas de telefonia com sede na cidade do Rio de Janeiro, nos processos de demissão do capital intelectual graduado. Independentemente dos resultados, importa saber como tais organizações interpretam essa ferramenta.

Para a consecução dos objetivos da pesquisa, o foco esteve naquilo que poderia auxiliar as áreas de Recursos Humanos nas ações de demissão, atendendo aos demitidos na orientação e apoio para recolocação. As técnicas de *outplacement* são estruturadas para atender não só aos demitidos, mas também à empresa, gestores, à sociedade e aos que permaneceram nos postos de trabalho.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Proceder ao levantamento das empresas que prestam serviço de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro.
- Quantificar a demissão de funcionários graduados pelas empresas de telefonia no Rio de Janeiro, no ano de 2007.
- Verificar a freqüência da utilização da técnica de *outplacement* nas ações demissionais do capital humano graduado.
- Conhecer a opinião dos gerentes de recursos humanos sobre o papel do *outplacement* na melhoria do cenário atual.

Em resumo, saber a influência da política de manutenção do clima organizacional e do fortalecimento da imagem institucional perante a sociedade, na hipótese de um cenário de enxugamento da mão-de-obra qualificada.

### 1.5 AS QUESTÕES OU HIPÓTESES DA PESQUISA

A hipótese é, segundo Vergara (2007, p. 28), a antecipação da resposta ao problema. Esta pesquisa teve o objetivo de verificar a utilização de técnica de *outplacement* nas áreas de Recursos Humanos das empresas de telefonia no Rio de Janeiro nos processos de demissão do capital intelectual excedente graduado.

No intuito de responder ao problema da pesquisa acima exposto, foi necessário formular hipóteses, também apresentadas sob a forma de hipóteses nulas. Segundo Anderson et al (2003, p. 350) “o teste de hipóteses é um procedimento estatístico que usa os dados amostrais para determinar se uma declaração sobre o valor de um parâmetro da população deve ser rejeitada”.

As hipóteses a serem verificadas, incluindo as alternativas, referenciadas aos Objetivos Específicos anteriormente citados, são as que seguem:

- $H_0$  – Não existem empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro.
- $H_1$  – Existem empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro.
- $H_0$  – Não existem funcionários graduados demitidos nas empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro.
- $H_1$  – Existem funcionários graduados demitidos nas empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro.
- $H_0$  – Não há direcionamento da área de Recursos Humanos nas empresas de telefonia aplicando o procedimento de *outplacement*.
- $H_1$  – Há direcionamento da área de Recursos Humanos nas empresas de telefonia aplicando o procedimento de *outplacement*.
- $H_0$  – Não há direcionamento futuro relacionado com a propensão na utilização do *outplacement* nas empresas de telefonia da cidade do Rio de Janeiro.
- $H_1$  – Há direcionamento futuro relacionado com a propensão na utilização do *outplacement* nas empresas de telefonia da cidade do Rio de Janeiro.

## 1.6 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Os negócios através da Internet tem-se tornado padrão nos países OCDE. Em 25 países mais de 89% dos negócios com 10 ou mais empregados têm acesso à Internet e mais de metade têm o seu próprio site na Internet. Nos setores residenciais a penetração é aparente na área de banda larga, onde na Coreia, no Japão e nos Países Nórdicos, apresentam taxas de 50 a 80% enquanto que as da Itália e Irlanda se mantêm em cerca de 10 a 15%, nos anos de 2000 (OECD, 2007).

Os avanços tecnológicos e a difusão e utilização das TIC (Tecnologia de Informação e da Comunicação) têm impulsionado a mudança econômica ao longo da última década. As TIC tornaram-se um alavancador estratégico da inovação tecnológica e organizacional das empresas. O setor de telecomunicações possibilita

pavimentar todo este caminho para que este avanço aconteça.

Pesquisar os processos de Recursos Humanos, especificamente os de demissão, e contribuir com o estudo da utilização do *outplacement* nas empresas de telefonia no Rio de Janeiro.

A contribuição dos resultados da investigação poderá agregar valor a um melhor entendimento da prática do *outplacement* em comparação com outras tarefas e atividades utilizadas na área de Recursos Humanos, no momento da demissão, e suas conseqüências para estas empresas e para os gestores.

## 1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa pretendeu apenas descrever a percepção das áreas de Recursos Humanos acerca dos fatores organizacionais que favorecem o planejamento e a utilização através do processo de *outplacement*.

Idéias consolidadas na literatura sobre o tema abordado fundamentaram o estudo feito através das respostas aos questionários das empresas do setor de telefonia da cidade do Rio de Janeiro. A pesquisa, no entanto, não pretendeu desenvolver um modelo de implantação de processos para a área de Recursos Humanos. Ela buscou testar as hipóteses apresentadas, considerando os macroconstrutos: direcionamento de recursos humanos, no caso das demissões, e direcionamento para o futuro, nas mudanças.

## 1.8 DEFINIÇÕES BÁSICAS DOS ENVOLVIDOS

A pesquisa visou a descrever a situação da área de Recursos Humanos no processo demissional de graduados, no ano de 2007, nas empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro, com o uso da técnica de

*outplacement.*

### 1.8.1 Capital Humano Qualificado

O grupo definido como graduado, ou “capital humano qualificado”, é o que se encontra com 15 (quinze) anos de estudo ou mais, faixa disponível nas estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas, na PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (IBGE, 2007).

Para o sistema educacional brasileiro, quinze anos de estudo significam os oito anos do ensino fundamental acrescidos dos três do ensino médio e dos quatro da graduação.

Já para as informações do RAIS – Relação Anual de Informações Sociais (MTE, 2007), também utilizado nesta pesquisa, o grau de instrução, que possibilita definir o graduado, é apresentado conforme Quadro 1.

Código	Descrição
1	Analfabeto, inclusive o que, embora tenha recebido instrução, não se alfabetizou.
2	Até o 5º ano incompleto do Ensino Fundamental (antiga 4ª série) que se tenha alfabetizado sem ter freqüentado escola regular.
3	5º ano completo do Ensino Fundamental.
4	Do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental (antiga 5ª à 8ª série).
5	Ensino Fundamental completo.
6	Ensino Médio incompleto.
7	Ensino Médio completo.
8	Educação Superior incompleta.
9	Educação Superior completa.
10	Mestrado completo.
11	Doutorado completo.

**Quadro 1** - Grau de instrução da RAIS  
Fonte: RAIS, MTE, 2007

Para a pesquisa, quando referenciadas as informações do RAIS, os códigos 9 (Educação Superior completa), 10 (Mestrado completo) e 11 (Doutorado completo)

foram os utilizados na categorização dos graduados.

### 1.8.2 As Empresas de Telefonia

As empresas, que fizeram parte da população-alvo da pesquisa, pertenciam ao setor de telecomunicações, seguindo a definição do SERPRO, na Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE<sup>1</sup>.

- Estas empresas foram catalogadas na seção: J – Informação e Comunicação do CNAE, e na divisão: 61 – Telecomunicações.

Segundo o IBGE,

Esta divisão compreende as atividades de prestação de serviços de telecomunicações e serviços conexos, isto é, as atividades de transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza.

A infra-estrutura de telecomunicações que dá suporte a estas atividades pode ser baseada em uma única tecnologia ou em uma combinação de tecnologias (por fio, por microondas e por satélite).

A principal característica das atividades classificadas nesta divisão é a transmissão de conteúdo, sem envolver as atividades de criação. O detalhamento das categorias pertencentes a esta divisão foi baseado no tipo de infra-estrutura preponderante<sup>2</sup>.

Como o setor de telecomunicações é bastante abrangente (contendo, dentre outros, serviços de radiodifusão, telefonia, manutenções, televisão a cabo, transmissão de televisão), a pesquisa se limitou às empresas de serviço de telefonia<sup>3</sup>.

No entanto, a telefonia também compreende diversos serviços, numa atuação ampla. A pesquisa, por isso, focou nos seguintes serviços existentes na telefonia: STFC, SMP, SME e SCM, que são os serviços destinados ao uso do público em geral e que compreendem: o serviço local, o serviço de longa distância nacional e o

---

<sup>1</sup> A CNAE é o instrumento de padronização nacional dos códigos de atividade econômica e dos critérios de enquadramento utilizados pelos diversos órgãos da Administração Tributária do país. Definição do ministério da Fazenda, retirado de <http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/CNAEFiscal/txtcnae.htm>, em 29 de novembro de 2007.

<sup>2</sup> Informação extraída do site do IBGE, da Comissão Nacional de Classificação - CONCLA, [http://www.cnae.ibge.gov.br/divisao.asp?coddivisao=61&CodSecao=J&TabelaBusca=CNAE\\_200@CNAE](http://www.cnae.ibge.gov.br/divisao.asp?coddivisao=61&CodSecao=J&TabelaBusca=CNAE_200@CNAE), Acesso em 23 nov. 2007.

<sup>3</sup> Telefonia é o termo utilizado para descrever a área do conhecimento que trata da transmissão de voz e outros sons através de uma rede de telecomunicações.

serviço de longa distância internacional para chamadas telefônicas de voz.

- O Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) é o serviço de telecomunicações que, por meio de transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados. Seja por meio de fio, radioeletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético.
- O Serviço Móvel Pessoal (SMP) é o serviço de telecomunicações móvel terrestre de interesse coletivo que possibilita a comunicação entre Estações Móveis e de Estações Móveis para outras estações. O SMP é caracterizado por possibilitar a comunicação entre estações de uma mesma área de registro do SMP ou acesso a redes de telecomunicações de interesse coletivo.
- O Serviço Móvel Especializado ou *Trunking* (SME) é o serviço de telecomunicações móvel terrestre de interesse coletivo que utiliza sistema de radiocomunicação, basicamente, para a realização de operações tipo despacho e outras formas de telecomunicações. Caracteriza-se pela mobilidade do usuário. O SME é prestado em regime privado, mediante autorização. É destinado a pessoas jurídicas ou grupos de pessoas, naturais ou jurídicas, caracterizados pela realização de atividade específica.
- O Serviço de Comunicação Multimídia (SCM) é um serviço fixo de telecomunicações de interesse coletivo, prestado em âmbito nacional e internacional, no regime privado, que possibilita a oferta de capacidade de transmissão, emissão e recepção de informações multimídia (dados, voz e imagem), utilizando quaisquer meios, a assinantes dentro de uma área de prestação de serviço.

Por meio do site da ANATEL, segmentadas pelos serviços prestados, foram recuperadas as empresas de telefonia da cidade do Rio de Janeiro com seus endereços para serem pesquisadas (Anexo E).

### 1.8.3 A Técnica de Outplacement

Para o serviço de *outplacement*, a pesquisa se delimita apenas ao processo de recolocação de demitidos.

Os outros processos desta técnica, nos quais se incluem o auxílio aos remanescentes, à família do demitido e à empresa no processo de demissão, que surgiram com a necessidade de demissão de pessoal não fazem parte da definição do termo *outplacement* a ser utilizado nesta dissertação.

## 1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho se estrutura em cinco capítulos, iniciando-se, no capítulo I, com a descrição do contexto da pesquisa. O capítulo II traça um percurso bibliográfico de fundamentação à proposta do trabalho. A Metodologia Científica adotada para a realização da pesquisa proposta neste trabalho está descrita no capítulo III e as considerações sobre a contribuição do trabalho ao conhecimento no capítulo V.

A fase de desenvolvimento está detalhada no capítulo IV, onde se apresenta a categorização dos dados levantados, sua tabulação e a sua interpretação.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentados os conceitos centrais da pesquisa como a mudança e suas relações com tecnologia da informação e comunicação, gestão de recursos humanos, desemprego, desemprego graduado e *outplacement*.

### 2.1 INTRODUÇÃO

A base conceitual da pesquisa tem sua origem em questões levantadas por mudanças que ocorreram no cenário empresarial globalizado premido pela necessidade de aumentar os níveis de competitividade industrial e de antecipar e absorver inovações para garantir a inserção competitiva e as vantagens estratégicas no cenário estabelecido.

O final do século XX posicionou a mudança como palavra-chave, resultado de transformações nos campos político, econômico, filosófico e do acelerado desenvolvimento científico e tecnológico.

Ao se definirem novas estratégias numa empresa, o seu capital intelectual graduado, apesar de altamente qualificado, é, por vezes, liberado para o mercado.

A liberação acontece de forma impactante e inesperada quando não se desenvolve o entendimento entre a organização e os atores envolvidos.

É o momento em que a área de Recursos Humanos, se comprometida com as conseqüências do processo decisório empresarial, torna-se fundamental no suporte à empresa, ao demitido e aos funcionários remanescentes.

## 2.2 CONTEXTO DA GESTÃO DA MUDANÇA

Em sua transformação, o mundo empírico das organizações as faz mais dinâmicas e com mais chances de superar crises porque estão mais habituadas à mudança. Ocasionalmente por adaptações às novas características do ambiente que as envolve e a alterações internas, a mudança também pode ser considerada um processo parcial ou total de modificação da estrutura organizacional, dos processos (incluindo normas de funcionamento, níveis de autoridade e sistemas de comunicação, coordenação e filiação) e/ou da cultura (como processa o seu fluxo de informações, suas relações internas e seu sistema de valores) de uma organização (HOFFMANN,1995).

É o começo de uma nova existência e, sem dúvida, o início de uma nova era, a era da informação, marcada pela autonomia da cultura ante as bases materiais da existência.

Na década de 1980, as questões culturais tiveram grande destaque nos meios acadêmicos e nas práticas gerenciais. A este respeito, Barbosa (1996, p. 7) comenta os livros sobre o assunto que bateram recordes de vendas e “todos em maior ou menor grau, com mais ou menos ênfase, sinalizaram a importância da cultura organizacional ou nacional no que se refere ao sucesso empresarial”.

Schein (1992) apresenta uma proposta que se torna referência obrigatória em trabalhos sobre cultura organizacional. Segundo ele:

Um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu como um meio de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (p.12).

O esforço da empresa, para Boar (2002, p. 1), sempre foi e sempre será, o esforço insaciável por vantagens. A empresa com mais vantagem vence, a que tiver menos, perde. Isso é muito simples em conceito, embora complexo na execução. Vantagem, aqui, são as “qualidades mais adequadas ao tipo de disputa travada num

determinado cenário. É alcançar a informação certa no tempo certo” (p. 12).

Nesta era da informação hiper-competitiva, o que faz vencedoras as empresas é não perder de vista que: vantagem comercial é igual ao uso superior e inovador da tecnologia da informação (BOAR, 2002, p. 1).

Peter Drucker (1999) argumenta que, para sobreviver, toda instituição – e não apenas as empresas – precisa embutir em sua administração cotidiana quatro atividades empreendedoras. A primeira seria abandonar, de forma organizada e progressiva, produtos, serviços, processos, mercados e canais de distribuição sempre que não mais representassem uma ótima alocação de recursos. A segunda, fazer do aperfeiçoamento sistemático e contínuo o eixo do sistema organizacional. A terceira atividade compreenderia explorar os acertos de forma metódica e permanente e, finalmente, a quarta atividade proposta pelo autor tornaria a busca da inovação um processo sistemático.

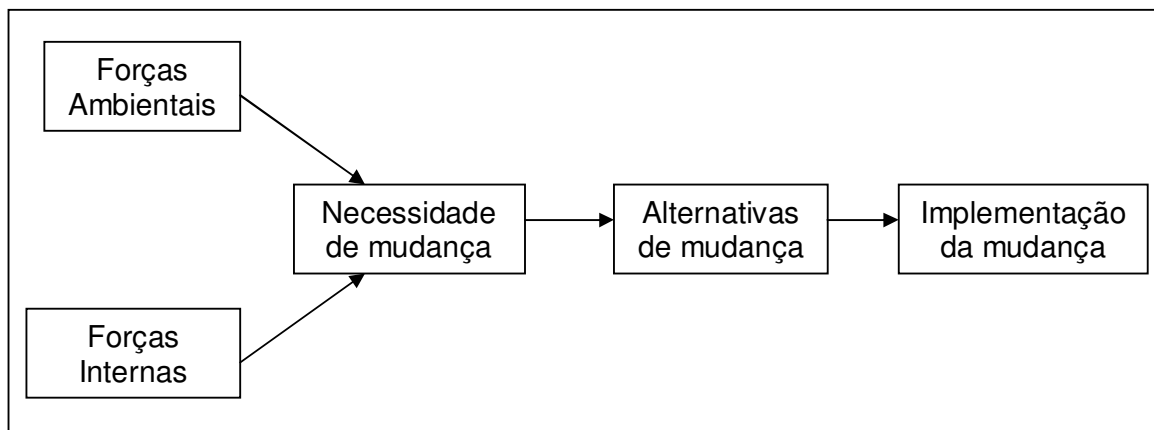
Conforme Stoner e Freeman (1999, p. 46), qualquer fator do ambiente externo que interfira na capacidade da organização de atrair os recursos materiais e humanos que necessita, ou de produzir e colocar no mercado seus produtos ou serviços, torna-se uma força de mudança. Qualquer fator do ambiente interno que afete a forma pela qual a organização executa suas atividades, também é uma força de mudança.

Tanto Chiavenato (1996) quanto Stoner e Freeman (1999) atribuem a forças externas – próximas ou remotas – e internas as pressões para estimular mudanças.

Forças externas próximas são os concorrentes, clientes e fornecedores, ao passo que forças externas remotas são: a economia, política, tecnologia, legislação e cultura.

As forças internas, por sua vez, causam a reformulação de objetivos empresariais, de problemas e de necessidades da própria empresa. Ainda segundo Chiavenato (1996, p.109), “essas pressões externas e internas precisam ultrapassar o limiar da sensibilidade dos dirigentes da empresa para que se perceba a

necessidade de mudança”. O fluxo da mudança está esquematizado na Figura 1.



**Figura 1** - O fluxo da mudança organizacional  
 Fonte: Adaptada de CHIAVENATO (1996); Stoner e Freeman (1999)

As forças internas e externas de mudança podem estar, muitas vezes, associadas e o vínculo entre elas é particularmente forte quando se trata de mudanças de valores e atitudes. Exemplo disso é quando pessoas com novas atitudes entram na organização, fazendo com que mude de dentro para fora.

Para lidar com a mudança, os administradores priorizam dois métodos: o da mudança planejada e o da mudança por reação a uma clara necessidade. Os programas de mudança planejada, referidos por Lippitt, Watson e Wesley (*apud* CHAMPION, 1985, p. 212) se destinam a afastar ou enfraquecer as forças restritivas e a criar ou intensificar as forças de impulsão, ao fazer investimentos em tempo e recursos, para modificar as formas de funcionamento de suas organizações. Enfrentam não só as dificuldades do momento presente, mas lidam com problemas ainda no campo das probabilidades, antecipando estratégias de resolução. Pressupõem a participação dos integrantes da organização que, segundo Jones (*op. cit.*) podem trabalhar de forma consciente, deliberada e colaborativa.

No segundo método, reativo aos sinais de que mudanças são necessárias, introduzem-se modificações especificamente para o enfrentamento de um determinado problema, sem envolver qualquer planejamento (STONER; FREEMAN, 1999, p. 300).

Apesar da inevitabilidade de algumas mudanças, é importante reconhecer

que ao lado das forças agindo no sentido de manter a organização em estado de equilíbrio, atuam as forças contrárias à mudança, apoiando também a estabilidade da empresa. Os programas de mudança planejada se destinam a afastar ou enfraquecer as forças restritivas e a criar ou intensificar as forças de impulsão.

No entanto, é o recurso humano o grande mentor destas mudanças, na opinião de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 15), ao usar como critério de sobrevivência a capacidade humana de absorver e aplicar inovações além de antecipá-las, assim adquirindo a “vantagem competitiva estratégica, necessária à almejada sustentabilidade das empresas” (FACHINELLI, 1998).

O termo organização é neste trabalho adotado com sentido de unidade ou entidade social de agrupamento humano, no qual as pessoas se integram para atingir objetivos determinados. Assim, pode-se afirmar que “toda organização constitui-se num espaço latente de informações” (FACHINELLI, 1998, p. 12) onde, mais do que estar informado, é preciso buscar as informações na sua origem. Então, a informação se dinamiza ao interagir “com objetivos, expectativas, competências e outros aspectos pré-definidos pela organização participando de um processo ágil e permanente que é a comunicação” (op. cit.).

Se comunicação é colocar ou ter algo em comum, numa organização há necessidade de os envolvidos, quer sejam do nível gerencial, de diretoria ou simples funcionários, terem comprometimento em maior ou menor grau com as metas e os resultados da organização. A comunicação, portanto, não pode ser vista apenas como um meio, pois ela se tornou o eixo central de transformações econômicas, políticas e sociais e é o processo de comunicação que dá à informação o sentido e o movimento. Numa empresa, são importantes a infra-estrutura da TI, os fluxos relacionados com a dinâmica da comunicação e a compreensão e interpretação dos conteúdos por receptores capazes de, ao compreendê-los, transformar o sistema através do grau de certeza gerado pelo conhecimento adquirido, segundo o pensamento de Fachinelli (1998, p.12).

As ações gerenciais de comunicação devem fazer parte dos planos operacionais do planejamento estratégico do redesenho organizacional. Amorim

aponta as vantajosas conseqüências:

compromisso em torno dos objetivos, eliminação do retrabalho, maior capacidade de reação rápida e positiva frente às mudanças, envolvimento afetivo das pessoas com inovações e melhorias de sistemas gerenciais, maior produtividade do trabalho em equipe, entre tantas outras (2001).

A virtualização das fronteiras abre espaço ao rápido trânsito de bens, serviços e idéias entre as nações, em uma nova etapa mundial chamada de a era do conhecimento na qual “a partir da explosão da tecnologia das comunicações, fluxos de informação globalizados permitem acesso ao conhecimento de qualquer lugar do planeta; a informação se propaga independentemente de qualquer controle; todos no mundo podem conhecer a situação de qualquer lugar, país, cultura, economia” (RITTO; SILVA, 1998, p.3).

No pensamento de Drucker (2000), o momento é o da revolução da chamada "ferramenta do administrador", cujos dados devem ser "dotados de relevância e de propósito": a informação.

O atual contexto de mundialização exige o aumento dos níveis de competitividade industrial condicionando a permanência no cenário atual apenas de empresas capazes de gerar e/ou absorver inovações. O acesso ao conhecimento é fundamental e as empresas não podem desprezar este novo cenário de criação do conhecimento.

Numa abordagem dos aspectos mais importantes na informação e no conhecimento, o Quadro 2 busca apontar algumas diferenças:

O que é Informação?	O que é Conhecimento?
Expressão de um conjunto de fatos, com significado, relevância e propósito. Conjunto de dados contextualizados que visam fornecer uma solução para determinada situação de decisão.	Expressão de um conjunto de informações e experiências sobre processos de trabalho. Processo de compreender e internalizar as informações recebidas, combinando-as de forma a gerar mais conhecimento.
Informação é componente do Conhecimento.	Conhecimento é componente da Inteligência Organizacional.

**Quadro 2** - Conceitos de Informação e Conhecimento

Fonte: Adaptada de Boar (2002).

Em um processo comunicacional, identificar as expectativas, interesses e necessidades de quem vai receber a informação e também atuar como “emissor” de mensagens aumenta a probabilidade de obtenção dos resultados esperados. Entretanto, o elemento humano, possuidor de alto grau de complexidade, quando em um processo de mudança no contexto organizacional, resiste às alterações por diversos motivos, o que os trabalhos de Kotter e Lewin (*apud* STONER; FREEMAN, 1999, p. 302) apontam.

Processos de mudança pressupõem manifestações de resistência aos novos objetivos e ações organizacionais. Imagens do desconhecido sombreiam as mudanças que, se às vezes são interpretadas como benefícios, mas freqüentemente são vistas como ameaça à familiarização com práticas consolidadas. É uma ruptura na identidade organizacional já formada que garantia segurança e coesão do grupo (FISCHER, 1996).

Segundo os estudos de Kotter (*apud* STONER; FREEMAN, 1999, p. 302), existem três fontes gerais de resistência à mudança:

- a) **Incerteza quanto às causas e efeitos da mudança:** Os membros da organização podem resistir psicologicamente à mudança por quererem evitar a incerteza. As maneiras tradicionais de se fazer as coisas constituem precedentes que orientam as ações dos membros. Os empregados podem estar inseguros quanto à sua capacidade de aprender as novas qualificações ou de fazer os novos trabalhos. Nestes casos, até uma mudança que os empregados possam reconhecer como boa para a organização pode ser motivo de aborrecimento.
- b) **Falta de disposição para abrir mão de benefícios existentes:** Embora a mudança apropriada deva beneficiar a organização como um todo, não beneficiará, necessariamente, pessoas específicas, que às vezes podem até ter perdas de posição. Para algumas pessoas, o custo da mudança em termos de perda de poder, prestígio, qualidade do trabalho ou outros benefícios não será suficientemente compensado pelas recompensas eventualmente existentes.
- c) **A consciência das fraquezas das mudanças propostas:** Às vezes, os membros da organização resistem à mudança porque têm consciência de problemas potenciais aparentemente desconsiderados pelos agentes da mudança. Não obstante ser uma forma de resistência, esta é considerada bastante útil, uma vez que diferentes avaliações de uma situação representam um tipo de conflito desejável que os administradores devem reconhecer e aproveitar para tornar mais eficazes suas propostas de mudança (grifo do autor).

Já Lewin (*apud* STONER; FREEMAN, 1999, p. 303) observou que as pessoas sentem dois grandes obstáculos à mudança. O primeiro é que elas não se dispõem a (ou são incapazes de) modificar atitudes e comportamentos antigos. O segundo, é que, muitas vezes, a mudança dura pouco. Após um breve período tentando

executar ações de modo não habitual, as pessoas quase sempre procuram retornar aos seus padrões tradicionais de comportamento.

Para superar tais obstáculos, Lewin (*apud* STONER; FREEMAN, 1999) criou um modelo seqüencial para processar a mudança em três passos, posteriormente revisto por Schein (1980, p. 243-247). Segundo os autores, o modelo se aplica a pessoas, grupos ou organizações inteiras. O modelo proposto envolve o “descongelamento” do padrão de comportamento atual, a “mudança” ou o estabelecimento de novos padrões de comportamento e, depois, o reforço do novo comportamento, a “nova cristalização” que Stoner e Freeman (1999, p. 303) preferem considerar como o “recongelar”.

O descongelamento implica tornar óbvia a necessidade de mudança a ponto de o indivíduo, grupo ou organização vê-la e aceitá-la sem resistência. Pode ser conseguido por meio de informações que identifiquem exatamente onde estão as diferenças entre os objetivos (do indivíduo, do grupo ou da organização) e o seu desempenho atual (STONER; FREEMAN, 1999, p. 303-305).

Ainda segundo os autores, a mudança significa indicar um agente de mudança treinado que irá liderar os indivíduos, os grupos ou toda a organização para que os novos valores sejam absorvidos pela identificação ou novas atitudes e comportamentos internalizados para as situações que exigem desempenho eficaz.

A nova cristalização ou “recongelar” quer dizer transformar em regra geral o novo padrão de comportamento, usando para isso mecanismos de apoio ou reforço, de modo que ele se torne uma nova norma. O indivíduo, grupo ou a organização que tenha mudado passa a ter os benefícios do novo comportamento ou da nova estrutura. Elogios, recompensas e outros reforços dos administradores desempenham um papel importante nos estágios iniciais da nova cristalização do comportamento dos indivíduos. O desempenho mais eficaz, quando reconhecido e aceito, tem a mesma utilidade em nível de grupo ou organizacional. Uma vez cristalizado, o novo padrão de comportamento passa a ser a norma.

A tal ponto a mudança se tornou parte da cultura das organizações que



algumas mudam simplesmente porque se espera que mudem e não mais para se adequar ao ambiente ou à tecnologia. Em geral, o tempo necessário para operar mudanças organizacionais é subestimado. A razão é não se levar em conta os vínculos das pessoas com o que lhes serve de referencial em situações de dúvidas; indica-lhes o melhor caminho, define e dá a conhecer como a organização processa seu fluxo de informações, suas relações internas e seu sistema de valores: a cultura da empresa.

A mudança, devido a circunstâncias ambientais, ao contexto global, atinge a produção e a atuação da organização para alcançar aqueles objetivos determinados pela própria sociedade (STEINER; MINER *apud* FEUERSCHÜTTE, 1996). Torna-se uma questão de sobrevivência.

De acordo com Leavitt (1964), a mudança da estrutura da organização envolve a reformulação de seus sistemas internos, como processos, fluxo de trabalho ou hierarquia administrativa. Por sua vez, a mudança da tecnologia da organização significa alterar seus equipamentos e sistemas, adequando a tecnologia de informação ao suporte para a estrutura e as pessoas. Tanto as mudanças estruturais quanto as tecnológicas buscam melhorar o desempenho da organização.

Porém, o cenário empresarial de mudança, causado pela corrida em busca de uma produção industrial em larga escala e do preço baixo a todo custo, levou à degeneração das condições sociais no mundo. Proteger direitos do trabalho, do meio ambiente ou de seguridade social virou “pecado” na era da globalização, segundo Scheller (2006), em entrevista ao jornalista alemão Gabor Steingart.

A contextualizada conceituação apresentada até aqui se baseia, no que Torres Júnior (2002, p. 4) definiu como a “escola dos processistas da mudança”, segundo a qual a mudança nas empresas ocorre em função dos acontecimentos do mercado.

Em contrapartida existe, ainda segundo Torres Júnior (2002, p. 5), o grupo do

*learning organization*<sup>4</sup>, criado por Chris Argyris e apregoado por Peter Senge em 1991, segundo o qual as mudanças surgem nas empresas, principalmente em função do aprendizado contínuo de seus funcionários para melhorar a forma de trabalho.

Também do grupo do *learning organization*, Rodriguez (2004, p. 5), agregando as modernas técnicas gerenciais, justifica, numa mudança, a existência de uma etapa dedicada à sua preparação com o objetivo de “construção de uma base sólida para que o processo ocorra dentro de um entendimento comum” – que consiste o processo chamado de reengenharia.

Ainda segundo o autor, a reengenharia está intimamente ligada ao redesenho de processos e à demissão de pessoas, por conta do downsizing<sup>5</sup>, por sua vez, influenciado pela adoção das Tecnologias de Informação e Comunicação (Rodriguez (2004, p. 1).

As empresas, assim como as pessoas que permanecem nas empresas – talvez penalizadas pelo *empowerment*<sup>6</sup>, não conseguem absorver a imensa base de conhecimento que “dobra a cada quatro ou cinco anos, sendo que nos últimos trinta anos produziu-se mais informação do que nos cinco mil anos anteriores” (LINOWES *apud* RITTO; SILVA, 1992, p. 4).

Toffler cita impressionantes dados produzidos em 2006 no mundo: 161 exabytes<sup>7</sup> de informação quer sejam voz, dados, programas de rádio, imagens, textos, gráficos, filmes, vídeo e mensagens da Internet excluídos os spams o que equivale a 3 milhões de vezes o conteúdo de todos os livros já escritos na história do

---

<sup>4</sup> *Learning Organization* (ou organização em constante aprendizagem): conceito criado por Chris Argyris, professor da Harvard University, no qual define que as empresas aprendem e mudam à medida que os seus trabalhadores vão ganhando novos conhecimentos. É baseado na idéia chamada *double-loop learning*, quando os erros são corrigidos através da alteração das normas empresariais que o causaram. Peter Senge, professor do MIT, popularizou o conceito através do livro “A quinta disciplina” (1991).

<sup>5</sup> Downsizing pode ser definido como um conjunto de atividades levadas a cabo pela gestão de uma organização, tendo como fito melhorar a eficiência organizacional, a produtividade e/ou a competitividade (Cameron, 1994; West, 2000 in REGO e CUNHA, 2004).

<sup>6</sup> *Empowerment* é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários nas diversas áreas de administração das empresas.

<sup>7</sup> Exabyte (EB) é a maior unidade de armazenamento de dados de um computador, equivale a dois elevado a sessenta (2<sup>60</sup>). O prefixo “exa” significa um bilhão de bilhão ou um quinquilhão. Dois elevado a sessenta é 1.152.921.504.606.846.976 bytes em decimal.

mundo ou a 12 pilhas de livros cobrindo a distância da Terra ao Sol. A velocidade de crescimento desse volume de informações, prevê Toffler, chegará a 988 exabytes, em 2010, equivalente a 75 pilhas de livros cobrindo a distância da Terra ao Sol (2008).

### 2.3 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SEU PAPEL NAS MUDANÇAS

Técnicas de armazenamento, distribuição e pesquisa se tornam vitais para, na velocidade necessária, recuperar e utilizar o conhecimento de modo a possibilitar as ações de agir, pensar e criar da humanidade sedenta por revoluções, evoluções e, mais que tudo, sobrevivência.

Ao se tratar da tecnologia da informação, encontra-se uma série de autores cujas concepções a respeito variam, apresentando, contudo, aspectos na sua maioria convergentes, desde as definições sobre tecnologia até o que seja tecnologia da informação.

Tecnologia é um conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade; explicação dos termos concernentes às artes e ofícios; vocabulário peculiar de uma ciência, arte, indústria, etc.; ciência que trata da técnica (FERREIRA, 1986).

Para Chiavenato (1987, p.71) “a tecnologia é algo que se desenvolve predominantemente nas empresas por meio de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre tarefas (*know-how*) e pelas suas manifestações físicas decorrentes – máquinas, equipamentos, instalações...”.

Em Ramos (1964), o termo tecnologia recebe uma ampla definição:

É o conjunto das técnicas desde as artesanais até a do operador de câmera de televisão e a do aeronauta. Abrange o termo, ainda, especializações como a medicina, a navegação, a propaganda e outras atividades que requerem conhecimentos científicos acurados. Neste caso, tecnologia equivale a qualquer modalidade da ciência aplicada, pode ser entendida como todo saber

sistematicamente referido à ação (p. 4).

De acordo com o pensamento de Boar (2002), tecnologia de informação pode ser definida da seguinte maneira:

A tecnologia de informação é a preparação, coleta, transporte, recuperação, armazenamento, acesso, apresentação e transformação de informações em todas as suas formas (voz, gráficos, texto, vídeo, imagem). A movimentação de informações pode ocorrer entre seres humanos e máquinas e/ou entre máquinas. O gerenciamento da informação garante a seleção, distribuição, administração, operação, manutenção e evolução dos bens de tecnologia de informação de forma coerente com as metas e os objetivos da organização (p. 2).

Complementa ainda o autor que a era da informação pode ser entendida a partir de cinco pontos de vista principais:

- **Tecnologia:** a inovação contínua resulta na tecnologia da informação permeando todos os aspectos da vida. Assim como o motor com combustão interna permitiu a automação da mão-de-obra, os computadores permitem a informatização da sociedade;
- **Economia:** a economia torna-se centrada na informação. A criação da riqueza está muito ligada à capacidade de criar os produtos baseados em informação e informatizar os produtos já existentes;
- **Emprego:** a densidade do emprego passa para os trabalhadores do conhecimento. A maioria das pessoas ganha a vida criando, movimentando, analisando, interpretando ou disseminando informações;
- **Espacial:** a interligação de computadores no mundo inteiro resulta em um colapso das restrições de tempo e espaço no mercado tradicional. O mundo se torna um espaço de mercado global;
- **Cultural:** a sociedade torna-se carregada de mídia. A informação está prontamente disponível em formatos de multimídia, personalizáveis e interativos. Espera-se informações em formatos que estejam prontamente acessíveis e convenientes às nossas necessidades. As capacidades sociais dos computadores e das comunicações permitem o surgimento de novas estruturas sociais.

Rezende e Abreu (2000) consideram tecnologia da informação como recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso de informação enquanto Cruz (*apud* REZENDE; ABREU, 2000) conceitua tecnologia de informação como todo e

qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada ao produto, quer esteja aplicada ao processo.

Já para Meirelles (1994, p. 31), a tecnologia de informação é o “conjunto de recursos não-humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação de informação, e a maneira pela qual esses recursos são organizados em um sistema capaz de desempenhar um conjunto de tarefas”. A tecnologia de informação difere-se de outras tecnologias por manipular um recurso identificado por informação.

Tapscott e Caston (1995) ressaltam o nascimento de uma nova era com uma nova economia, uma nova política, uma nova organização e novos indivíduos, com a tecnologia da informação transformando a economia em processos digitais e inteligência em rede.

Mais do que qualquer outra coisa, a era da informação significa mudanças radicais na base do que é a riqueza, demonstra Boar (2002) ao tecer comparações entre a era industrial e a da informação.

	Era industrial	Era da informação
Produtos	Físicos	Virtuais
Foco do esforço	Automação da mão-de-obra	Criação e a exploração do conhecimento
Fluxo de informações	Físico, baseado em papel	Virtual e digitalizado

**Quadro 3** - Comparações entre a era industrial e a da informação  
Fonte: Adaptada de Boar (2002).

Isso, esquematizado no Quadro 3, resulta na passagem da manufatura como base da riqueza social para o conhecimento como a chave da riqueza.

Enquanto neste contexto o fim é a criação de conhecimento, a tecnologia da informação apresenta-se como meio na busca da almejada eficiência para processar o conhecimento. É fundamental que organizações, atuando em ambientes incertos, estejam cientes disto, alertam Nonaka e Takeuchi (1997, p. 59) ao que Boar (2002) acrescenta enfatizando a relevância, nunca antes alcançada, da informação para o sucesso de cada empresa.

A taxa crescente de inovação tecnológica, a chamada “era da informação” e a intensidade e importância do conhecimento, já ressaltado nas concepções acima, têm sido, nas últimas décadas, marcantes frutos das mudanças na estratégia das empresas.

O cenário competitivo das empresas, sinalizam Bettis e Hitt (1995), apresenta profundas mudanças tecnológicas causando forte impacto psicológico e sociológico ao obrigar as empresas a pôr em prática novas maneiras de gerenciamento e novos padrões de trabalho, eficiência e produtividade.

A expressão tecnologia de informação pode, eventualmente, assustar àqueles não familiarizadas com o termo ou ainda não utilizando os recursos de informática disponíveis. Todavia, entender projetos que envolvam aplicações de tecnologia da informação aos negócios não implica necessariamente um profundo conhecimento de processamento eletrônico de dados por parte dos usuários ou analistas de negócio.

Assim sendo, a tecnologia da informação tem sido considerada como um dos principais fatores responsáveis pelo sucesso das organizações, tanto no nível de sobrevivência, quanto no aumento de competitividade. Sob o ponto de vista da organização, a tecnologia da informação é uma força fundamental na remodelagem de empresas. Os investimentos em sistemas de informação e comunicação justificam-se pela busca por vantagens competitivas.

## 2.4 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DAS MUDANÇAS

As empresas refletem o cenário em mutação quando, também, implantam gestões cada vez mais participativas e transparentes entre funcionários e a própria empresa (COSTA NETO; COSTA, 2004, p. 8), principalmente por meio do uso de

técnicas gerenciais das quais o Balanced Scorecard<sup>8</sup> é exemplo. Conseqüentemente, torna-se necessário um acréscimo de conhecimento nos recursos humanos, valorizando-os com o objetivo de lhes oferecer maior autonomia e, principalmente, responsabilidade. O posicionamento de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) é de que “uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos”, validando, assim, a necessidade de apoio aos indivíduos criativos da organização.

Oliveira (2003) prevê, em decorrência de um cenário empresarial sedento por mudanças, mas sempre visando a sua sobrevivência, que:

A revolução da informação poderá modificar de forma permanente a educação, o trabalho, o governo, os serviços públicos, o lazer, as formas de organizar a sociedade e, em última análise, a própria definição, e entendimento do ser humano. A nova sociedade caminha para a multidisciplinaridade, flexibilidade operacional, velocidade, precisão e pontualidade da informação. A humanidade está entrando na era da socialização da informação e da democratização de seu acesso (p. 102).

Este impacto da informação desafia a área de Recursos Humanos que se obriga ou a manter, a desenvolver ou mesmo a buscar profissionais multidisciplinares, flexíveis, velozes, precisos e, por que não, altamente qualificados.

Lucena (1990, p. 20) afirma que a área de Recursos Humanos deve entender que “é cada vez mais forte a pressão e a influência das forças do ambiente externo na vida das organizações” e, por conseqüência, aceitar as freqüentes inovações como necessárias à manutenção de sua competitividade no mercado.

Assim, a capacitação parece tornar-se o objetivo de empregados e empregadores para suportar as mudanças necessárias à requerida sustentabilidade das organizações e deles próprios.

Costa Neto e Costa (2004, p. 8) resumem que a área de Recursos Humanos deve estar empenhada na valorização e desenvolvimento das pessoas, a principal base de vantagem competitiva. Colocam que, em pleno século XXI, encontra-se escassez de talentos humanos oriunda de uma cultura de práticas padronizadas.

---

<sup>8</sup> Balanced Scorecard, ou simplesmente BSC, é “uma ferramenta [gerencial] completa que traduz a visão e a estratégia [organizacional] num conjunto coerente de medidas de desempenho” com o objetivo principal de acompanhar as ações da organização na direção da visão e da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

Cientes que a inovação é o foco principal das empresas, alertam, no entanto, que ela só acontece quando ao ser humano é permitido voltar a pensar, a criar, a inovar. E este é o desafio.

Funções	Processos
Planejamento Organizacional	Manter uma estrutura organizacional adequada aos objetivos da empresa
Planejamento de Recursos Humanos	Instrumentalizar as gerências para identificação e qualificação dos profissionais necessários, no presente e no futuro
Colocação de Recursos Humanos	Manter todas as funções da empresa adequadamente preenchidas
Compensação	Remunerar competitiva e eqüitativamente o pessoal, considerando o contexto sócio-econômico
Desenvolvimento de Recursos Humanos	Desenvolver e/ou aprimorar a qualificação profissional dos Recursos Humanos da empresa
Atividades com funcionário	Assegurar o bom relacionamento empresa/empregado em todos os níveis da organização
Relações trabalhistas e sindicais	Assegurar o cumprimento da legislação trabalhista/sindical, dentro dos prazos e condições requeridas

**Quadro 4** - Processos de Recursos Humanos  
Fonte: adaptada de Lucena (1990)

E neste contexto de desafios, as funções da área de Recursos Humanos, listadas no Quadro 4, apresentam processos delimitados e, principalmente, relacionados com o desenvolvimento dos recursos humanos. Não se verifica, explicitamente, a possibilidade de processo demissional. Em outras palavras, não se fala de demissão, mas as empresas cada vez mais atuam neste processo em função das mudanças comportamentais e organizacionais dos tempos modernos. Lucena (1990, p. 32) cenzariza todo o complexo mundo corporativo, onde “as organizações dos trabalhadores, na agonia da ameaça do emprego, procuram entender a revolução tecnológica e lutam desesperadamente pela garantia do emprego, o que obriga à elevação do nível educacional e à reciclagem dos trabalhadores para assimilarem essa tecnologia”.

## 2.5 O DESEMPREGO E O DESEMPREGO GRADUADO

A crescente universalização das comunicações fez do mundo um ambiente sem fronteiras, definido por Thompson como a “disjunção entre tempo e espaço” (*apud* LEAL, 2001, p. 20), que possibilita uma gama enorme de oportunidades para



os profissionais distantes dos grandes centros de trabalho.

No tocante ao exposto acima, Ritto e Silva (1998) concordam, descrevendo como se conforma o novo cenário mundial em que

A ciência e a tecnologia continuam vencendo barreiras físicas; redes informatizadas de comunicação conectam pessoas instantaneamente, atravessando fronteiras e eliminando limites nacionais; em alguns momentos a política cede lugar à economia; por todo o mundo vidas estão sendo transformadas pelo fenômeno denominado 'Globalização' (p. 2).

Para complementar, Malone (2005), em seu livro "O Futuro dos Empregos", prevê que "o barateamento dos custos e a utilização das telecomunicações vão alterar a organização operacional, as condições de trabalho e a vida das pessoas nas empresas". Logo, essa mudança afeta o comportamento dos empregos com sustentação no crescimento da informática e das telecomunicações. Este último setor foi, ainda segundo o autor, o grande impulsionador para a globalização do trabalho, e nele ainda se percebe alguma procura por recursos humanos.

Como bem observa German (2000, p. 24-25), as novas tecnologias computadorizadas possibilitam a substituição da inteligência humana por um receptor maquínico em que se teria recriado o intelecto do receptor humano, como denominado por Menezes (2001), em vários setores da economia. Em princípio, o desenvolvimento de novo hardware ou software significa o desemprego ou a desqualificação de alguém. Além disso, medidas de racionalização atingem prioritariamente empregos pouco qualificados e com atividades rotineiras. Por outro lado, empregos que envolvem atividades inovadoras tornam-se seguros enquanto corresponderem às exigências da indústria da informação. Em princípio, mesmo os modernos *Knowledge workers*<sup>9</sup>, a saber, executivos, engenheiros, juristas, médicos, corretores de bolsas de valores ou professores universitários, não estão ao abrigo de possíveis cortes devido às medidas de racionalização ou aos seus efeitos de longo alcance sobre a estrutura socioeconômica.

Sendo assim, o fim da estabilidade no emprego faz emergir a insatisfação e outros sentimentos que Bridges (1995) chama de "desconfortáveis", tais como o

---

<sup>9</sup> Knowledge workers, ou trabalhadores do conhecimento, em tradução livre do autor.

estresse; a perda de papéis afetivos e sociais decorrentes dos processos demissionários; a conseqüente diminuição do círculo de amizade, trazendo a solidão existencial, a angústia, a insegurança e o sentimento de inutilidade e frustrações acarretando o rebaixamento de auto-estima. O trabalhador, não ciente da origem destas emoções e de seu papel em sua vida agitada, sofre repercussões diretamente na qualidade do seu trabalho, no seu posicionamento moral e/ou na sua inclusão em novas equipes.

Em 2003, Oliveira previa que, no futuro, “as comunicações de baixo custo continuarão a modificar radicalmente a conduta dos negócios, a escolha do local de trabalho e os próprios métodos de trabalho” (2003, p. 37). O futuro, no entanto, é hoje quando não existem mais nem o escritório nem o emprego padrão. Secretárias, auxiliares administrativos, bem como metros e metros quadrados de espaço físico tornam-se desnecessários; podem e são substituídos facilmente por modernos “modems<sup>10</sup>”, “laptops”, “faxes”, telefones celulares e pequenas salas em domicílios pessoais. Deslocam-se o local de trabalho das empresas para os lares, hotéis, carros e aviões. Modificam-se e transformam-se atividades e funções, extinguindo-se cargos.

Para aqueles que continuam nas organizações, cabe-lhes acumular atribuições e tarefas, aumentando, e bem, suas jornadas de trabalho. Como conseqüência, e sem estarem cientes disso, colaboram na geração do desemprego.

Criados no ideário do culto ao emprego, perpetuado pelo discurso de pais e avós identificando o ser e o fazer ao garantirem que o homem é aquilo que faz e o bom homem é o que tem um bom emprego, os desempregados perdem sua identidade igualmente perdendo a si mesmos na administração de um tempo que não mais se pauta pelas horas no e fora do trabalho.

Em vista do exposto, não bastam meras declarações de que o desemprego é estrutural ou tecnológico e nada fazer. No cerne da questão do desemprego estão,

---

<sup>10</sup> Modem, da junção das iniciais das palavras modulador e demodulador, é um dispositivo eletrônico que transforma um sinal digital em uma onda analógica, pronta a ser transmitida pela linha telefônica, e que o reconverte para o formato digital original. Utilizado para conexão à internet ou a outro computador.

não mais a mítica globalização da economia com as outrora alardeadas possibilidades fabulosas de desenvolvimento global, mas opções de uma política econômica na qual as políticas compensatórias para a geração de empregos não se realizam plenamente devido à timidez das ações governamentais.

Para melhor compreensão dos termos emprego, desemprego e subemprego, é interessante observar que seu uso corrente data de fins do século XIX, sendo assim, relativamente, recente na terminologia econômica. Na época colonial, o aumento do volume de trabalho subutilizado na área rural era atribuído à oferta de trabalho nos centros urbanos. O êxodo rural causou superpopulação nas cidades, persistindo, ainda hoje, na palavra emprego um sentido análogo à oferta de trabalho e do superpovoamento que os centros urbanos começaram a ter.

Nesta pesquisa, o termo emprego descarta os sentidos de utilização, uso, aplicação, proveito, investimento e inversão privilegiando os conceitos de colocação, função e cargo, estes dois últimos caracterizam o emprego exercido em uma empresa ou órgão público. Sendo assim, o termo implica a associação entre o trabalhar e o receber salário pela venda de mão-de-obra, no pensamento de Mattoso (1998). Entretanto, a palavra desemprego, nas modificações semânticas sofridas de sua origem até o Século XIX, traça uma analogia entre calma e o silêncio de máquinas e de homens, desse modo melhor apreendendo as realidades complexas e incertas do mundo dos trabalhadores.

A palavra *chômage* (desemprego) derivou-se da palavra latina *caumare* que, por sua vez deriva-se de *cauma*, ou seja, “calma”. Entretanto, a modificação semântica do termo, que também se referia ao silêncio das máquinas quando deixavam de funcionar, passou a denominar aqueles indivíduos privados do trabalho, a partir de 1876, na França, no sentido de que o trabalhador também havia deixado de funcionar. Assim a gênese da palavra *desemprego* produziu-se tanto na França quanto na maioria dos países industrializados, no final do século XIX (SANTOS, 2000, p. 50).

Dessa forma, o termo desemprego passa a ter ampla aceitação na definição literal de falta de emprego. Na área da Economia, etimologicamente, Aurélio (FERREIRA, 1986) traz dois conceitos. No primeiro, chamado de “desemprego disfarçado”, significa a situação em que parte da mão-de-obra empregada poderia ser despedida se houvesse queda de produção, por produzir apenas aparentemente. O outro, “desemprego estrutural”, é o que ocorre numa sociedade

em desenvolvimento, por cair, em alguns setores, o nível de emprego, não conseguindo a mão-de-obra ser colocada nos setores em expansão por falta de aptidão técnica.

O desemprego é, portanto, a situação de todo trabalhador que, podendo e querendo ocupar um emprego submetido a contrato de trabalho, não o consegue em consequência do mercado de trabalho estar ora extremamente limitado ora altamente seletivo (SANTOS, 2000, p. 50).

Demissão, conceitua Aurélio (FERREIRA, 1986), é ato ou efeito de demitir; tirar cargo, função ou dignidade de; exonerar. Outros autores abordam especificamente o desligamento de funcionários de organizações, como o faz Minarelli (1995, p. 30) para quem “a demissão é um choque, uma perda”. Devido a grande parte das pessoas transformarem o trabalho em sua principal razão de existir, a supressão da forma tradicional do emprego as leva a cair no vazio. Continua o autor (op. cit.) descrevendo o que ocorre nessa situação: “...pode ser um choque, significa, para a maioria das pessoas, a retirada do papel principal, especialmente para aquelas que colocam no trabalho o eixo de sua vida”.

Por sua vez, demissão, na visão de Macedo (1994, p. 81) é “uma das práticas mais traumáticas e frustrantes, tanto para quem é demitido quanto para quem tem a responsabilidade de sua execução”. Diante destas definições, pode-se considerar que demissão é a perda do emprego por um profissional de qualquer área ou nível e que, tal fato, representa um grande problema para o indivíduo, tanto no que se refere a questões econômicas – seu sustento e da família – quanto psicológicos.

Pinto (1999) é outro que também discute o problema do desemprego, no cenário atual, onde a globalização é a ideologia do capitalismo contemporâneo, chamando a atenção para a existência de quase um bilhão de desempregados no mundo todo, vivendo o drama cotidiano de procurar emprego, não conseguir e, conseqüentemente, ver desaparecer o sonho do bem-estar. A crescente diminuição do número de empregos no cenário mundial provoca sucessivas mudanças nas relações de trabalho.

Para entender melhor os acontecimentos relacionados com a temática do desemprego, vale lembrar que, na história da humanidade, houve mudanças profundas no modo de vida de grupos humanos. Toffler (1980) lembra que culturas ou civilizações foram esquecidas no bojo dessas, segundo ele, "ondas" de mudança das quais a primeira, a revolução agrícola, durou milhares de anos; a segunda, a revolução industrial, durou apenas uns 300 anos sendo provável que a terceira onda - a revolução do conhecimento - chegue ao fim em poucas décadas. Alerta o autor: "nós que, por acaso, compartilhamos o planeta neste momento explosivo, sentiremos conseqüentemente o impacto total da terceira onda no decorrer de nossas vidas".

Em função das transformações referidas por Toffler, importa considerar que, neste início do século XXI, deve-se reverter o processo caracterizador da revolução industrial quando tudo objetivava atingir ao maior número, à massificação. O que ocorria no interior das fábricas com trabalhos repetitivos e linhas de produção industrial em massa acontecia também nas escolas em que o objetivo era o de educar para uma vida inteira, na crença de que nada mudaria, o conhecimento seria estanque e não seriam exigidas outras capacidades nem outras habilidades.

Atualmente, há mais estilos de vida, fontes de energia diversificadas e renováveis, métodos de produção tornando obsoletas as linhas de montagem das fábricas, porque as indústrias trabalham para produzir para os nichos, individualizando o que antes era massificado. São mais modalidades esportivas, tipos de entretenimento, de profissões, famílias não-nucleares estruturadas de diversas formas abrigoando-se na nova instituição que Toffler sugere o nome de "cabana eletrônica". As escolas não mais almejam preparar pessoas para uma vida inteira, mas ambicionam fazer de cada indivíduo pessoas mais flexíveis, adaptáveis e em constante aprendizado.

Conclui o autor que a "civilização nascente escreve um novo código de comportamento para nós e leva-nos além da padronização, da sincronização e da centralização, além da concentração de energia, dinheiro e poder" (TOFFLER, 1980).

É sabido que, desde seu início,

A civilização tem se estruturado, em grande parte, em função do conceito de trabalho. Do caçador/colhedor paleolítico e fazendeiro neolítico ao artesão medieval e operário da linha de montagem do século XX, o trabalho tem sido parte integral da existência diária. Agora, pela primeira vez, o trabalho humano está sendo sistematicamente eliminado do processo de produção. Em menos de um século, o trabalho “em massa” no setor do mercado será provavelmente eliminado em praticamente todas as nações industrializadas do mundo. Uma nova geração de sofisticadas tecnologias de informação e comunicação está sendo introduzida aceleradamente nas mais diversas situações de trabalho. Máquinas inteligentes estão substituindo seres humanos em incontáveis tarefas, forçando milhões de trabalhadores de escritório e operários para as filas do desemprego ou, pior, para as filas do auxílio desemprego (RIFKIN, 2004, p. 03).

No bojo desses conflitos sociais, Santos (2000) argumenta que

O desemprego é temido pelo trabalhador porque ele representará a impossibilidade de um vínculo empregatício e, sobretudo, de uma maior propensão de quem não trabalha cair na marginalidade, ser estigmatizado socialmente por ser uma situação em que o indivíduo não consegue sustentar a si ou à sua família. Diante disso, verifico que o valor social do trabalho ganhou um espaço também no imaginário social, e quem não trabalha, ou quem não vive do trabalho, pode ser considerado um apêndice da sociedade, para quem resta apenas o desprezo, a assistência ou a caridade, conforme a época em que ele está sendo considerado (p. 49).

Finalmente, para completar o quadro delineado pelos autores citados, é interessante notar que, devido ao aumento do desemprego, as novas relações de trabalho tendem à precariedade, surgindo novas formas de trabalho caracterizadas como “subemprego”, trabalho a tempo parcial, trabalho por prazo determinado ou por subcontratação.

Schnapper (*apud* SANTOS, 2000) categoriza três dimensões do desemprego:

Total: quando o desemprego significa uma perda do *status* social que o emprego precedente dava ao trabalhador, o reencontro em si mesmo, a ruptura à solidariedade. Os sentimentos comuns: a desgraça e a humilhação generalizada, o vazio da existência, o medo do que está por vir. Marginalização social e dessocialização.

- Invertido: enraíza-se num sistema de valores em que o trabalho assalariado ocupa um lugar secundário com relação as ocupações que dão ao indivíduo prazer e realização.

- Diferenciado: a procura por emprego em tempo pleno dá ao desempregado uma equivalência ao tempo de trabalho. A ocupação do tempo de desemprego com cursos de aperfeiçoamento e com toda atividade que permitam proporcionar uma resistência à desvalorização social e de manter, assim como no emprego, um *status* ativo (p. 54-55).

Nessa linha, Bridges (1995) assevera que todos os empregados na economia atual são temporários por duas razões. Na primeira, o próprio acordo de trabalho (“o

emprego”) é um artefato social decadente assim como as condições que o criaram. Portanto, só temporariamente, “o emprego” é parte significativa do cenário econômico. A segunda razão afirma serem as novas modalidades de acordo de trabalho, igualmente, temporárias, quaisquer que sejam seus detalhes, pois criadas para atender às necessidades imediatas de produtividade numa situação mutante.

Dessa forma, até mesmo o empregado em tempo integral, com lugar no organograma de uma grande organização, tem sua estabilidade contingenciada à necessidade que a empresa tem daquilo que ele sabe fazer bem. Entrementes, as necessidades mudam da noite para o dia fazendo com que a estabilidade de emprego atravesse uma fase de redefinição fundamental como tantas outras que assinalaram pontos decisivos na história das sociedades. Agora a estabilidade reside na pessoa, e não na posição que ela ocupa, e em um grupo de qualidades que independem das políticas ou práticas da organização. O componente fundamental da competitividade na economia do conhecimento está na qualidade da educação e capacitação das pessoas.

Estudo realizado em 2006, sobre o futuro do trabalho na América Latina, pela empresa argentina de consultoria de recursos humanos Manpower (2006) indica que:

Los países, las empresas y las personas están enfocándose en el incremento de la productividad, concentrándose en el valor intangible y transformando el contenido del trabajo con tecnología, lo que implica menor incidencia de la mano de obra en todos los procesos productivos (p.31).

Entretanto, apesar da menor necessidade de trabalhadores apontada nesse estudo, o trabalho deverá ser mais qualificado, completo e orientado para o processamento de informações e criação de conhecimento em um contexto livre das restrições espaço-temporais, impostas pela produção industrial de bens físicos. Em decorrência, serão menos horas na realização de um trabalho a ser valorizado pelo binômio capacidade e resultados, pondo fim ao emprego cujo objetivo residia no mero cumprimento de tarefas durante as horas-trabalho.

A metade das riquezas das sociedades avançadas já provém, segundo o estudo da Manpower (2006), de ativos intangíveis delineando uma tendência a se

consolidar em uma década. Em nível global, isto forçará a transformação estrutural das economias.

Contraditoriamente, os discursos dos executivos valorizam os trabalhadores classificando-os como seu maior ativo. Na realidade, nenhum deles coloca esses ativos em seus balanços (HANDY, 1994 *apud* RITTO; SILVA, p. 9) sendo voz corrente que “o trabalhador é sempre o último componente da organização a ser dimensionado, porque é considerado o único componente descartável e facilmente substituível” (LUCENA, 1990, p. 9).

No Brasil e em outros países, diversos artigos de jornal colaboram na descrição atualizada do cenário de desvalorização dos recursos humanos, citando as fusões, aquisições, reengenharias e reestruturações nas empresas em busca da lucratividade e da sobrevivência, conforme se pode observar no quadro 5.

Matéria	Fonte	Data	Desemprego	Abrangência
“Alcatel e Lucent aprovam fusão que cria gigante de telecomunicações”	O Globo on-line	07/09/2006	10% da força de trabalho das empresas Alcatel e Lucent serão dispensados.	Em todo o mundo
“ALL demite 1.900 da Brasil Ferrovias”	O Globo on-line	28/06/2006	45% da mão de obra da empresa adquirida Brasil Ferrovias será dispensada.	Brasil
“Siemens e Nokia unem atividades de redes de comunicações”	Agência EFE	19/06/2006	10% a 15% de funcionários serão dispensados nos dois primeiros anos de funcionamento da empresa surgida na fusão das empresas Siemens e Nokia.	Brasil
“Volkswagen do Brasil anuncia segunda fase”	O Globo on-line	03/05/2006	Cortes em produção e de milhares de empregos na Volkswagen.	Brasil
“Telefônica admite que la telefonía fija será sólo el 15% de sus ingresos em el 2009”	Jornal La Vanguarda - Espanha	05/09/2006	Um em cada três empregos na operadora Telefonia será cortado.	Espanha
“Volkswagen: 3.500 salidas voluntárias”	Jornal La Vanguarda - Espanha	05/09/2006	3.500 empregados aceitaram plano de demissão voluntária. Demissões devem chegar a 20.000 em três anos na Alemanha	Alemanha
“Nacam [empresa de componentes automobilísticos] despedirá a 160 trabajadores”	Jornal El País - Espanha	05/09/2006	160 trabalhadores serão demitidos com o fechamento da fábrica de Barcelona da Nacam	Espanha



Matéria	Fonte	Data	Desemprego	Abrangência
“Matriz da <b>Ford</b> deve cortar 30% dos custos trabalhistas. Por aqui, GM e Volks tentam acordo com trabalhadores”	O Globo on-line e Agência EFE	13/09/2006	Ampliação das 30 mil demissões já anunciadas, chegando a 75 mil funcionários para plano de demissão voluntária da Ford.	EUA
<b>Sprint Nextel</b> demitirá 4.000 funcionários	Reuters	18/01/2008	A Sprint Nextel, terceira maior operadora de telefonia móvel dos Estados Unidos, anunciou que perdeu mais clientes que o esperado e que irá cortar 4.000 empregos.	Mundo

**Quadro 5** - Matérias de jornal sobre demissões

Fonte: Diversos, referenciados no próprio quadro, na coluna “Fonte” e “Data”.

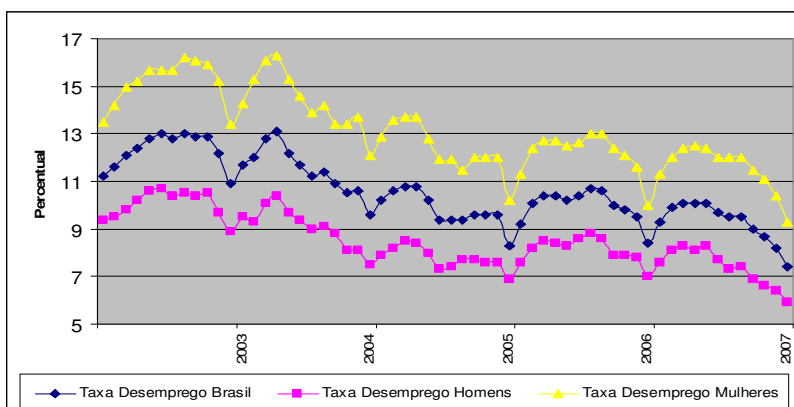
O significado dos dados relacionados no Quando 5 se completa com a síntese de Peter Druker a respeito de um mundo do trabalho no qual "um número cada vez menor de pessoas compete por um número cada vez menor de oportunidades de valor cada vez maior" (1997 *apud* RITTO; SILVA, 1998, p.9).

Retornando ao estudo realizado pela Manpower (2006), verifica-se que as profissões do futuro estarão diretamente ligadas ao setor de Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC), corroborando a posição assumida por Malone (2005). A pesquisa da Manpower revela que “os ‘trabalhadores do conhecimento’ representam oito de cada dez novos empregos” (2006, p.31).

Como “a realidade, hoje, aponta para (se) utilizar, em larga escala, a tecnologia, onde o trabalhador moderno ou é qualificado ou não é trabalhador” (LUCENA, 1999, p.32), diminui sensivelmente a possibilidade de alocação daqueles que não atendem à necessidade crescente de conhecimento almejado pelas empresas competitivas. Graduados em massa, oriundos de cursos não direcionados para o mercado de trabalho, a falta de opções e as sub-utilizações dos recursos humanos, delineiam um cenário de extrema preocupação, tanto para os governos quanto para as pessoas. Em decorrência, nas últimas décadas, pesquisas sobre índices de desemprego têm sido mais detalhadas e profundamente analisadas (IPEA, DIEESE, IBGE, OIT), apresentando números preocupantes para todas as nações do mundo.

O pioneiro na reestruturação de empresas e ex-professor do MIT

(*Massachusetts Institute of Technology*), Michael Hammer, revela que o desemprego afeta, igualmente, o nível de gerência média das empresas segundo ele “especialmente vulnerável à perda do cargo em função da reengenharia”. O analista estima que até 80% das pessoas envolvidas em funções de gerência intermediária são suscetíveis à demissão (RIFKIN, 2004, p.7).



**Figura 2** - Taxa de desocupação na semana de referência, das pessoas de 10 anos ou mais de idade  
Fonte: ILO (2008)<sup>11</sup>

Na Figura 2, pode-se acompanhar o índice de desemprego nas regiões metropolitanas, também disponibilizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT ou ILO em inglês), com os dados do IBGE. As regiões apresentadas são Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre. Na região metropolitana do Rio de Janeiro, para o mês de dezembro de 2007, o índice estava em 6,1%, enquanto a média era de 7,4% das demais regiões metropolitanas.

É importante ressaltar que o IBGE utiliza o critério de desemprego aberto, no qual somente são consideradas desempregadas as pessoas que, no período de referência da pesquisa, não só estavam disponíveis para trabalhar como efetivamente procuraram trabalho. Além disso, este índice omite algumas informações importantes, haja vista que “entre os considerados economicamente ativos (PEA) pelo IBGE e DIEESE, 57% destes são trabalhadores no mercado informal: autônomos, biscoiteiros e pedintes” (SANTOS, 1999).

<sup>11</sup> Acesso à base estatística do ILO (International Labour Organization) em <http://laborsta.ilo.org/> no dia 04 de março de 2008 as 14:23.

Solucionar essa questão do desemprego desafia os estudiosos que apresentam propostas diversas. Segundo Rifkin (2004), há de se criar empregos sociais e voluntários, ditos de terceiro setor. Malone (2005) confia que a simples evolução das telecomunicações oferece uma ampla gama de empregos a ser disponibilizada para o mundo, com a ressalva de que será principalmente para a parcela da população com mais de 15 anos de estudo.

Em obra publicada em 1999, Lucena (p. 26) previa-se que, no futuro, das pessoas ainda empregadas “o grau de contribuição esperado será mais exigente no que se refere à competência, desempenho, comprometimento com resultados, potencial e trabalho duro”. Outro estudioso, Ramos (2006), enfatiza a cisão entre estudo e garantia de empregabilidade (ou o rompimento com a lógica unidirecional de um processo educacional cuja finalização objetiva assegurar o emprego): “as pessoas estão comprando a ilusão de que, se estudarem, vão encontrar mais trabalho e isso não é verdade”. Este pensamento encontra seu apoio quando o autor compara as taxas de desemprego dos anos de 1992 e 2003. Considerando os trabalhadores com o ensino fundamental incompleto (menos de oito anos de estudo) e aqueles graduados no terceiro grau, a pequena diferença apresentada em 1992, de 6 e 7%, respectivamente, se anula, em 2003, com ambos os percentuais atingindo 9%.

Como abordado anteriormente neste trabalho, o pensamento dos autores Lucena (1999) e Ramos (2006) indica que a formação do conhecimento exigido na contemporaneidade ultrapassa as propostas da educação formal e institucionalizada, abalando antigas certezas, em meio a tantas mudanças. O sucesso de muitas organizações, descreve Oliveira (2003), deve-se às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), em níveis que vão desde a sobrevivência até o enxugamento dos quadros administrativos:

1 O primeiro nível é a questão da sobrevivência das empresas, em que as TIC podem atuar no alongamento do ciclo de vida dos produtos e na diminuição do tempo necessário ao lançamento de novos produtos, possibilitando a obtenção de maior competitividade nos seus respectivos setores de atuação. O uso das TIC nas empresas está também fortemente ligado ao cumprimento de metas referentes à redução de custos, melhoria da qualidade de seus produtos e serviços e aos processos de automação e otimização das operações fabris.

2 Um outro nível importante no uso pelas empresas das TIC sempre vê a possibilidade de reduzir de forma significativa a quantidade de seus níveis

intermediários administrativos, ou seja, as gerências e pessoal administrativo como um todo, podendo também afetar o contingente de operários necessários à produção, em função da automação e melhoria dos processos (p. 114).

Ao mesmo tempo em que permite a uma empresa se manter, o uso das TICs diminui inicialmente o número de vagas para operários - parte do grupo menos qualificado – e, posteriormente, os gerentes e administradores, certamente com mais anos de estudo. Deste modo, o remédio para a sobrevivência e a estratégia competitiva das organizações traz tantas seqüelas que é difícil afirmar sua ajuda na solução de problemas.

Considerada a parcela da população egressa de cursos universitários completos, pode-se visualizar algumas das formas precárias de utilização da força de trabalho, apontadas em Maciel, na pesquisa da Secretaria Municipal do Trabalho de São Paulo:

Dos 3,3 milhões de brasileiros formados no ensino superior entre 1992 e 2002, 8% exercem funções abaixo de sua qualificação. São mais de 260 mil profissionais trabalhando em funções como açougueiro e empregado na indústria alimentícia (19,1%); droguista, florista, galinheiro, lenheiro, peixeiro e sorveteiro (17,8%); ou atendente (12,6%) (MACIEL, 2006, p. 136).

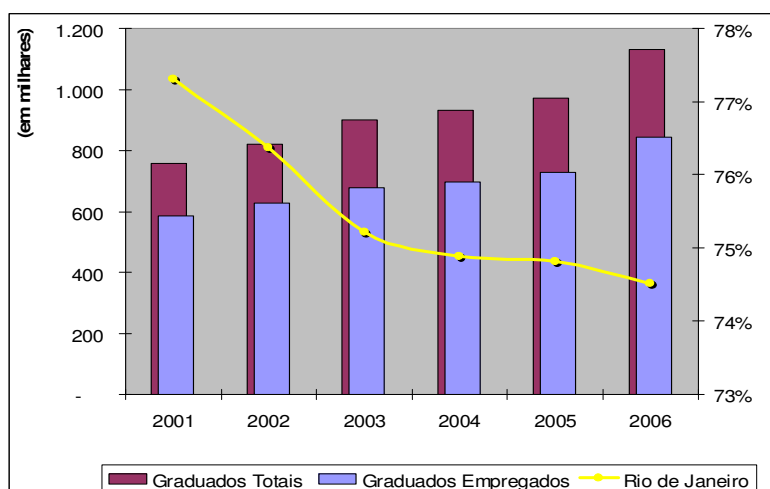
No Brasil, verificou-se, a partir dos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho, que, no ano de 1996, 6,1% dos trabalhadores da indústria com curso superior completo perderam seus empregos enquanto que dos analfabetos, apenas 4,4% passaram por esta situação (SEGNINI, 2000, p. 75), enfoque antagônico à posição dos autores referenciados.

Pochmann reforça esta idéia, afirmando que:

Quanto à questão da escolaridade, percebe-se que as taxas de desemprego se elevaram a um ritmo mais rápido justamente para os níveis de maior escolaridade entre 1992 e 2002. Para os segmentos com 14 anos de estudo, a desocupação cresceu 76,9%, três vezes a mais que o ritmo de crescimento do desemprego para os segmentos educacionais com até três anos de estudo (2004, p. 387).

Segnini colabora (2000, p. 79) ao afirmar seu “reconhecimento que a escolaridade e a formação profissional são condições necessárias, mas insuficientes, para o desenvolvimento social”, colocando a questão sobre a discriminação social (de classe, de gênero, de etnia, geracional) também ser um

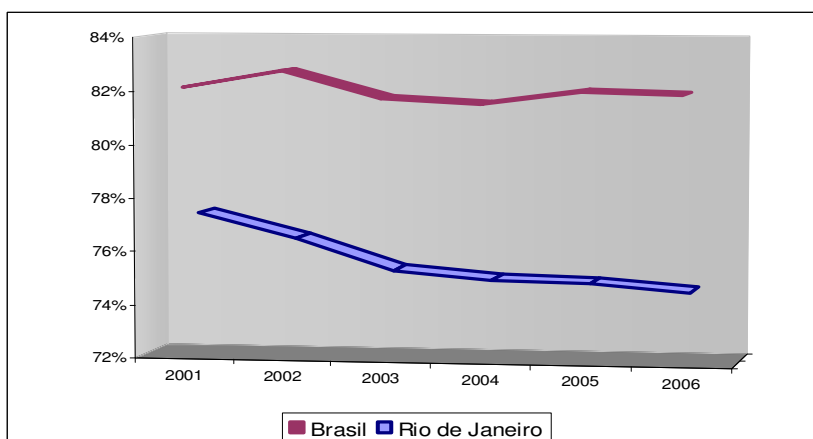
fator de exclusão do trabalho. A este grupo de estudiosos, agregam-se os dados do IBGE – Figura 3, na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD, 2007), pelos quais, no Rio de Janeiro, o percentual dos graduados empregados em relação ao total de graduados está diminuindo. Apesar do aumento da quantidade absoluta de pessoas graduadas e também de pessoas graduadas empregadas. Este percentual decrescente está com uma taxa de 74,5% para o ano de 2006.



**Figura 3** - Ocupação de graduados no município do Rio de Janeiro.

Fonte: Tabelas 272 e 1869, PNAD (2007)

Ainda através desta mesma pesquisa, do PNAD, e analisando os últimos quatro anos, verifica-se um acréscimo médio de dezenove mil pessoas graduadas por ano sem emprego no Rio de Janeiro.



**Figura 4** - Relação do total de graduados e graduados empregados no município do Rio de Janeiro e no Brasil.

Fonte: Tabelas 272 e 1869, PNAD, 2007.

Em contrapartida, ao se olhar os números relativos ao Brasil e usando o mesmo referencial, nota-se que o percentual de graduados alocados estagnou em 82% do total de graduados, conforme Figura 4. Assim, no país, a situação não é tão ruim quanto na cidade do Rio de Janeiro.

CAUSA DESLIGAMENTO GRADUADOS	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006
Rescisão com justa causa por iniciativa do empregador	458	429	954	623	406	476	597
Rescisão sem justa causa por iniciativa do empregador	26.367	28.631	28.128	28.832	28.167	29.277	31.578
Termino do contrato de trabalho	3.781	5.092	5.097	7.753	5.982	7.592	6.492

**Quadro 6** - Total de demitidos graduados e causa da demissão no Rio de Janeiro  
Fonte: RAIS, MTE, 2007

Conforme Quadro 6, verifica-se que nos últimos sete anos, 246.712 graduados foram demitidos no Rio de Janeiro, sendo 6.492 somente no ano de 2006. A média de desligamentos de graduados demitidos no Rio de Janeiro em função dos graduados empregados é de 5,2%.

Atualmente e na maior parte das nações, o ato de desempregar vem acompanhado de direitos trabalhistas assegurados em lei aos demitidos e que devem ser respeitados nos trâmites da dispensa a serem formalizados entre o empregador e o antigo empregado (LIMOEIRO-CARDOSO, 1999). Porém, o estudo e a análise desses direitos não estão no âmbito dessa dissertação. Importa saber que os desempregados de alto nível contabilizados no quadro 6 podem, dentro e fora da organização, exercer uma influência negativa, trazendo insegurança aos que permanecem na empresa e disseminando entre os clientes uma imagem desfavorável da instituição, como atestam Temer e Blumen (2000) sugerindo que as empresas adotem processos para minimizar os efeitos das demissões nos trabalhadores.

## 2.6 O Outplacement

Com a globalização, acompanhada do desenvolvimento tecnológico, constata-se nas empresas um forte impacto de mudanças e um intenso movimento pela qualidade e produtividade (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 6). As novas tecnologias viabilizam a inserção competitiva, atuando como recurso estratégico,

interconectando e agregando valor aos produtos, serviços e processos e levando as empresas a um reposicionamento. Torna-se necessário, portanto, transferir a mão-de-obra das atividades em desuso para as que estão em expansão.

O grande diferencial das empresas e a sua principal vantagem competitiva decorrem das pessoas que nelas trabalham. Incumbidas da direção de todos os negócios feitos pela empresa, assumem o comando de outras pessoas, liderando-as e as motivando para que as atividades por elas realizadas alcancem os resultados esperados pela organização. Verifica-se, portanto, que o capital humano deve ser cada vez mais valorizado e desenvolvido.

A respeito do capital humano e do quanto é relevante sua administração, Licht aborda a influência da globalização sobre as empresas, mostrando a importância da liderança, considerada como um processo que significa convencer, mobilizar as pessoas para que atinjam resultados cada vez mais surpreendentes, exigindo empresas pró-ativas:

A composição das forças de mercado decreta que uma organização que agir pró-ativamente precisa passar por mudanças profundas. A que age relativamente, faz pequenas mudanças, insuficientes para adaptar-se aos novos padrões globais e se coloca numa posição de alto risco no processo de seleção em que geralmente sobrevivem as organizações mais aptas (1997, p. 27).

As pessoas, quando valorizadas, se tornam mais comprometidas com a organização e passam a produzir mais e com maior qualidade, fato que se reflete no resultado de seu trabalho, trazendo um retorno direto para a organização (CAVALIERI; DONAIRE, 2004, p. 11). Isto se confirma em pesquisa com

As 150 “melhores empresas para se trabalhar”, de 2007, [que] não devem seu sucesso apenas às práticas consistentes para gerir pessoas. A competência dos profissionais que trabalham nelas certamente contribui para que as companhias apresentassem números tão expressivos nos negócios, e o principal deles é a rentabilidade sobre o patrimônio. Enquanto as 500 maiores empresas do país, segundo a revista Exame, têm rentabilidade média de 12,87%, as 150 do guia das “Melhores Empresas para se Trabalhar” obtêm retorno de 18,04%. Já as dez campeãs de 2007, 27,5%. Ou seja, os colaboradores são felizes, assim como os acionistas (ROCHA, 2008).

Ultimamente, nota-se maior preocupação com o processo de desligamento até porque, em alguns casos, fusões, incorporações, falências e privatizações implicam em dispensa de um grande número de pessoas. No entanto, as empresas

que decidem investir no capital humano ganham muito com esta opção: são consideradas como tendo uma administração moderna e identificadas com a valorização do seu papel social e ético. Despedir é dispendioso para a companhia por causa do investimento feito em orientação, treinamento e desenvolvimento do dispensado, sem mencionar possíveis custos se estiver na política da empresa uma substituição.

De maneira geral, o profissional quer de volta a segurança de um emprego, sem mesmo pensar em conhecer outras possibilidades de atuação com base na sua experiência, formação e conhecimentos adquiridos na graduação, no emprego ou em cursos de aprimoramento. A sua mais árdua tarefa, quando à procura de um novo posto de trabalho, é encontrar quem precise de suas qualidades de profissional e de ser humano. É o que ele tem a oferecer.

O indivíduo dispensado pode se sentir frustrado, mas, por outro lado, a demissão também pode ocasionar amadurecimento em relação às suas atitudes profissionais. Beer e Spector (1985, p. 13) aconselham que: “decisões sobre demissão deveriam ser comunicadas àqueles afetados tão cedo quanto possível após a decisão de demitir ser tomada”. Esse comunicado prévio possibilita aos funcionários, de pronto, ajustarem-se à idéia da perda e de futuras grandes mudanças em sua vida e, em seguida, superado o impacto inicial, prepararem suas estratégias na procura de novo emprego.

Neste sentido, Temer e Blumen (2000) afirmam que a administração e o desenvolvimento dos recursos humanos são os maiores desafios para uma organização, principalmente quando necessita realizar uma das mais difíceis tarefas: demitir colaboradores com o menor impacto possível para todos os envolvidos. Uma das formas é oferecer serviços de *outplacement* que orientam o profissional em novas oportunidades de colocação. Psicologicamente, estes serviços proporcionavam uma maneira segura de os executivos descarregarem sua raiva para com os ex-empregadores, enquanto reformulavam seus planos de carreira.

Fundado, de acordo com Tomasko (1992) e Carrel et al (1992), com o objetivo de proporcionar assistência personalizada e ajuda na colocação de altos



executivos cujas empresas desejavam dispensá-los dignamente, esse serviço foi, então, combinado com generosos acordos de demissão ajudando a acalmar turbulências. O *outplacement* surgiu nos Estados Unidos na década de 1960 (MACEDO, 1994, p. 17) e conseguiu ampliar sua divulgação no meio empresarial a partir de 1975. Contudo, no Brasil, sua aplicação é bem mais recente, tendo se iniciado em 1989.

Observa-se, nas definições dos autores citados, uma tendência comum quanto à preocupação do bem-estar dos ex-funcionários. Pela definição de Morin e Yorks (1990 *apud* CALDAS, 1992), *outplacement* significa: treinamento e dar suporte sistemático para pessoas demitidas, cujo propósito é o de prover conselho, instruções e técnicas para auxiliar o profissional a organizar e executar um programa de procura de uma nova colocação. Estes autores relatam que: ao contrário da má interpretação popular, o *outplacement* não assume responsabilidade por colocar a pessoa dispensada em um novo emprego. De acordo com Bernardin et al (1998) os programas de *outplacement* dão ênfase à importância da autoconfiança e planejamento individual da carreira. Podem ser particularmente benéficos para o meio ou fim de carreira de funcionários que foram desligados.

É evidente que este processo não irá garantir ao indivíduo uma vaga, e sim prepará-lo para que utilize seus conhecimentos para benefício próprio; os bons resultados dependem mais do próprio indivíduo e de uma estrutura de suporte apropriada a lhe oferecer, principalmente, apoio. A leitura da experiência de Parkhouse (*apud* CALDAS, 1992) reforça bem essa tese acerca do melhor tipo possível de *outplacement*:

Eu acredito, portanto, que o melhor serviço de *outplacement* combina serviços administrativos eficientes para candidatos, com aconselhamento prático, sólido, por gente que tem ampla experiência na comunidade de negócios e que tem também um bom entendimento da natureza humana (p. 123).

Conselheiros de *outplacement* podem ser conselheiros de *curriculum vitae*, técnicos de entrevistas, ou psicólogos práticos. E podem ser também parceiras involuntárias para uma nova carreira. Analisando o exposto acima, pode-se dizer que o *outplacement* é um processo, implantado nas empresas, com o intuito de orientar e treinar o demitido, para que este possa se recolocar no mercado de

trabalho, na mesma área que atuava, em outra área em que possa aproveitar suas habilidades profissionais ou, até mesmo empreendendo um negócio próprio. Esta última opção, em termos de Brasil, é ainda definida como “profissão de alto risco” na qual “boa parte dos empresários brasileiros pode ser chamada de empreendedores de sobrevivência, e não de oportunidades” (COSTA NETO, 2007, p. 12).

Temer e Blumen (2000, p. 194) indicam que existem quatro tipos de *outplacement*:

1. *Outplacement* para executivos – geralmente patrocinado pela empresa que rescinde o contrato de trabalho com o profissional, independentemente do seu desempenho;
2. *Outplacement* espontâneo – oferecido aos executivos que procuram assessoria quando em processo de recolocação;
3. *Outplacement* para grupos – recurso utilizado para redução de pessoal em virtude de reorganização, crises econômicas setoriais, programas de controle de custos etc, também aplicado em casos de demissão de não executivos, e;
4. *Outplacement* para executivos em fase de aposentadoria.

Não se pode deixar de admitir que o *outplacement* é um sinal de que, ao menos em alguns pontos e em algumas organizações, começa a ser revertido o descaso para com as práticas de desligamento, mesmo que tal fato não represente uma solução e não repare todos os danos causados pelo processo de demissão.

Nessa linha, Morin (1982 *apud* CALDAS, 1992) relata que:

Esse caminho começou no nível gerencial. Desde o final dos anos 60, um número crescente de empresas tem percebido o valor de prover ajuda sistemática a executivos que estão sendo dispensados. Essa conscientização se reflete no crescimento da nova área de consultoria empresarial mais comumente chamada de *outplacement*. Além de alívio de consciência, os consultores de *outplacement* costumam lembrar alguns benefícios menos visíveis da atividade para a organização demissora (p. 79).

A maioria não se atém ao fato de que simplesmente ajudar é bom e humano, mas se prende a um motivo de caráter financeiro. Grande parte tenta mostrar como a empresa tem mais a ganhar do que a perder. Embora compreensível, é triste imaginar que algo tão positivo como suporte ao demitido seja feito por motivos tão equivocados. Nesse sentido Macedo (1994, p. 20) acredita que "não se pode menosprezar a importância da rápida recolocação do demitido no mercado de trabalho. Afinal, esta é a grande razão da existência do *outplacement* como técnica de gestão de recursos humanos. A arte, contudo, está na recolocação do demitido

diante de si mesmo: de pé diante da vida, questionador das próprias virtudes, apto para lutar e vencer". Fora essas ressalvas, pode-se dizer que, de acordo com Garcia (1998), as principais razões alegadas para a contratação de um serviço de *outplacement* são:

1. Benefício à imagem externa da empresa; ou seja, a forma como a empresa é vista pela comunidade é a de que as pessoas foram bem tratadas durante o desligamento;
2. Benefício à imagem interna da empresa; a visão dos empregados que ficam, é melhorada, supostamente beneficiando o clima organizacional;
3. Redução dos "riscos legais"; o indivíduo que estiver em processo de recolocação dificilmente estará consultando um advogado trabalhista para contar-lhe como foi "injustamente" tratado no seu desligamento;
4. Prevenção de vazamento de informações "sigilosas" da empresa;
5. Atração de bons profissionais; pela prática de uma política moderna de recursos humanos (p. 11).

No momento posterior ao desligamento, parece ser mais freqüente a idéia de abandonar a procura de um novo emprego para abrir um negócio próprio. Embora o desejo de uma vida autônoma e longe de obsessão burocrática pareça, à primeira vista, agradável, posteriormente fica difícil avaliar se tal intuito não partiu de um processo consciente e seguro de procura de autonomia ou resulte de um processo comum de fuga.

No caso do Brasil, a idéia de partir para um negócio próprio, não é nem nova nem prerrogativa exclusiva de executivos demitidos. Diversos artigos têm discutido o assunto, entretanto de forma pouco abrangente. Como exemplo, tem-se um estudo realizado pela agência Saldiva & Associados Propaganda (2001), realizado em 2001, que mostra que 77% dos paulistanos e 58% dos cariocas desejam ter um negócio próprio.

Porém, a maior parte dos consultores e especialistas no campo adverte para os riscos geralmente não calculados que envolvem esse tipo de projeto. Segundo Macedo (1994, p. 19), uma das primeiras empresas a oferecer o serviço de *outplacement* no Brasil foi a Gutemberg Consultores, a qual tem assistido desde então centenas de empresas e tem obtido, mesmo nos períodos mais duros e difíceis da recessão, cerca de 96% de sucesso em todos os seus trabalhos. O autor ainda relata que, no caso de empresas como Johnson & Johnson, Voith, Echlin, Cummins Motores, Banco de Crédito Nacional, Banco Itaú, Jornal O Estado de São

Paulo, Banco Safra, Alcan Alumínio, Nike Internacional, etc. os índices de sucesso chegam a atingir o nível de 100%.

Para Caldas (1992), tanto no Brasil como no exterior, a atividade aqui denominada *outplacement* cresce vertiginosamente. Observa-se que o crescimento das agências de *outplacement* voltadas para atender a demissão de grande quantidade de profissionais pode ocasionar uma desvirtualidade do seu modo original. Essa desvirtualidade ocorre devido ao fato de que o ramo passa a atrair muitos investidores, os quais, em sua maioria, não são bem qualificados para este tipo de trabalho e visam somente o lucro, sem dar um retorno satisfatório para os profissionais e/ou empresas que necessitam deste tipo de serviço (anexo F).

Vale uma comparação sobre a utilização do *outplacement* na Europa e nos EUA. Enquanto os europeus vêem o uso desta técnica com uma visão mais social, importando-se mais com a recolocação do demitido, os EUA, por ter uma política mais econômica, ou seja, voltada para os interesses corporativos, tende a tratar o uso da técnica em função do possível problema de passagem de informações estratégicas para a concorrência (RIFKIN, 2005).

## 2.7 CENÁRIO DE TELECOMUNICAÇÕES DO RIO DE JANEIRO

Alguns anos após a Revolução Industrial, acontecida na Inglaterra do século XVIII, uma outra revolução, agora em termos de comunicação, surgiu com o aparecimento do telégrafo, possibilitando a conexão entre os homens em qualquer parte do mundo.

O setor de telecomunicação obteve, tanto no mundo quanto aqui no Brasil, um grande crescimento, principalmente após as privatizações ocorridas em função da necessidade dos governos em direcionar seus esforços aos assuntos sociais de saúde, segurança e educação, e não mais na prestação de serviços de telecomunicações (CASTRO, 2005, p. 38).

A privatização do Sistema Telebrás<sup>12</sup> ocorreu em 1988, pela venda do controle das três *holdings* de telefonia fixa (Telesp, Tele Centro Sul e Tele Norte Leste), uma de longa distância (Embratel) e oito de telefonia celular (Telesp Celular, Tele Sudeste Celular, Telemig Celular, Tele Celular Sul, Tele Nordeste Celular, Tele Leste Celular, Tele Centro Oeste Celular e Tele Norte Celular).

Além da venda das empresas federais que compunham o Sistema Telebrás, foram vendidas as licenças de concessão para novos entrantes com o objetivo de iniciar o processo de concorrência entre as empresas. No Quadro 7 estão apresentados os valores desta privatização.

Empresas	Resultado
<b>1. Empresas Federais:</b>	<b>21.069,00</b>
-Telefonia fixa e serviços de longa distância	14.095,00
-Telefonia celular - Banda A	6.974,00
<b>2. Concessões:</b>	<b>9.813,00</b>
-Telefonia Celular Banda B	7.613,00
-Telefonia Celular - Banda D	1.334,00
-Telefonia Celular - Banda D (sobras)	18,00
-Telefonia Celular - Banda E	482,00
-Telefonia Celular - Banda E (sobras)	238,00
-Empresas Espelho	128,00
<b>Total</b>	<b>31.175,00</b>

**Quadro 7** - Valor (em milhões) das privatizações do Sistema Telebrás  
Fonte: BNDES<sup>13</sup>.

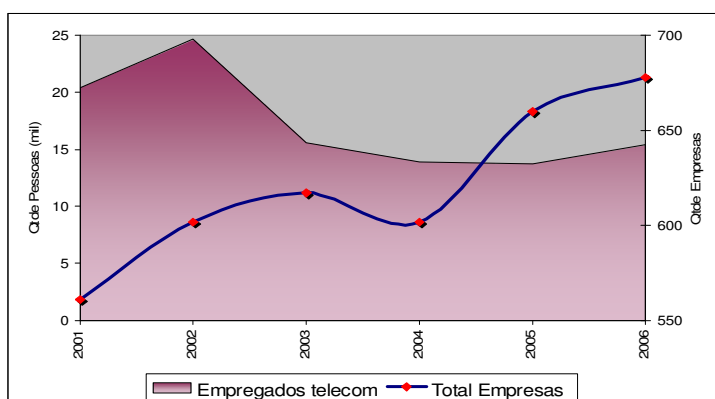
Segundo Leal (2001), várias empresas multinacionais adquiriram licenças para poder operar na prestação desses serviços no mundo e no Brasil.

Devido ao foco deste estudo, vale destacar que o município do Rio de Janeiro, após as privatizações, tornou-se muito importante no cenário de telecomunicações, graças à instalação das sedes das principais empresas da área, tais como Telemar, ATL, Intelig, Telefônica Celular, Oi, Star One, Embratel e TIM,

<sup>12</sup> A Telecomunicações Brasileiras S. A. - TELEBRAS é uma sociedade anônima aberta, de economia mista, constituída em 09 de novembro de 1972, nos termos da autorização inscrita na Lei nº 5.792, de 11 de julho de 1972, com atribuições de planejar, implantar e operar o sistema nacional de telecomunicações.

<sup>13</sup> Acesso em <http://www.bndes.gov.br/privatizacao/resultados/federais/telecomunicacoes/fedtelec.asp> as 14:29 do dia 12 de março de 2008.

dentre outras.



**Figura 5** - Empresas de telecomunicações e pessoal ocupado nestas empresas na cidade do Rio de Janeiro.  
Fonte: Tabela 1732, PNAD, 2007.

O cenário da pesquisa do IBGE, na Figura 5, apresenta, historicamente, a quantidade de empresas do ramo de telecomunicações instaladas no município do Rio de Janeiro e que mantém suas sedes administrativas na cidade. A respeito destas empresas, há aspectos a serem destacados. Um deles, a mesma Figura 5 demonstra, é que nelas o número de empregados ocupados, nos últimos três anos, sofreu uma diminuição de 24% de 2001 a 2006. Um outro aspecto que pode explicar a diminuição da quantidade de funcionários nesta indústria está, ao que se depreende dos dados da Tabela 1, relacionada à queda no total de empresas com mais de 100 funcionários.

**Tabela 1** – Quantidade de empresas de telecomunicações por pessoal ocupado na cidade do Rio de Janeiro

Tamanho das empresas em quantidade de funcionários	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
0 a 9	406	482	532	553	534	589	612
10 a 49	55	60	50	47	50	56	51
50 a 99	5	8	5	6	9	7	6
100 a 499	3	5	9	3	2	5	6
mais de 500	5	6	6	8	7	3	3

Fonte: Tabela 1732, PNAD (2007)

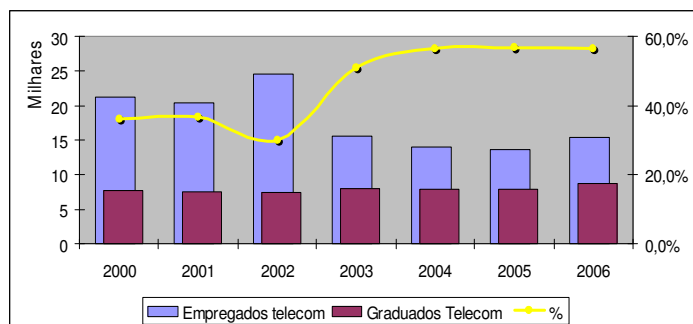
A quantidade de funcionários alocados nestas empresas, conforme Tabela 2, é um dado relevante para a pesquisa sobre o contexto da telefonia na cidade do Rio de Janeiro.

**Tabela 2** – Quantidade de pessoal alocado nas empresas de telecomunicações por faixa de pessoal ocupado na cidade do Rio de Janeiro

Tamanho das empresas em quantidade de funcionários / ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
0 a 9	995	1.211	1.280	1.345	1.287	1.291	1.374
10 a 49	1.049	1.146	897	921	1.031	1.191	1.194
50 a 99	287	494	374	429	635	488	394
100 a 499	-	714	1.048	-	-	801	689
500 ou mais	21.652	22.105	28.046	23.686	21.389	15.436	6.967
<b>TOTAL</b>	<b>23.983</b>	<b>25.670</b>	<b>31.645</b>	<b>26.381</b>	<b>24.342</b>	<b>19.207</b>	<b>10.618</b>

Fonte: Tabela 1732, PNAD (2007)

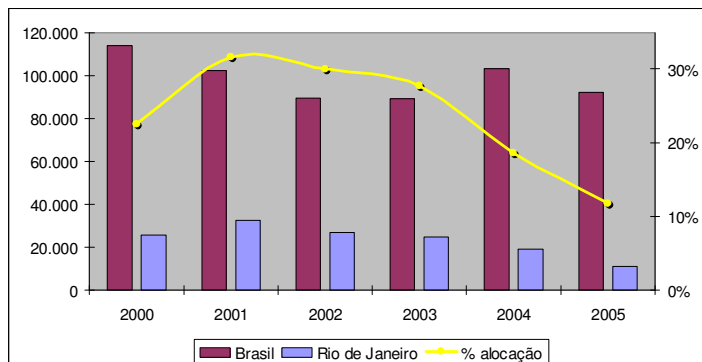
A Figura 6 comprova a crescente especialização da mão-de-obra nas empresas de telecomunicações no contexto desta pesquisa, em função da alta tecnologia necessária e do conhecimento existente nos recursos humanos mais graduados, em conformidade com o pensamento de Morin (1982, *apud* CALDAS, 1992), Oliveira (2003) e Malone (2005).



**Figura 6** - Pessoal ocupado e o pessoal graduado ocupado nas empresas de telecomunicações na cidade do Rio de Janeiro.

Fonte: RAIS, MTE (2007)

Ainda na Figura 6, pode-se concluir que o corte de mão-de-obra foi realizado essencialmente nos funcionários não graduados corroborado por Castro (2005) ao afirmar que, com a introdução de novas tecnologias e maiores especializações funcionais, as organizações buscaram maior rapidez para responder às mudanças e às demandas do ambiente, transformando a informação, o conhecimento e a criatividade em um conjunto de recursos considerados estratégicos.



**Figura 7** - Pessoal alocado nas empresas de telecomunicações na cidade do Rio de Janeiro e no Brasil.  
Fonte: Tabela 1732, PNAD (2007)

Porém, como se pode observar na Figura 7, a alocação de recursos humanos nas empresas de telecomunicações no Rio de Janeiro, quando confrontada com as demais regiões metropolitanas brasileiras pesquisadas, sofreu degradação ao cair de mais de 30% para pouco além de 10% de recursos. O indicador do crescimento de alocação de pessoal demonstra também diminuição linear em termos nacionais, mas o decréscimo é acentuado na cidade do Rio de Janeiro que, em 2001, contava com mais de 32 mil empregados no setor e, quatro anos depois, não alcança 11 mil.

## 2.8 CONTEXTUALIZANDO A PESQUISA

Vive-se em um mundo de crises, o que significa o envolvimento em transformações que podem fazer crescer ou estagnar. Especificamente no processo de redimensionamento empresarial, observa-se que não foi suficiente redesenhar as atividades através da reengenharia nem mesmo modificar os processos produtivos com a tecnologia da informação; nenhum destes caminhos garantiu por si só uma eficiente sobrevivência das organizações em tempos modernos. Da mesma forma, a introdução de novas tecnologias não garantiu a diversificação e aumento dos postos de trabalho.

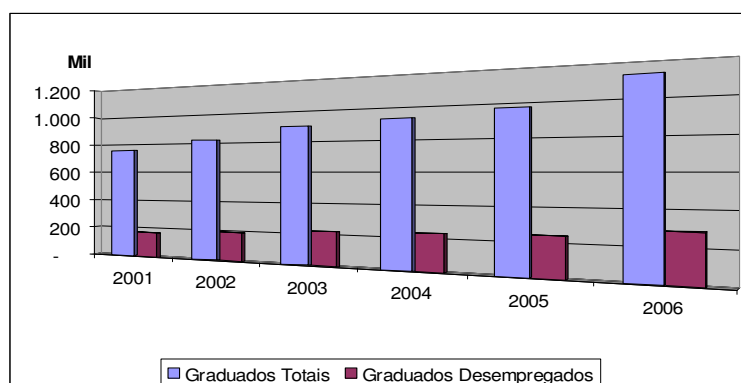
O crescente desemprego tecnológico é uma realidade em praticamente todas as nações do mundo (OLIVEIRA, 2003; RIFKIN, 2004; MALONE, 2005). Novas e cada vez mais sofisticadas tecnologias de "*software*" e equipamentos colocam a



civilização mais perto de um mundo quase sem as formas de emprego conhecidas.

A implantação da tecnologia da informação se faz, portanto, vital para as mudanças cujo objetivo é atingir a sustentabilidade, reduzir os custos e proporcionar uma gestão do conhecimento eficaz nas empresas. Em decorrência, e como um círculo vicioso, verifica-se o aumento do processo de *downsizing* com ampliação da delegação de responsabilidades (*empowerment*) e a conseqüente diminuição de mão-de-obra alocada, inclusive a de maior nível de qualificação (CHAHAD e PICCHETTI, 2003; RIFKIN, 2004, p. 7; POCHMANN, 2004, p. 387).

Verifica-se uma tendência para a diminuição do percentual de pessoal graduado empregado sobre o total graduado na cidade do Rio de Janeiro, segundo os dados do RAIS. As razões possíveis seriam as demissões. Contraditoriamente, no entanto, a quantidade total de graduados é crescente.



**Figura 8** - Graduados totais e graduados desempregados na cidade do Rio de Janeiro  
Fonte: RAIS, MTE (2007)

Na Figura 8, em relação ao total de pessoal graduado, há um crescimento de 7,6%, também nos últimos seis anos dos graduados desempregados. E a diferença entre os graduados e os desempregados não é absorvida pelas empresas na cidade do Rio de Janeiro.

Portanto, a explosão científico-tecnológico-comunicacional desafia aqueles que não tiveram ou não têm condições de chegar às universidades, de entender os processos e avanços tecnológicos, de se adaptar às exigências do emprego disponível. Mesmo no grupo dos graduados, “no contexto de emergência da

sociedade do conhecimento, os requisitos educacionais do emprego ampliaram-se” (POCHMANN, 2004, p. 384). Daí resulta a importância de se conhecer os modos de percepção e de pensar, as atitudes e opiniões dos novos atores para o novo “palco” (QUEIROZ, 2005, p. 38).

Em suma, a globalização e a tecnologia da informação e comunicação são os responsáveis pela diminuição dos empregos em empresas dispersas pelo mundo – conforme Bridges (1995), Pastore (1998), De Masi (1999), Mauro (2000), German (2000), Tavoletti (2003), Rifkin (2004) e Malone (2005). Acrescentam-se nesta lista os estudos realizados pelas empresas Accenture e The Lisbon Council (2005), Manpower (2006), Lens & Minarelli (2006). E a diminuição de empregos pode ocorrer por *empowerment*, *offshoring*<sup>14</sup>, implementações de técnicas de mecanização de processos, uso massivo das TIC, ou até mesmo pela necessidade de diminuição de custos de forma direta.

Os autores citados podem ser segmentados em três grandes escolas: a otimista, a do lazer e a pessimista. Não se deseja, nesta dissertação, confrontar as idéias das três escolas, apenas fazer um breve resumo de cada uma.

A escola otimista crê que a tecnologia da informação e comunicação (TIC) será o alavancador de empregos e com isto suportará as possíveis liberações de mão-de-obra de outras áreas. A TIC será o agente controlador do mercado, possibilitando a redução de preços dos bens de consumo e permitindo à massa populacional o acesso a esses bens. Bridges (1995) e Pastore (1998) são os dois expoentes desta escola.

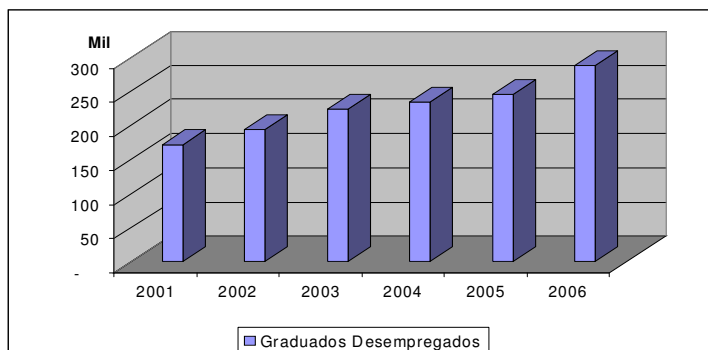
A escola do lazer tem como base a diminuição da jornada de trabalho objetivando o acesso de um maior número de pessoas ao emprego. Com o tempo disponível, surgiria a necessidade de utilizá-lo para o lazer gerando empregos na área do turismo e lazer. De Masi (1999) é um dos expoentes desta escola.

Já a terceira escola, a pessimista, apregoa uma irreversível casta de

---

<sup>14</sup> Offshore: geração de empregos em países onde os impostos são menores e os salários pagos pelo mesmo serviço também é menor.

desempregados à margem da sociedade, por falta de opção de trabalho. Rifkin (2004) é o autor referenciado e sua escola é a que mais se coaduna com o cenário apontado na pesquisa, detalhado no quadro abaixo.



**Figura 9** - Graduados desempregados na cidade do Rio de Janeiro.  
Fonte: RAIS, MTE, 2007.

A Figura 9, ao mostrar o crescimento do desemprego dos graduados em geral na cidade do Rio de Janeiro, comprova o acerto da escola pessimista de Rifkin ao se preocupar com as soluções possíveis para a amarga realidade de profissionais graduados mais e mais excluídos do mercado de trabalho em um grande centro.

**Tabela 3** - Causas de desligamentos dos graduados das empresas de telecomunicações da cidade do Rio de Janeiro

Causa Desligamento	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Rescisão sem justa causa por iniciativa do empregador	943	2.162	1.320	1.142	904	761	780	<b>8.012</b>
Outros desligamentos	135	50	70	35	132	51	54	<b>527</b>
Término Contrato	21	26	26	9	70	26	10	<b>188</b>
Demitido com Justa Causa	2	11	16	7	3	3	4	<b>46</b>
<b>Total de Desligamentos por ano</b>	<b>1.101</b>	<b>2.249</b>	<b>1.432</b>	<b>1.193</b>	<b>1109</b>	<b>841</b>	<b>848</b>	<b>8.773</b>

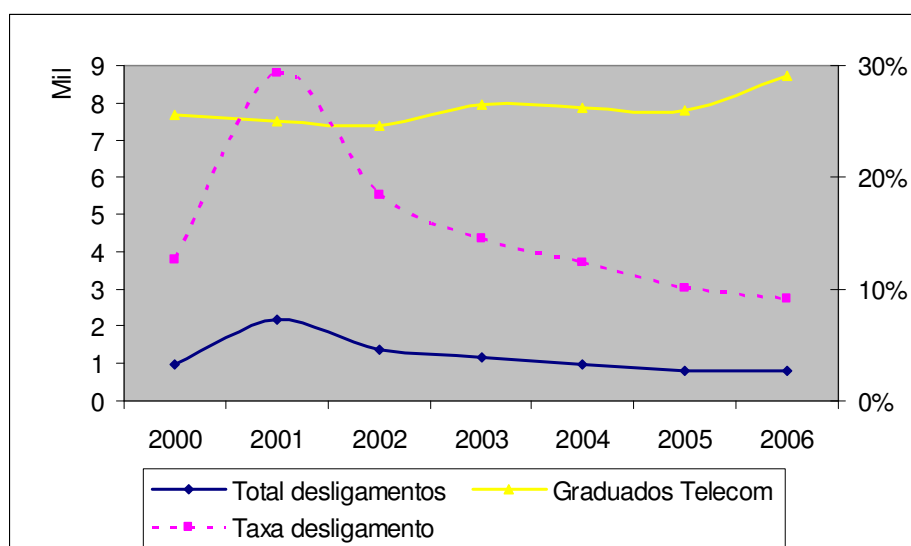
Fonte: RAIS, MTE (2007)

A Tabela 3 apresenta o total de desligamentos, que ocorreram nos anos de 2000 a 2006, de funcionários graduados, especificamente nas empresas de telecomunicações da cidade do Rio de Janeiro. Estes desligamentos são apenas aqueles realizados por iniciativa do empregador. Nestes sete anos (2000 a 2006) foram 8.773 demitidos pelas empresas, pelos motivos expostos.

Os conceitos centrais da pesquisa, a hipercompetitividade entre empresas, organizações e instituições, o total de desligamentos de profissionais e as

transferências de recursos com graduação e conhecimento para outras empresas forçam o maior envolvimento da área de recursos humanos a fim de atenuar as traumáticas demissões e, ao mesmo tempo, impedir que uma couraça de indiferença exima os empregadores de sua responsabilidade. No bojo desses conflitos, a presente pesquisa busca investigar se o processo de *outplacement* já foi alguma vez utilizado ou o será num futuro próximo.

A Figura 10 apresenta a quantidade de funcionários graduados que saíram das empresas de telecomunicações da cidade do Rio de Janeiro.



**Figura 10** - Totais de graduados e demitidos graduados nas empresas de telecomunicações na cidade do Rio de Janeiro e sua taxa.  
Fonte: RAIS, MTE (2007)

Apesar dessas empresas aumentarem seu quadro de funcionários graduados, houve demissões em número significativo. A Figura 10 ainda possibilita calcular a taxa de desligamentos, isto é, o resultado da divisão do número total de graduados demitidos pelo total de graduados empregados nas empresas de telecomunicações da cidade do Rio de Janeiro, contexto pesquisado na presente dissertação. Esta taxa, no ano de 2001, apresentou um valor muito alto, o que significou que as empresas trocaram quase que 70% dos empregados graduados por novos.

### 3 METODOLOGIA CIENTÍFICA DA PESQUISA

Este estudo está baseado no método hipotético-dedutivo de Vergara (2007) que se baseia na formulação de hipóteses que visam à resolução de problemas. O teste dessas hipóteses é feito por observação e experimentos cujos resultados poderão confirmá-las ou negá-las. Esta pesquisa obedece às orientações das normas prescritas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT): NBR 10520, 14724 e 6024 (ABNT, 2005).

#### 3.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, detalhando-se o tipo de pesquisa, o procedimento, o delineamento, as variáveis estudadas, a unidade de análise e as técnicas auxiliares utilizadas de acordo com a natureza do plano.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DO TIPO DE ESTUDO

Do ponto de vista do procedimento, a pesquisa é de natureza aplicada, pois nela se associam a revisão do referencial teórico e o trabalho de campo, momento em que técnicas de coleta de dados foram utilizadas.

A pesquisa é do tipo quantitativo que, segundo Oliveira (1998), objetiva mensurar algumas variáveis – opiniões, dados alcançados em coleta de informações – dando-lhes tratamento através de programas estatísticos que realizam a tabulação das respostas para serem apresentadas em planilhas ou gráficos.

O delineamento utilizado na pesquisa é o descritivo-exploratório. É exploratório por ser dedicado ao levantamento bibliográfico e/ou documental apoiado

em material publicado e acessível ao público em geral com o propósito de ampliar a visão a respeito do tema selecionado e embasar o método e o instrumento utilizados. É, igualmente, descritivo ao se constituir em investigação empírica na qual não há interferência do pesquisador incumbido, apenas, de registrar, com o necessário rigor científico, a frequência com que o fenômeno ocorre.

Essa investigação sistemática e planejada tem o objetivo de observar, registrar e analisar as características de um fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis da unidade de análise: a população objeto da pesquisa, no caso, os dados primários referentes à percepção das áreas de recursos humanos das empresas de telecomunicações da cidade do Rio de Janeiro sobre a técnica de *outplacement*.

Como técnica auxiliar foram aplicados questionários fechados às áreas de recursos humanos das empresas de telefonia da cidade do Rio de Janeiro, cujas respostas fornecerão dados quantitativos a serem tratados, na análise, pelo software Microsoft Excel, versão 2002, *software* de planilha eletrônica também usado na tabulação.

### 3.3 PLANO DE PESQUISA

#### **3.3.1 Pesquisa Bibliográfica**

Esta etapa da pesquisa iniciou-se pela identificação de fontes de documentos impressos (livros, artigos de periódicos, legislação pertinente à área, na web<sup>15</sup> consultas em documentação de bibliotecas de universidades, centros de pesquisa, bases de dados eletrônicas e *sites* idôneos além de revistas eletrônicas), tendo, como base primária, as sugestões do orientador quanto às fontes mais referenciadas nas obras.

O tema da pesquisa sobre *outplacement* aparece em muitas obras na Europa, onde a recolocação consta da legislação da Comunidade Européia (1998) enquanto que, no Brasil, às poucas obras existentes (verificamos MACEDO, 1994) acrescentaram-se, nos últimos anos, um número não significativo de novos títulos sobre o assunto, carente, ainda, de mais literatura.

Bases estatísticas de órgãos foram utilizados para embasar a pesquisa. O IBGE, com as Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio de 2007, a base do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e a Pesquisa Mensal de Emprego (PME). No Ministério do Trabalho e Emprego, utilizou-se a base estatística histórica do RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) de 2000 a 2006. E, complementando, a base da Organização Internacional do Trabalho (ILO, em inglês) do ano de 2007.

### **3.3.2 Instrumento de Coleta de Dados**

A análise preliminar dos dados obtidos no levantamento bibliográfico e a opção por uma pesquisa de natureza aplicada do tipo quantitativo com delineamento descritivo-exploratório apontaram para o questionário como mecanismo adequado de coleta de dados.

O questionário com questões fechadas é considerado o instrumento por excelência das pesquisas de tipo quantitativo porque, através dessas questões fechadas com respostas codificadas, pode-se mensurar, estatisticamente, um determinado fenômeno ou fato social. Portanto, nesta pesquisa, o questionário está pré-formatado (MARCONI; LAKATOS, 2006).

---

<sup>15</sup> Web, ou World Wide Web, sinônimo para a *internet* ou, genericamente, sistema de informação global.

### 3.3.3 Universo e Amostra

O universo da pesquisa são as empresas de telecomunicações que fazem serviço de telefonia (voz e dados) com sede administrativa na capital do estado do Rio de Janeiro. Cinqüenta e duas empresas corresponderam aos critérios estabelecidos para a pesquisa e, no Anexo 0, encontra-se a lista resultante da seleção feita.

Estas empresas foram selecionadas através de pesquisa no *site* da Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, uma autarquia especial criada pela Lei Geral de Telecomunicações<sup>16</sup>, cuja função é direcionar o setor de telecomunicações do Brasil à universalização e competição.

Mesmo tratando-se de empresas situadas na cidade do Rio de Janeiro, não foi possível contatá-las diretamente, ora por razões de logística, ora por razões de agenda dos recursos humanos envolvidos. Mas, como bem afirma Günther (2003), o tamanho da amostra é determinado pela disponibilidade de tempo, dinheiro e recursos humanos para uma pesquisa.

O meio usado para alcançar a unidade de análise da pesquisa e, assim, minimizar os problemas supracitados, foi o envio do questionário impresso via carta registrada, através da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Correios, acompanhados de duas cartas de apresentação: uma do LATEC apresentando o pesquisador; e a outra explicando a natureza da pesquisa, a importância do preenchimento e devolução do material para o prosseguimento dos trabalhos de autoria do pesquisador. Esta última informa, também, a contribuição ao setor de Recursos Humanos, objetivando comparar os processos utilizados pela área de recursos humanos nas empresas de telefonia do Rio de Janeiro, no ano de 2007, e conhecer os benefícios da utilização da técnica de *outplacement*, assim gerando subsídios para aumentar o retorno dos investimentos em gestão de pessoas.

Esperava-se um retorno de 25%, aproximadamente, percentual médio de

---

<sup>16</sup> (Lei 9.472, de 16 de julho de 1997)



devolução dos questionários pelos informantes segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 98). De acordo com a estimativa, do universo de 52 empresas contatadas, tinha-se a expectativa do retorno de 36 questionários, que constituíram a pesquisa.

Segundo Berbetta (2007, p. 43), o uso de amostragem não é interessante quando a população é pequena, ou seja, é intuitiva a necessidade de verificar quase toda a população.

### **3.3.4 Desenvolvimento do Questionário de Pesquisa**

O questionário, “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 88), foi estruturado com base inicial nas questões problemas que se pretende investigar.

Aplicado como pré-teste no setor de Recursos Humanos de algumas empresas do ramo de informática - população com características semelhantes ao público-alvo da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2006) - o questionário foi reformulado, evitando-se a complexidade e algumas inconsistências, sempre com o objetivo de torná-lo um instrumento de maior validade.

Para a elaboração do instrumento de coleta de dados, o questionário, foram empregados procedimentos metodológicos validados pela literatura científica já referenciada, destacando-se:

- a) Revisão de literatura de pesquisas de natureza similar, de forma a incorporar a experiência de estudos anteriores;
- b) Utilização do critério de blocos de assuntos homogêneos, visando a uma organização eficaz do questionário, bem como a facilitar a exteriorização das idéias e respostas por parte dos gerentes a serem entrevistados;
- c) Utilização de questões fechadas que permitem a obtenção de resultados mensuráveis para variáveis avaliadas, com respostas codificadas

onde pode-se mensurar, estatisticamente, um determinado fenômeno ou fato social;

- d) Emprego de softwares específicos no tratamento e análise de dados utilizando-se métodos estatísticos multivariados;
- e) Utilização de procedimentos para seqüência de questões;
- f) *Lay-out* adequado da estrutura do questionário, objetivando a eliminação de erros nos procedimentos de consistência dos dados.

### **3.3.5 Estrutura do Questionário**

O questionário se compõe de nove questões, categorizadas em relação ao objetivo do estudo em blocos de assuntos homogêneos:

- a) As questões de um a quatro objetivam filtrar e segmentar as empresas. São ditas de controle, para verificar se o respondente pertence à população em estudo.
- b) As questões de cinco a sete dizem respeito à utilização da técnica de *outplacement* (recolocação, dentre outras) nas empresas durante o ano de 2007. Está associado ao objetivo da pesquisa.
- c) A questão oito objetiva captar a possibilidade de utilização de *outplacement* (recolocação, dentre outras) na empresa nos próximos dois anos (2008 e 2009). Está associado ao objetivo da pesquisa.
- d) A última questão, a nona, visa categorizar os respondentes em relação ao nível de hierarquia dentro de cada empresa. É complementar para a pesquisa.

#	Resumo das Questões	Objetivos
1	A sede administrativa da empresa é a cidade do Rio de Janeiro?	Excluir as empresas que não estão no grupo a ser pesquisado. No caso, apenas com respostas afirmativas.
2	A empresa presta qual(is) serviço(s) de telefonia?	Excluir as empresas que não estão no grupo a ser pesquisado. No caso apenas as com respostas "telefonia de voz".
3	Qual o total de funcionários da empresa?	Segmentar as empresas em micro, pequena, média e grande.
4	Quantos são graduados?	Recuperar o grupo a ser pesquisado, pois empresas que não tem graduados não entrarão na pesquisa.
5	Qual sua opinião sobre o <i>outplacement</i> ?	Percepção da importância do <i>outplacement</i> para as empresas. Aqui colocou-se uma questão aberta para a justificativa.
6	Houve demissão de funcionário graduado em 2007?	Levantar a quantidade de funcionários graduados demitidos, foco principal da pesquisa. Em caso negativo, não entrarão na pesquisa.
7	Em caso afirmativo, utilizou técnicas de <i>outplacement</i> no auxílio aos demitidos em 2007?	Percepção da utilização do <i>outplacement</i> nas empresas.
8	Pretende utilizar estas técnicas, em caso de demissões, em 2008/2009?	Levantar a probabilidade de uso do <i>outplacement</i> nas empresas em 2008/2009.
9	Em que nível está a Área de Recursos Humanos na sua empresa?	Levantar a hierarquização do RH nas empresas.

**Quadro 8:** Resumo das questões e seus objetivos

Fonte: O autor

### 3.3.6 Sujeito da Pesquisa

O sujeito foi a área de Recursos Humanos das empresas de telefonia inseridas no universo da pesquisa.

### 3.3.7 Envio de Questionários

A versão final do questionário foi encaminhada, para resposta, às áreas de Recursos Humanos das empresas de telefonia que fazem serviços de telefonia com sede na cidade do Rio de Janeiro.

Cada empresa recebeu um envelope principal contendo:

1. O questionário impresso (Anexo A);
2. Carta de apresentação do LATEC (Anexo B);
3. Carta de apresentação da pesquisa (Anexo C);
4. O brinde; e

5. Um envelope pré-pago para retorno do questionário.

O pacote foi enviado pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Correios – diretamente para os endereços das empresas, recuperados no *site* da Anatel (Anexo E) e atualizados no *site* das próprias empresas, quando disponível. Ainda, para as empresas, onde foi possível conseguir o telefone, entrou-se em contato para confirmar o endereço, bem como informar sobre a pesquisa a ser enviada – das 53 empresas foi realizado o contato com dezenove delas.

Como “a propensão de responder é fortemente influenciada pelo interesse na tecnologia (empregada) e no tema”, segundo Dillman e Bowker (2001), é fundamental utilizar técnicas para despertar o interesse dos respondentes logo no primeiro contato.

Por este motivo, na Carta de Apresentação do LATEC, o pesquisador é identificado como aluno do curso de mestrado profissional de uma instituição reconhecida pela sua alta qualificação, a Universidade Federal Fluminense - UFF, fazendo com que a colaboração solicitada ao respondente tenha valor agregado.

No outro documento enviado, a Carta de Apresentação da Pesquisa, o objetivo do trabalho e as futuras contribuições à área de recursos humanos almejadas pela pesquisa estão claramente expostas, bem como as opções para o retorno do questionário pelas empresas.

Relacionado ao trabalho do profissional, com caráter educativo e de baixo custo, o brinde promove uma lembrança continuada. Esta estratégia dá margem à colaboração pessoal tornando importante a relação estabelecida sobre as bases de um trabalho, no caso, a pesquisa.

Apesar do trabalho não versar sobre um programa de identidade visual (logotipo, símbolo e cor), sente-se à necessidade de fornecer algumas explicações a respeito do brinde, seu objetivo, simbologia, cores, tipologia e leitura subliminar.

O brinde, enquanto ferramenta do marketing relacional, contribui para a

promoção e comunicação por sua capacidade de gerar um impacto positivo, imediato no receptor e, por isso, apresentar um elevado potencial de retenção (MARINHO, 2007).

Conceber um brinde que alcance o objetivo de fazer um apelo à participação, evitando a saturação e o fracasso, tem solução no planejamento estratégico da ação e na escolha de um item exclusivo considerando-se a relação custo/benefício/retorno/fidelização à marca. Marinho (2007) afirma que “na verdade os brindes significam um valor acrescentado ao produto, diferenciando-o da concorrência”.

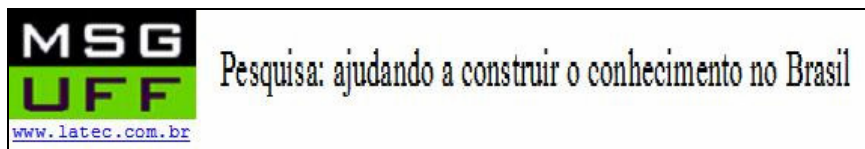
O autor reforça certas características para que o brinde faça sucesso: ser objeto de uso, de qualidade, com design e cores exclusivos, criado sob medida a preço baixo, para que possa ser oferecido massivamente.

O brinde precisa informar sobre a instituição à qual a pesquisa se liga, contendo sua marca ou logotipo.

“Sempre que um nome ou idéia de um cliente bem como seu produto ou serviço for representado visualmente, podemos dizer que ele possui uma identidade visual” (STRUNCK, 1989, p. 15).

A identidade visual, a verdadeira assinatura de todas as ações em que a instituição está envolvida, é o conjunto de elementos gráficos utilizados para representar visualmente um nome. Fator estratégico de sucesso da divulgação, pois gera resultados e ajuda a consolidar a imagem da organização junto ao público, a identidade visual carrega informações relacionadas à filosofia, à origem e aos serviços da empresa.

Se possui fácil identificação e expressividade, como é o objetivo da criada na régua com o logotipo e o *site* da instituição e do programa, deve servir para aumentar o interesse dos sujeitos da pesquisa, entusiasmando-os a responder e reenviar o questionário de um pesquisador-aluno da pós-graduação da UFF.



**Figura 11** - Frente da régua de brinde.  
Fonte: o autor.

A régua com o logotipo e o site da instituição e do programa ficará como lembrança de participação da pesquisa e marketing institucional.

### 3.3.8 Logística do envio do questionário

Seguem as informações de logística e custos dos envios do material para a pesquisa. Esta seção tem como objetivo servir de base a pesquisas futuras com a utilização da mesma técnica ou parte dela.

O envelope principal foi enviado através da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Correios. Foi utilizado o serviço de “carta não comercial”. Segundo os Correios “a Carta é o mais tradicional serviço postal dos Correios. É o meio de comunicação que você dispõe para a troca de mensagens escritas. O serviço é oferecido nas modalidades: Carta Comercial, Carta Não Comercial, Carta via internet e Carta Social”<sup>17</sup>.

O custo deste serviço foi de R\$ 0,90 (noventa centavos) para cada envelope principal. O envelope de resposta pré-pago foi selado com um custo de R\$ 0,60 (sessenta centavos) por selo postal.

Além da carta, foi contratado o serviço adicional (ou que agregam facilidades na prestação dos serviços convencionais) de Registro Nacional. Este serviço possibilita a emissão de documento comprobatório da postagem.

As características deste serviço são, segundo os Correios:

<sup>17</sup> Informação recuperada do *site* dos Correios em 12 de outubro de 2007, as 19:42, em <http://www.correios.com.br>.

- O objeto, no caso o envelope principal, é identificado pela aplicação de numeração específica, que possibilita acompanhar o seu trâmite por meio do Sistema de Rastreamento de Objetos – SRO. As informações ficam disponíveis por três meses;
- Pode ser contratado em todas as Agências de Correios;
- Serviço destinado ao público em geral;
- Para a contratação desse serviço, o objeto (envelope principal) deverá apresentar, obrigatoriamente, o nome e o endereço completo do remetente e do destinatário.

O custo deste serviço foi de R\$ 2,60 (dois reais e sessenta centavos). Já os envelopes foram comprados por R\$ 0,20 (vinte centavos) cada, num total de 104 – 52 envelopes principais e 52 envelopes de retorno do questionário.

Para a confecção da régua (foi utilizada régua de PVC<sup>18</sup> opaca branca de 15cm – marca TRIDENT e referência: OP-15), teve-se um custo de R\$ 2,30 (dois reais e trinta centavos). A confecção do logo e da frase sobre a pesquisa, realizada em *silk-screen* (ou serigrafia<sup>19</sup>) foi de R\$ 2,00 (dois reais) por régua. A contabilização dos custos totais está na Tabela 4.

**Tabela 4** - Custos gerais de entrega

<b>Custo</b>	<b>Preço unitário (R\$)</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço total (R\$)</b>
Envelopes	0,20	104	20,80
Carta Não Comercial	0,90	52	46,80
Selo Postal	0,60	52	31,20
Registro Nacional	2,60	52	135,20
Régua	2,30	52	119,60
Serigrafia	2,00	52	104,00
<b>CUSTO TOTAL</b>			<b>R\$ 457,60</b>

Fonte: o autor.

Não foram computados os custos de papel (para as cartas e questionário) bem como os serviços computacionais e outros custos.

### 3.3.9 Coleta dos Dados

O retorno das questões poderia ser por dois meios distintos, a fim de auxiliar o respondente e objetivando aumentar o número de questionários retornados. A primeira opção seria através do envelope pré-pago disponibilizado dentro do pacote

<sup>18</sup> PVC (policloreto de vinila) é um termoplástico tenaz, rígido, pouco combustível, resistente a todos os ácidos e bases, mas não a solventes orgânicos. A sua fórmula geral é (CH<sub>2</sub> = CHCl)<sub>n</sub>. Extraído do site Casa da Ciência – Galileo, em 12 de outubro de 2007, as 19:12 no endereço [http://ciencia.esmtg.pt/index.php?option=com\\_rd\\_glossary&Itemid=27](http://ciencia.esmtg.pt/index.php?option=com_rd_glossary&Itemid=27)

<sup>19</sup> Processo de impressão onde a tinta é vazada pela pressão de um rodo, através de uma tela preparada com a figura a ser impressa.

entregue através dos Correios. Este envelope poderia ser colocado em qualquer agência dos Correios ou nas caixas coletoras, sem necessidade de pagamento por parte do respondente. O mesmo só teria o trabalho dos deslocamentos.

A outra opção seria através do questionário disponibilizado em um *site* para *download*<sup>º</sup>. Com o arquivo no computador, o respondente poderia completá-lo com as respostas às questões e enviá-lo para o endereço de *e-mail* do pesquisador, disponibilizado na Carta de Apresentação da Pesquisa.

### **3.3.10 Planejamento da Análise**

Das respondentes, todas fizeram na forma tradicional pelo correio, o que pode ser explicado pela comodidade da correspondência já estar impressa, selada e envelopada.

### **3.3.11 Técnicas de Análise dos Dados**

Utiliza-se os seguintes procedimentos de análise:

- a) UNIVARIADOS: na geração de tabelas ou gráficos das freqüências relativas de cada uma das variáveis que compõe o questionário da pesquisa;
- b) BIVARIADOS: na geração de tabelas ou gráficos de freqüências relativas das variáveis do banco de análises cruzadas por variáveis de classificação, tais como os níveis dos gestores e tamanho das empresas respondentes;
- c) MULTIVARIADOS: na aplicação de métodos estatísticos integrativos, que permitem avaliar um grande número de variáveis de forma simultânea, levando em conta as correlações existentes entre elas, tais como perfil de gestor, tamanho da empresa, agrupamento de variáveis, dentre outras.

As análises foram realizadas através do software Microsoft Excel.



### 3.3.12 Tabulação dos Dados

O questionário foi pré-formatado visando a otimizar os processos de tabulação e análise dos dados. A tabulação foi suportada com auxílio do *software* de planilha eletrônica da Microsoft, o Excel, onde o questionário foi construído.

### 3.3.13 Análise dos Dados

Espera-se levantar a percepção da área de recursos humanos e verificar a utilização do processo de *outplacement* para os gestores destas áreas e para as suas empresas.

A apresentação dos dados consta do próximo capítulo, será realizada através das propostas abaixo e segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 196):

- Série estatística,
- Representação escrita, e
- Tabelas e gráficos.

Foram utilizadas as medidas de posição, de dispersão e a comparação de frequência dos dados coletados.

A análise dos dados foi feita em confrontação com o referencial teórico levantado sobre o tema.

---

<sup>20</sup> Ato de salvar o arquivo de um *site*, ou *sítio*, da internet (World Wide Web, que significa "rede de alcance mundial", em inglês; também conhecida como Web e WWW) para o computador pessoal do usuário.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, as informações coletadas nos questionários devolvidos (ANEXO A - Questionário de Pesquisa) são analisadas segundo o método considerado mais apropriado ao perfil dos dados levantados e ao problema da pesquisa.

### 4.1 AVALIAÇÃO DA AMOSTRA SELECIONADA

A amostra, tomada como base da pesquisa, foi planejada para ser representativa do universo investigado constituído, como referido no capítulo 3, pelas empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro. As empresas participantes da pesquisa, por meio da área de recursos humanos, não foram identificadas nominalmente, de forma a preservar a confidencialidade e garantir a honestidade das respostas.

A princípio, foram 53 as empresas que, pelos critérios estabelecidos, formariam o universo da pesquisa. Entretanto, após o envio dos 53 questionários pelos Correios, uma série de fatos contribuiu para a diminuição do inicialmente previsto.

Informações recuperadas do site da Anatel, que detém, dentre outras atribuições, o controle das operações das empresas do setor, demonstraram desatualização das informações e dos endereços das controladas, como nas duas situações a seguir registradas.

Na primeira situação, uma empresa, que consta no site da Anatel com sede no Rio de Janeiro, informou, quando do contato telefônico, localizar-se sua sede em outra cidade. Das 52 empresas restantes, segundo os Correios, nove estavam com o endereço errado e, portanto, tiveram o material devolvido ao pesquisador.

Os Correios devolveram, também, outro questionário, agora não mais por causa da Anatel, mas por recusa da empresa em aceitá-lo sem estar endereçado a uma pessoa física. O ocorrido parece demonstrar o pouco interesse da organização em receber material a ela encaminhado para que disponibilizasse informações passíveis até de conquistar novos clientes.

O Quadro 9 resume os motivos da rejeição aos questionários.

Quantidade	Motivo Rejeição
1	Não apresenta sede na cidade do Rio de Janeiro
0	Não fazem serviço de telefonia
0	Não tiveram funcionários graduados em 2007
0	Não tiveram demissões de funcionários graduados no ano de 2007
0	Não preencheram o questionário com todas as informações relevantes
1	Falta de informações sobre o destinatário pessoa física
9	Tiveram questionários devolvidos por problemas de endereço, segundo os Correios.

**Quadro 9** - Motivos de rejeição de questionário  
Fonte: pesquisa.

Com isto, o universo a ser investigado se formou com as 43 empresas restantes e que, segundo os Correios, receberam efetivamente os questionários. Delas, sete questionários foram retornados e utilizados como amostra final para as análises estatísticas realizadas.

Vale menção a resposta, enviada pelo endereço eletrônico, de uma renomada empresa, que pediu desculpas em não responder o questionário, pois passa por mudanças relacionadas a reestruturações devido a uma possível fusão ou aquisição. Mesmo assim, colocou-se ao inteiro dispor para auxiliar na pesquisa e, na resposta incluída a seguir, informa o procedimento por ela adotado:

Prezado pesquisador

Conforme conversa telefônica já informamos que nunca tivemos uma pessoa dedicada a "outplacement" na empresa. Todavia de forma pessoal e espontânea sempre fizemos movimentos no sentido da recolocação de pessoas que trabalharam conosco através de indicação ou de conhecimentos pessoais no mercado onde há trinta anos trabalhamos.

Segue nosso telefone enquanto colocamo-nos à sua disposição para eventual contribuição.

## 4.2 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Uma análise exploratória dos dados referentes às empresas de telefonia no Brasil foi realizada como meio de proporcionar maior familiaridade e facilitar a construção das hipóteses da pesquisa. A pesquisa realizada tem concepção quantitativa na descrição factual de seu objeto de pesquisa e na análise crítica dos dados coletados.

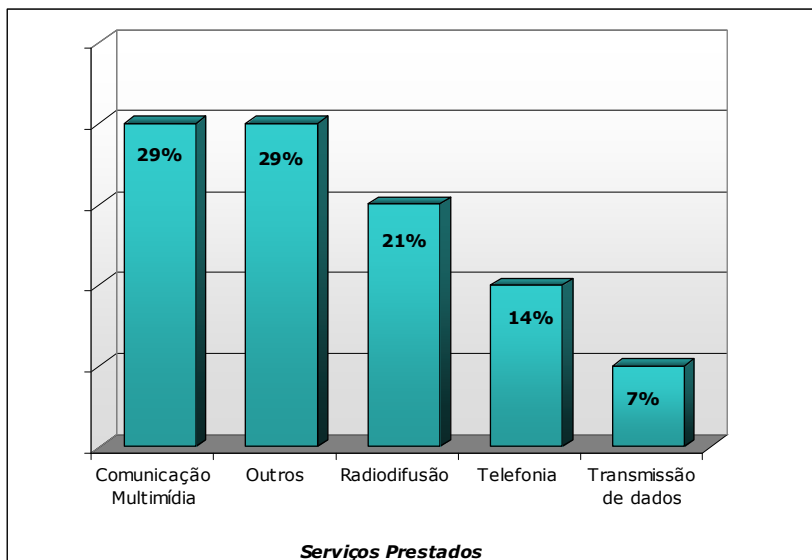
O estudo, também, se baseia em dados emitidos pelas empresas. Deve-se ressaltar, porém, que a coleta dos dados se iniciou com a seleção das 53 empresas de telefonia, com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro, das quais 43 corresponderam ao perfil estabelecido, configurando, assim, o universo em estudo.

Como, destas empresas, apenas 16,27% retornaram os questionários enviados pelo entrevistador, as análises serão realizadas considerando este percentual a amostra que contribuiu com a emissão das informações necessárias para a construção da pesquisa.

### 4.2.1 Análise Descritiva dos Dados

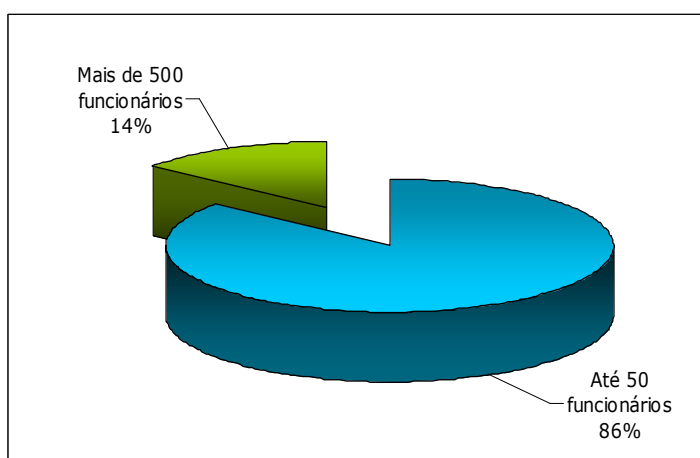
A análise descritiva dos dados levantados pelo questionário, realizada em 16,27% das empresas contatadas, permitiu interessantes constatações relacionadas com as questões do trabalho e que podem vir a ser usadas como ponto de partida de novas pesquisas voltadas para um entendimento ainda mais profundo do cenário pesquisado.

Os resultados da pesquisa serão colocados em formas gráficas, para facilitar o entendimento de todos que terão acesso aos resultados alcançados.



**Figura 12** - Distribuição dos serviços prestados pelas empresas de telefonia do Rio de Janeiro  
Fonte: Pesquisa

Conforme pode ser observado na Figura 12, 58% das empresas de telefonia que responderam os questionários prestam serviços de Comunicação Multimídia (SCM) e outros serviços não identificados. Em seguida, com 21%, estão os serviços de Radiodifusão. Vale ressaltar que as empresas podem ter mais de um tipo de prestação de serviço e que todas as empresas apresentam serviços de telefonia (STFC, SMP, SME e SCM), que é o segmento da pesquisa.



**Figura 13** - Tamanho da empresa em relação ao número de funcionários  
Fonte: pesquisa.

Na análise do tamanho das empresas pelo número de seus funcionários, apresentada na Figura 13, pode-se concluir que 86% das empresas de telefonia no

estado do Rio de Janeiro participantes da pesquisa são de pequeno porte.

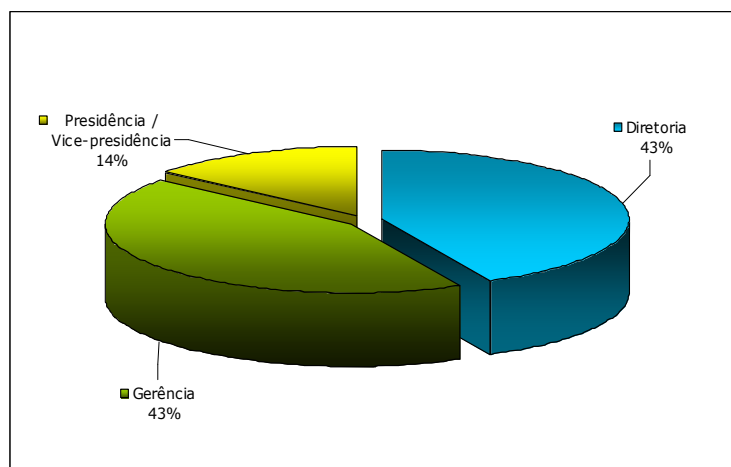
**Tabela 5 – Empresas de Telefonia**

Análise das Empresas de Telecomunicações por Número de Funcionários							
Porte da Empresa		Empresas de Telecomunicações		Empresas Telefonia que responderam		Universo de Empresas Telefonia	
Porte da Empresa	Nº de funcionários	Empresas de Telecomunicações no Rio de Janeiro	% dos Números de Funcionários	Total das Empresas de Telefonia participaram da pesquisa	% Número de Funcionários das Empresas que participaram da pesquisa	Empresas de Telefonia dentre as de Telecomunicações (estimativa em relação à média dos grupos)	% Números de Funcionários das Empresas de Telefonia (estimativa em relação à média dos grupos)
pequena	até 50	663	97,8%	6	85,7%	39,5	91,8%
media	50 a 500	12	1,8%	0	0,0%	0,4	0,9%
grande	mais 500	3	0,4%	1	14,3%	3,2	7,4%
<b>Total</b>		<b>678</b>	<b>100,0%</b>	<b>7</b>	<b>100,0%</b>	<b>43</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Tabela 1732, PNAD, 2007 e pesquisa.

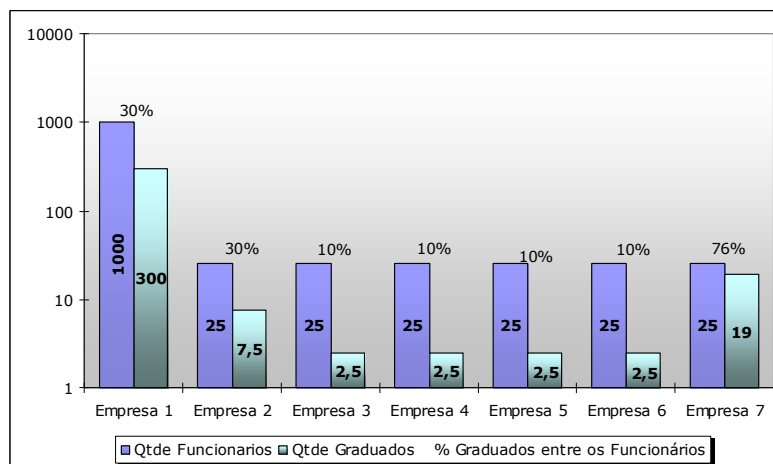
A Tabela 5 apresenta três grupos dos quais o primeiro engloba todas as 678 empresas de telecomunicações no estado do Rio de Janeiro, no ano de 2006, selecionadas pelo pesquisador na tabela do PNAD (2007). No segundo grupo, um estrato das empresas de telecomunicações do grupo anterior, estão as 43 empresas de telefonia, selecionadas no site da ANATEL segundo os critérios da pesquisa. E, finalmente, o terceiro grupo, são as empresas de telefonia que colaboraram com a pesquisa, retornando os questionários enviados.

Segundo a análise da Tabela 5, observa-se que, tanto nos grupos das empresas de telecomunicações como no das respondentes de telefonia da pesquisa, predominam as empresas que possuem até 50 funcionários, consideradas de pequeno porte, respectivamente 97,8% e 85,7%. A classificação de porte tem base nas pesquisas realizadas pelo IBGE (2007).



**Figura 14** - Nível hierárquico das áreas de Recursos Humanos nas empresas  
Fonte: pesquisa.

Na Figura 14, pode-se observar o nível hierárquico da área de Recursos Humanos nas empresas de telefonia em estudo que, em 43% destas empresas, se posiciona no nível de Gerência e de Diretoria o que lhe faculta, pelo menos, algum poder decisório.



**Figura 15** - Relação entre funcionários graduados e sem graduação por empresa  
Fonte: pesquisa.

A Figura 15 mostra a relação existente entre o número total de funcionários e a quantidade de graduados das empresas. A empresa 1 é a que possui o maior número de empregados entre as empresas em estudo, porém apenas 30% são graduados. Já na empresa 7, os graduados são 76% dos funcionários.

Os dados acima permitem concluir que as empresas possuem em média 164 funcionários, podendo variar em até 368 funcionários. Esta variação se refere ao desvio padrão que mede a dispersão considerando o quanto as observações se afastam da média. Em relação aos graduados, pode-se dizer que, em média, as empresas contam com 48 funcionários com nível superior, variando até 111 funcionários com graduação, dependendo da especificidade de cada empresa.

Abaixo, seguem as fórmulas utilizadas para encontrar a média (medida de tendência central) e o desvio padrão (medida de dispersão) das observações de interesse.

$$x_i = n^\circ \text{ de funcionários na empresa}$$

$$y_i = n^\circ \text{ de funcionários graduados na empresa}$$

$n = n^\circ$  de empresa em análise

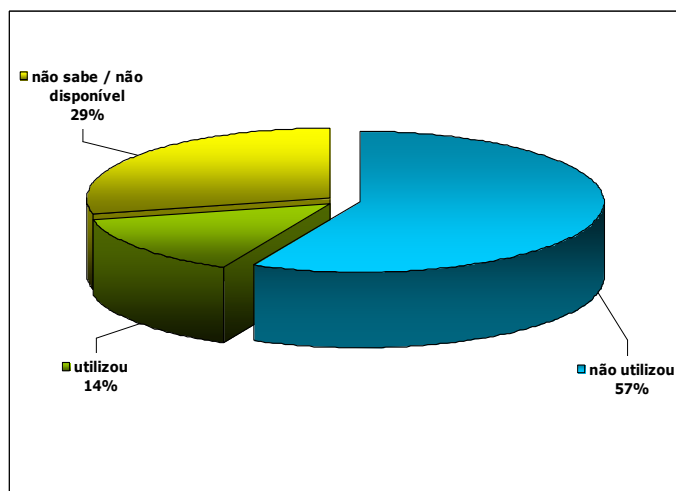
→ Média dos Funcionários:  $\frac{\sum x_i}{n-1} = 164$  funcionários

→ Desvio padrão dos Funcionários:  $s = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum (x_i - \bar{x})^2} = 368$  funcionários

→ Média dos Funcionários graduados:  $\frac{\sum y_i}{n-1} = 48$  graduados

→ Desvio padrão dos funcionários graduados:  $s = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum (y_i - \bar{y})^2} = 111$  graduados

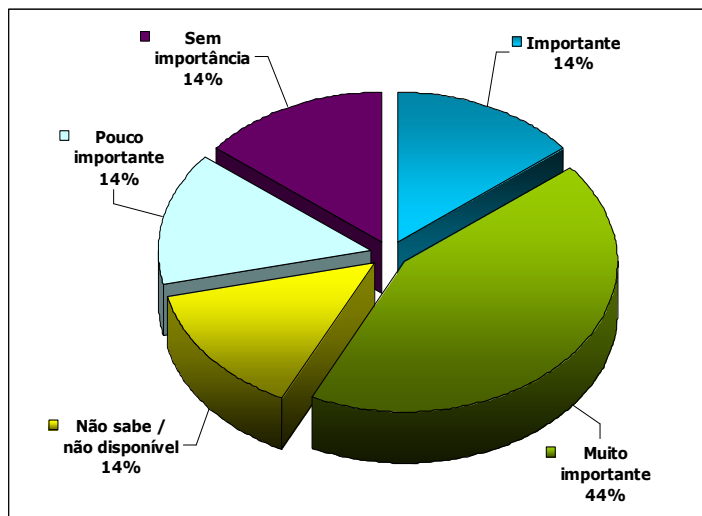
Após a análise geral das empresas de telefonia, considerando o número de funcionários e a quantidade de graduados em relação à de funcionários, foi realizada uma análise exploratória dos dados. Sua finalidade era saber qual o conhecimento das empresas a respeito da técnica de *outplacement*, se foi ou não utilizada e, em caso negativo, se havia a pretensão de o fazer. Buscava, também, detectar a importância da técnica para as empresas participantes da pesquisa.



**Figura 16** - Técnica de *outplacement* nas empresas  
Fonte: pesquisa.

Na Figura 16, observa-se o uso da técnica de *outplacement* nas empresas de telefonia que, segundo o gráfico, não foi feito em 57% delas, enquanto 14% já o fizeram.

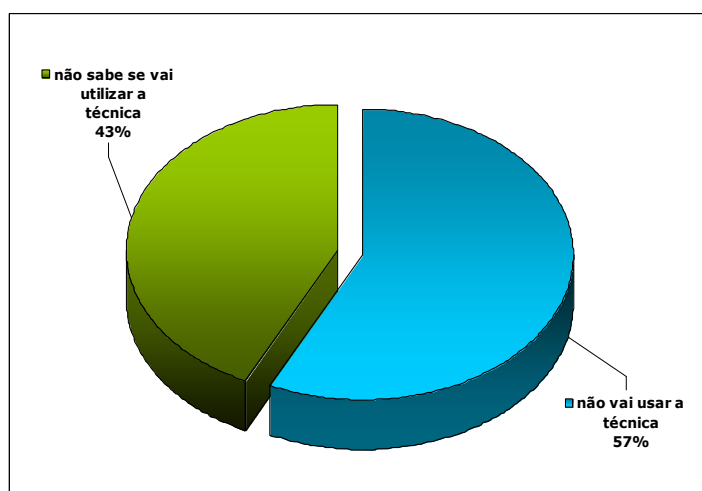




**Figura 17** - Importância da técnica de *outplacement* para as empresas  
Fonte: Pesquisa.

A Figura 17 permite verificar que 58% das empresas de telefonia acham importante ou muito importante o uso da técnica, assim demonstrando o grau de valorização dado por estas empresas.

A questão aberta não apresentou resposta. Tinha o objetivo de observar quais seriam as razões das empresas em categorizar a importância do *outplacement*.



**Figura 18** - Propensão das empresas em utilizar a técnica de *outplacement*  
Fonte: Pesquisa.

Tendo em vista o uso futuro já para os próximos dois anos, 2008 e 2009, a figura 18 apresenta a propensão das empresas de telefonia em utilizar o *outplacement*. Verificou-se que 57% das empresas pesquisadas não vão utilizar esta

técnica enquanto 43% não sabem. Nenhuma delas admitiu que iriam utilizar.

A técnica de outplacement foi utilizada, segundo 14% das empresas, para o processo de preparo à demissão e na gestão da imagem da empresa após as demissões.

#### 4.2.2 Distribuição de Frequência

A distribuição de frequência relativa das respostas dos questionários (Anexo A) está no Quadro 11. Esta distribuição, junto com as análises anteriores, será a base para as respostas às hipóteses previamente definidas para a pesquisa, na avaliação dos resultados e no suporte às conclusões.

#	Resumo das Questões	A	B	C	D	E	F
1	A sede administrativa da empresa é a cidade do Rio de Janeiro?	88%	12%				
2	A empresa presta qual(is) serviço(s) de telefonia?	29%	43%	57%	14%	57%	0%
3	Qual o total de funcionários da empresa?	86%	0%	14%	0%		
4	Quantos são graduados?	58%	14%	14%	14%	0%	
5	Qual sua opinião sobre o <i>outplacement</i> ?	44%	14%	14%	14%	14%	
6	Houve demissão de funcionário graduado em 2007?	29%	0%	14%	0%	57%	
7	Em caso afirmativo, utilizou técnicas de <i>outplacement</i> no auxílio aos demitidos em 2007?	14%	57%	29%			
8	Pretende utilizar estas técnicas, em caso de demissões, em 2008/2009?	0%	57%	43%			
9	Em que nível está a área de Recursos Humanos na sua empresa?	14%	42%	42%	0%	0%	

**Quadro 10** - Distribuição de frequência das respostas dos questionários  
Fonte: Pesquisa

#### 4.2.3 Avaliação dos Resultados e Conclusões

Apesar do método utilizado para o projeto ter sido exploratório quanto aos objetivos com a utilização de questionário, os meios utilizados foram: o método bibliográfico, com base no que já existe sobre o tema, as pesquisas estatísticas e os

dados de entidades externas<sup>21</sup>.

Caracterizam-se, com isso, as múltiplas fontes de evidências, como apregoa o estudo de caso realizado na presente pesquisa.

Neste momento, torna-se preciso reportar à questão geral que delineou a pesquisa:

- Verificar a utilização da técnica de *outplacement* nas áreas de recursos humanos das empresas de telefonia no Rio de Janeiro, a fim de compreender se esta técnica foi utilizada nos processos de demissão do capital intelectual excedente e graduado.

Com as respostas das empresas aos questionários, 42% das empresas disseram que tiveram, em média, 24 funcionários graduados demitidos em 2007, e que foi utilizado *outplacement* para o devido suporte em 14% das empresas.

As hipóteses podem ser respondidas por meio da análise de frequência e as pesquisas bibliográficas e estatísticas de entidades externas.

H<sub>0</sub> – Não existem empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro.

H<sub>1</sub> – Existem empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro.

A pesquisa no site da Anatel possibilitou concluir que existiam 52 empresas com sede no Rio de Janeiro. Estas empresas foram contactadas por carta para o envio dos questionários, sendo algumas até por telefone, e obteve-se a comprovação de que sete empresas que confirmaram ter sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro.

H<sub>0</sub> – Não existem funcionários graduados demitidos nas empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro.

---

<sup>21</sup> Estas entidades foram: IBGE, Ministério do Trabalho e Emprego e Organização Internacional do Trabalho.

$H_1$  – Existem funcionários graduados demitidos nas empresas de telefonia com sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro.

Com as respostas recebidas pelos questionários, foi confirmado que aconteceram demissões de funcionários graduados em 43% do total das empresas, com pelo menos 8 funcionários por empresa no ano de 2007.

$H_0$  – Não há direcionamento da área de Recursos Humanos nas empresas de telefonia aplicando o procedimento de *outplacement*.

$H_1$  – Há direcionamento da área de Recursos Humanos nas empresas de telefonia aplicando o procedimento de *outplacement*.

Conforme resposta a oitava questão do questionário, para 14% dos respondentes, foi utilizada a técnica de *outplacement*, porém apenas para o nível de diretoria. Os outros 86% não utilizaram, ou por não terem demitidos, ou apenas por não terem usado. Conseqüentemente a hipótese  $H_0$  é rejeitada.

$H_0$  – Não há direcionamento futuro relacionado com a propensão na utilização do *outplacement* nas empresas de telefonia da cidade do Rio de Janeiro.

$H_1$  – Há direcionamento futuro relacionado com a propensão na utilização do *outplacement* nas empresas de telefonia da cidade do Rio de Janeiro.

Todas as respostas dos questionários recebidos, relacionadas com a questão que responde a hipótese acima, não deixam claro o direcionamento para se utilizar a técnica de *outplacement* nas empresas. Portanto não se pode responder a esta hipótese.

## **5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO**

### **5.1 CONCLUSÃO DO TRABALHO**

O início de uma era altamente tecnológica provoca mudanças tanto nos valores individuais quanto nos coletivos, aqui se incluindo as relações de trabalho. Entretanto, no âmbito do cenário empresarial globalizado, a busca pela sobrevivência em meio a tanta competitividade parece não considerar o valor do recurso humano, o grande responsável pela mudança que, em muitos casos, dela se torna vítima. O capitalismo contemporâneo ao fazer da globalização a sua ideologia possibilita que muitas das organizações nele geradas se alienem da questão da convivência com quase um bilhão de desempregados. Em termos mundiais, a diminuição de empregos é crescente, fato que não isenta o Brasil e, principalmente, a cidade objeto do estudo de caso feito nesta dissertação: o Rio de Janeiro.

O cenário foi escolhido porque o município, a partir de 1998, adquiriu importância na área foco da presente dissertação, a das telecomunicações, então em lucrativo processo de privatização. Para uma melhor interpretação do contexto, a situação existente, em termos de capital humano, até 2001, contabilizava no Rio de Janeiro 31.8% do total do pessoal alocado em empresas de telecomunicações no Brasil. Entretanto, no ano de 2005, a proeminência da cidade na área em questão foi substituída por um significativo esvaziamento ao empregar pouco mais de 10% deste pessoal.

Vale destacar, numa breve comparação entre as quantidades de empresas, de empregados e de desempregados que, em 2006, ano anterior ao foco da pesquisa, houve aumento de 15% no número de empresas de telecomunicações no Rio de Janeiro. Contudo, o número de empregados de nível superior neste contexto apresentou aumento menor, apenas 11%. Se este percentual for comparado ao dos demitidos, com e sem graduação, fica claro que a demissão ainda atinge os mais altos percentuais, a saber 58%.

Na busca de uma aproximação mais fidedigna da realidade, que os estudos de caso tentam mostrar através da união de diversos elementos, a presente dissertação voltou-se para o campo das relações de trabalho, centrada nos momentos antes e após a demissão para abordar um tema bastante discutido nos últimos anos em vários países: a técnica de *outplacement*. Na Comunidade Européia, de acordo com a Diretiva 98/59/CE, datada de 20 de Julho de 1998, estas técnicas têm amparo legal para serem utilizadas no atendimento aos demitidos, consideradas como são uma eficaz ferramenta gerencial na diminuição dos conflitos entre trabalhador e organização ao procurar conciliar os interesses de ambos.

Em busca de uma melhor interpretação do contexto, procurou-se investigar se a área de Recursos Humanos das empresas selecionadas tinha ou não percepção sobre o planejamento e a utilização da técnica de *outplacement* com a finalidade de recolocação do capital intelectual graduado e, em caso afirmativo, qual o grau de importância a elas atribuído.

De acordo com os pressupostos metodológicos orientadores do estudo de caso adotado como estratégia da pesquisa, a aproximação com o contexto apoiou-se em informações obtidas de variadas fontes. Advindas da documentação consultada e das observações do próprio pesquisador, algumas informações permitiam antever a possibilidade de algo novo vir à tona com os resultados da pesquisa na área de Recursos Humanos. O referencial teórico, selecionado para embasar, guiar e orientar a condução deste estudo de caso, fomentava essa expectativa ao descrever uma quase impossibilidade de a área de Recursos Humanos não ser afetada pelo turbilhão de inovações do final do século XX e início do XXI, que trouxe a técnica de *outplacement* em 1989 ao Brasil.

A interpretação dos dados da pesquisa feita neste estudo de caso tendo como objeto a área de Recursos Humanos das empresas de telefonia, da cidade do Rio de Janeiro, no ano de 2007, traz informações reveladoras do que existe, ou melhor, parece resistir cristalizado em meio ao turbilhão de mudanças.

As respostas ao questionário enviado puderam evidenciar a validade de algumas hipóteses: uma é a de que existem empresas de telefonia com sede

administrativa na cidade do Rio de Janeiro e, a outra é que nelas houve demissão de funcionários graduados.

Ao se interpretar os dados, nota-se que 42% das empresas afirmaram ter demitido em média 24 funcionários graduados em 2007. Infere-se, portanto, que há contradições entre o conhecimento sobre a técnica e sua valorização e efetiva utilização, aquém do que o percentual de 57% para muito importante para a empresa apontava.

Não é de surpreender, num momento da história da humanidade em que o conhecimento atinge níveis jamais vistos anteriormente e sua divulgação é feita quase instantaneamente, a opinião tão positiva sobre a importância do *outplacement* para as empresas. O percentual de 57% dos respondentes que o consideram muito importante para a empresa, indica que a área dos Recursos Humanos, posicionada no nível gerencial e/ou de diretoria das empresas pesquisadas, demonstra atualizado conhecimento sobre a técnica de *outplacement* na recolocação do capital intelectual excedente e graduado.

Nas respostas à questão central de pesquisa – o *outplacement* é utilizado nas empresas de telefonia no Rio de Janeiro? – 57% dizem que não o usaram no ano de 2007, aparecendo o índice de 14% que aplicaram a técnica na preparação e apoio da demissão de seus graduados, confirmado através das respostas coletadas, e anteriormente evidenciado no trabalho.

De posse do conhecimento sobre o *outplacement*, o uso futuro estaria dentro das expectativas dos setores de Recursos Humanos investigados? O percentual de 58% dos que não pretendem utilizá-lo no biênio 2008-2009, explica as contradições entre o crescimento e atualização das empresas questionadas. A aparente desatualização, ou inércia, de setor em nível de gerência ou diretoria, vale lembrar, o setor de Recursos Humanos, surge quando declara saber da importância para a "sua" empresa, mas de antemão, recusa-se a utilizar a técnica de *outplacement* ao responder que nem pretende usá-la. Um ponto de esperança reside no percentual de 43% ainda em dúvida. É possível, contudo, concluir que a utilização de *outplacement* nas empresas de telefonia na cidade do Rio de Janeiro é, ainda,

bastante incipiente.

Mesmo não atingindo estatisticamente o percentual de 25% de questionários retornados, este estudo de caso pode servir de base para novas e futuras investigações, ao apontar interessantes constatações, apoiado na interpretação dos dados da pesquisa.

Fica clara a necessidade de o setor de Recursos Humanos ampliar seu espaço de atuação, a fim de neles serem incluídos novos beneficiários, a saber, os demitidos. A aparente acomodação e uma possível indiferença para com os ex-empregados de alto nível, apenas 14% receberam o apoio via utilização da técnica de *outplacement*, fica retratada e, como tal, parece demonstrar a cristalização de uma área.

À área de Recursos Humanos não compete mais o papel de simples espectadora do que ocorre no mercado de trabalho fora das protetoras paredes da empresa. Urge não esquecer do quanto os empregados em nível decisório contribuíram para o crescimento e a competitividade da organização. E nem esquecer, igualmente, a possibilidade de transferência do conhecimento adquirido para uma empresa concorrente por seus antigos graduados sentindo-se desassistidos e sem muitas perspectivas de recolocação no mercado. Minimizar os conflitos dentro e fora das empresas é facilitado pelo uso do *outplacement*.

Constatou-se, de um modo geral, que a área de Recursos Humanos tem espaço para ser mais ativa, estendendo sua ação para além do desenvolvimento pessoal e profissional, utilizando nos processos de demissão a busca de alocação aos profissionais não mais necessários.

O trabalho apresenta, contudo, algumas limitações, como, por exemplo, para maior confiabilidade na generalização dos dados, o ideal seria que o instrumento de pesquisa fosse respondido por mais empresas. Ao longo do desenvolvimento, também surgiram pontos merecedores de estudos mais específicos, que ficam registrados nas Considerações do Trabalho ao Conhecimento, relacionadas a seguir, para auxiliar na busca de futuras pesquisas.



## 5.2 CONSIDERAÇÕES DO TRABALHO AO CONHECIMENTO PARA A ÁREA DE GESTÃO

Recomenda-se a realização de novas investigações no cenário da pesquisa, no sentido de contribuir para o desenvolvimento dos estudos na área de gestão, através do aprofundamento do tema discutido. Questões a serem postas como desafio a futuras pesquisas, provavelmente surgirão em decorrência desse trabalho. E esta é, sem dúvida, uma contribuição para a sede de saber e de divulgar informações a respeito do tema.

### 5.2.1 Empowerment, TIC e Terceirização

Constatações puderam ser feitas com os levantamentos realizados na pesquisa. O cenário geral das empresas de telecomunicações no Rio de Janeiro pode servir de base para futuras explorações, pois, como foi exposto, de 2001 a 2006, apresentou um crescimento de 15% na quantidade total de empresas e de 11% no total de graduados nelas empregado.

Mas é preciso verificar as causas por que nas empresas o total geral de empregados (graduados e não graduados) diminuiu 35%, sendo que somente o total de não graduados diminuiu 58%. Em número de vagas, houve uma diminuição de 37 vagas por empresa em 2001 para 22 em 2006 para os graduados.

Aventa-se ser a valorização do capital intelectual graduado uma possível resposta a ser pesquisada. Neste caso, a utilização da técnica de *empowerment* pode ser visualizada caso se comprove que a diminuição da mão-de-obra não graduada foi recompensada com a redistribuição das atividades dentre os graduados remanescentes.

Por outro lado, pode-se sugerir que a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) foi o recurso utilizado para dispensar a mão-de-obra não graduada.

Por fim, pesquisar se a terceirização das atividades que eram realizadas pelos recursos não graduados para outras empresas poderia comprovar esta redução de vagas.

### **5.2.2 Empregos e a Graduação**

Uma outra pesquisa poderá verificar quais as escolhas de graduação e de aperfeiçoamento, bem como as experiências e diferenciais, constam da trajetória profissional dos desempregados pesquisados. Por ser mais exaustiva, envolver tempo e recursos maiores, não foi compromisso deste trabalho. Vale ressaltar, entretanto, a importância de um estudo nesse sentido face às propostas da educação para o terceiro milênio e a legislação da educação superior no Brasil.

Atualmente, são destacadas pelas agências de pesquisa as seguintes profissões para o futuro: representante de vendas, pesquisadores, telecomunicadores, técnicos em produção e operação, assistentes administrativos e pessoais, contadores, gerentes executivos, professores, carpinteiros soldadores e bombeiros, médicos, farmacêuticos, motoristas, aviadores e os que exerçam funções em bancos, seguros e defesa.

Analisar as tendências do mercado a fim de verificar, até onde for possível, se atenderá aos que têm apontado estes talentos do futuro ou se haverá a integração de profissões entrelaçando os saberes, as competências e as habilidades umas das outras.

O artigo 53 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 garante a autonomia didático-científica das universidades brasileiras cabendo aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir sobre a criação, expansão, modificação e extinção de cursos. Estas garantias para uma educação dotada de flexibilidade permitirão que o sistema educacional do terceiro milênio tenha a marca do dinamismo, adaptabilidade e flexibilidade para não se perder num cenário extremamente mutável.

Sendo assim, como o caminho a ser percorrido pelos graduados em

instituições de ensino superior deve ser pavimentado? Quais atividades e conteúdos serão necessários a que o futuro profissional tenha uma atuação firme e destacada, sem esquecer da flexibilidade, da capacidade de inovação e de experimentação que o permitirão se ajustar a diferentes cenários?

Ao que parece, esta seria uma educação que em muito contribuiria para a empregabilidade enquanto processo social, uma necessidade para quem a inexistência de postos deixará sem trabalho.

A preocupação com os problemas da educação superior fez com que os ministros de educação dos países membros da Comunidade Européia fimassem o que foi chamado de Declaração de Bolonha, em 1999, e que deu lugar ao importante processo de renovação no qual estão empenhadas as suas universidades. Esta declaração, resumidamente, delimitou como metas para o ano de 2010 melhorar a competitividade e o atrativo internacional da educação superior européia; melhorar a empregabilidade do graduados europeus e desenvolver a mobilidade interna e externa dos estudantes e graduados.

Neste contexto, têm-se um cenário desafiador para as pessoas, as universidades e as empresas. Apresentar soluções, através dos estudos e pesquisas, pode indicar os caminhos para se atingir um melhor situação para todos os envolvidos.

### **5.2.3 Empresas de Gestão de Recursos Humanos**

Outra questão a ser objeto de investigação, mas que este estudo não teve tempo para analisar, é a estratégia das empresas de oferecer ao mesmo tempo serviços de *outplacement* e de *head-hunting*. Em uma visão rápida, parece um problema ético quando a empresa pode aproveitar os recursos demitidos que atenderia com o *outplacement* para uma empresa cliente e os colocarem como candidatos ao processo de *head-hunting* de outro cliente.

Levantar como estas empresas atuam no mercado com serviços, a princípio,

dísparos, é uma proposta que este estudo não pôde abranger.

A lista das principais empresas que oferecem estes serviços está disponibilizada no Anexo E.

## REFERÊNCIAS

- ACCENTURE (Org); THE LISBON COUNCIL (Org). **Jobs of the Future**. 2005.
- AMORIM, Maria Cristina Sanches. **Comunicação nas organizações: Descobrendo possibilidades de ação**. P. 227-230 In: Desafios da Comunicação. Ladislau Dowbor, Octavio Ianni, Paulo-Edgar A. Resende, Hélio Silva (Orgs.). Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2001.
- ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação**. Rio de Janeiro, 2005.
- BARBOSA, Livia N. de H. **Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 36, n. 4, out./dez. 1998.
- BEER, Michael; SPECTOR, Bert. **Readings in Human Resource Management**. New York: The Free Press, 1985.
- BERBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Santa Catarina: UFSC, 2007.
- BETTIS, Richard A.; HITT, Michael A. **The new competitive landscape**. Strategic management journal, v.16, p. 7-19. 1995.
- BOAR, Bernard H. **Tecnologia da Informação: a arte do planejamento estratégico**. 2. ed. São Paulo: Berkeley, 2002.
- BRASIL (Org). **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 21 nov. 2006.
- BRIDGES, William. **Job Shift: um mundo sem empregos**. São Paulo: MB Books, 1995.
- CALDAS, Miguel 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.
- \_\_\_\_\_. **Demissão – Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARREL, Michael R.; KUZMITS, Frank E; ELBERT, Norbert F. **Personnel: human resource management**. Fourth edition. Columbus: Merrill, 1992.

CASTRO, Claudia Santos de. **Gestão de Recursos Humanos no setor de Telecomunicações: Novas empresas, novas práticas?** RAE, edição especial Minas Gerais, vol. 45, p. 36-47. 2005.

CATTANI, Antônio D. **Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

CAVALIERI, Regina; DONAIRE, Denis. **Uma investigação sobre a contribuição do *outplacement* para as empresas e para os funcionários**. Revista Administração On-line, São Paulo. V05, n 01, p. 1-26, jan/fev/mar 2004.

CHAHAD, J. P. Z. ; PICCHETTI, Paulo. **A Evolução da Taxa de Desemprego Estrutural no Brasil: Uma Análise entre Regiões e Características dos Trabalhadores**. In: José Paulo Zeetano Chahad; Paulo Picchetti. (Org.). Mercado de Trabalho no Brasil Padrões de Comportamento e Transformações Institucionais. São Paulo: LTR Editora Ltda., 2003, v. , p. 27-56.

CHAMPION, Dean. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw Hill, 1987.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

COMUNIDADE EUROPÉIA (Org). **Diretiva 98/59/CE do Conselho de 20 de Julho de 1998 relativas à aproximação das legislações dos Estados-membros respeitantes aos despedimentos coletivos**. Jornal Oficial n.ºL 225 de 12/08/1998 p. 0016 – 0021.

COSTA NETO, Alberto R.; COSTA, Márcia Gisele S. **A importância da nova gestão de recursos humanos na era do balanced scorecard**. Rio de Janeiro: UFF, 2004.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Edgard Blucher, 2007.

CREMA, Roberto. **Da especialização à vocação – a educação do século XXI**. In: BITENCOURT, Claudia; e colaboradores. Gestão Contemporânea de Pessoas – Novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DILLMAN, Don A.; BOWKER, Dennis K. **The Web Questionnaire Challenge to Survey Methodologists**. Washington State University, Pullman, WA, USA, 2001.

DRUCKER, Peter. **Os novos paradigmas da administração**. Revista Exame, 24/02/1999.

\_\_\_\_\_. **O futuro já chegou**. São Paulo: Exame, edição 710, 2000.

FACHINELLI, Ana Cristina. **Comunicação, Informação e organizações inteligentes**. In Coletânea Cultura e Saber, p.7-15, v.2, n.4, dez.1998.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A.** CIASC. 1996. 121 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Gestão) - Centro Sócio-econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FISCHER, Rosa Maria. **O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. *Cultura e modernas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

GARCIA, Rubens. **O processo de recolocação profissional**. São Paulo: Nobel, 1988.

GERMAN, Christiano. **O caminho do Brasil rumo à era da informação**. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000, p. 83.

GÜNTHER, Hartmut. **Como Elaborar um Questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

HOFFMANN, Silvana C. **Impacto da cultura organizacional no processo de implantação da Qualidade Total: uma análise dos pressupostos culturais facilitadores e inibidores**. 1995. 176 f. Dissertação (Mestrado em Qualidade) - Instituto de Matemática, Estatística e Ciência da Computação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas - SP.

IBGE (Org). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Outubro de 2007.

KAPLAN, Robert; NORTON, Peter. **A estratégia em Ação - Balanced Scorecard**. RJ: Campus, 1997.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro da. **Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?** RAE, edição especial Minas Gerais, vol. 44, p. 10-21. 2004.

LATEC (Org). **Boletim Informativo**. Número 113, ano 4, UFF: março, 2006.

LEAL, Rosa Maria de Paiva. **Atraso e modernidade no Brasil globalizado. Uma análise do discurso da mídia na privatização das telecomunicações**. Rio de

Janeiro: UFRJ, 2001.

LEAVITT, Harold J. **Applied organization change in industry: Structural, Technical and Human Approaches.** In: W. W. Cooper, H. J. Leavitt, e M. W. Shelly. *New perspectives in Organization Research.* New York: Willey, 1964.

LENS & MINARELLI (Org). **Uma abordagem profunda e humana do problema da demissão, e de como as empresas podem, através do *Outplacement*, manejá-lo com sensibilidade e inteligência.** Disponível em: <http://www.lensminarelli.com.br/index2.htm>. Acesso em: 12 mai. 2006.

LICHT, René. **O líder na meia-idade.** T&D – Treinamento e Desenvolvimento. Ano 5<sup>a</sup>. ed. 54, jun.1997, p.26-28.

LIMOEIRO-CARDOSO, Miriam. **Ideologia da globalização e (des)caminhos da ciência social.** In: Gentili, P. (org). *Globalização excludente. Desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial.* Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

LUCENA, Maria D. Salete. **Planejamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1990.

MACEDO, Gutemberg B. de. **Outplacement – A arte e a ciência da recolocação.** São Paulo: Maltese, 1994.

MACIEL, Ana Lúcia Suárez. **Universidade em crise: uma travessia necessária para a formação em serviço social.** Porto Alegre: PUC-RS, 2006.

MALONE, Thomas W. **O futuro dos empregos.** São Paulo: Makron Brooks, 2005.

MANPOWER (Org). **The future of work in Latin America – 2006 / 2025.** EUA: Manpower. Disponível em: <http://www.manpower.com/mpcom/content.jsp?articleid>. Acesso em: 2 out. 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 6<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARINHO, Roberto. **A nova onda chamada brinde.** Portal da Administração. Disponível em: <http://www.portaldadministracao.org/2007/10/a-nova-onda-chamada-brinde/>. Acesso em: 27 nov. 2007.

MATTOSO, Jorge Eduardo Levi. **Economia & Trabalho.** In: MARCO ANTONIO DE OLIVEIRA. (Org.). 1<sup>a</sup>. ed. Campinas: Editora da UNICAMP, 1998.

MAURO, Luciano. **Human Capital and the Regional Italian Development: Does Unemployment matter?** University of Trieste: Department of Economics and Statistics (Di.S.E.S.), 2000.

MEIRELLES, Fernando de Souza. **Informática: novas aplicações com microcomputadores.** 2<sup>a</sup> ed., São Paulo: Makron Books, 1994.



MENEZES, Philadelpho. **Teorias da comunicação na globalização da cultura.** p.117-123. In: Desafios da Comunicação Ladislau Dowbor, Octavio Ianni, Paulo-Edgar A. Resende, Hélio Silva(Orgs.) Petrópolis, RJ : Editora Vozes, 2001.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade – Como ter trabalho e remuneração sempre.** São Paulo: Gente, 1995.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE (Org). **Manual de Orientação da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS: ano-base 2007.** Brasília: MTE, SPPE, c1976.

MORA, José-Ginés. **O processo de modernização das universidades européias: o desafio da sociedade do conhecimento e da globalização.** Universidade Politécnica de Valência, Espanha, 2007.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência.** Lisboa: Europa-América, 1982.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OECD (Org). **OECD Science, Technology and Industry: Scoreboard 2007.** EDITION ISBN 978-92-64-03789-2. OECD, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **T.I.C.: Tecnologias da Informação e da Comunicação.** São Paulo: Érica, 2003.

PASTORE, José. **O desemprego tem cura.** São Paulo: Makron Books, 1998.

PINTO, José Madureira. **Flexibilidade, segurança e identidades sócio-profissionais.** Cadernos de Ciências Sociais, n. 19-20, p. 5-37, 1999.

POCHMANN, Marcio. **Educação e Trabalho: Como desenvolver uma relação virtuosa?** UNICAMP: Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 87, p. 383-399, maio/ago. 2004.

QUEIROZ, Maria Teresa. **Educar em la Comunicación/Comunicar em la Educación.** In Revista Dialogos de la Comunicación nº37, 2005.

RAMOS, Alberto G. **Desenvolvimento tecnológico e administração à luz de modelos heurísticos.** In: Encontro Interamericano de Administração, n. 1, Rio de Janeiro: FGV, 1964.

RAMOS, Carlos Alberto. **Educação não detém desemprego.** Brasília: UnB, Assessoria de Comunicação. Disponível em: <http://www.unb.br/acs/bcopauta/economia8.htm>. Acesso em: 24 out. 2006.

REGO, Arménio; PINA e CUNHA, Miguel. **Downsizing e despedimentos: as duas faces de janus**. Portugal: Aveiro: Universidade de Aveiro, DEGEI, G/ n.º 3/2004.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos. O contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo**. São Paulo: Makron Brooks, 2004.

\_\_\_\_\_. **O Sonho Europeu**. São Paulo: Makron Brooks, 2005.

RITTO, Antonio Carlos de Azevedo; SILVA, Luiz Sérgio Brasil d'Arinos. **Os Desafios das Organizações na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: PUC, 1998.

ROCHA, Márcia. **O profissional ideal para as melhores**. In: VOCE S/A, Disponível em: [http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/mept\\_materia3.shtml](http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/mept_materia3.shtml). Acesso em: 2 mar 2008.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **Como Implantar um Processo de Mudanças**. Disponível em: <http://www.kmpress.com.br/portal/artigos/preview.asp>. Acesso em: 16 nov. 2006.

SALDIVA & ASSOCIADOS PROPAGANDA (Org). **O Sonho Brasileiro**. São Paulo: Melhoramentos, 2001.

SANTOS, Michelle Steiner dos. **Um mundo sem emprego ou de desemprego: relações possíveis entre homem e trabalho para o século XXI**. UFSC: Santa Catarina, 1999.

SANTOS, Ursula Wetzel Brandão dos. **Processo de Downsizing em Empresas Privatizadas: A Percepção dos Participantes**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2000.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Psychology**. New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

SCHOLLER, Fernando. **Livro mostra classe de excluídos na ditadura do preço baixo**. Entrevista com Gabor Steingart. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia.html>. Acesso em: 24 nov. 2006.

SEGNINI, Liliana R. Petrilli. **Educação e Trabalho: uma relação tão necessária quanto insuficiente**. São Paulo: em Perspectiva Educação Cultura e Sociedade, São Paulo, v. 14, p. 72-81, 2000.

STONER, James; FREEMAN, A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

STRUNCK, Gilberto. **Identidade visual: a direção do olhar**. Rio de Janeiro: Europa, 1989.

TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. **Mudança de Paradigma**. São Paulo: Makron,

1995.

TAVOLETTI, Ernesto. **High education and high intellectual unemployment: does education matter? – An interpretation and some critical perspectives.** Itália: University of Florence, 2003.

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

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda.** 16ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOFFLER, Alvin. **Palestra** realizada na NAB Show 2008, Las Vegas 16/04/08, resenhada na coluna de Ethevaldo Siqueira nomeada Tecnologia da Informação. Economia Digital, no caderno B, p.18, Domingo, 20 de abril de 2008, jornal O Estado de S.Paulo, 2008.

TOMASKO, Robert M. **Downsizing – reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro.** São Paulo: Makron Books, 1992.

TORRES JÚNIOR, Alvaír Silveira. **Retórica Organizacional: Lógica, Emoção e Ética no Processo de Gestão.** RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

VIMERCATI, Regina Alves. **Certificação de Pessoas – Fator de Empregabilidade.** Niterói: Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal Fluminense, 2004

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABBOUD, Miguel. **Importância da área de Recursos Humanos: um compromisso retórico ou uma ação efetiva das empresas no Brasil?** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) São Paulo: FGV, 1996.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso.** São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA, Antônio Eduardo Leão. **Tecnologia da Informação e Melhoria de Processos: O Foco no Desempenho Empresarial.** PUCCAMP, Instituto de Informática. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, s.d.

ALMEIDA, Márcio Wohlers de. **Estudo da competitividade da indústria brasileira. Serviços de infra-estrutura de telecomunicações e competitividade.** MCT: FINEP, 1993.

ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social.** Buenos Aires: Nueva Visión, 1978.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES – TELEBRASIL (Org). **Telebrasil 30 anos de sucesso e realizações,** Rio de Janeiro, 2004.

AUER, Peter; BESSE, Geneviève; MÉDA, Dominique. **Offshoring and the Internationalization of Employment. A challenge for a fair globalization?** International Labour Organization, 2006.

BANCO MUNDIAL (Org). **Globalização, Crescimento e Pobreza – A visão do Banco Mundial sobre os efeitos da globalização.** São Paulo: Futura, 2003.

BARROS, Fábio M. Oliveira. **O Alinhamento estratégico da utilização da Internet em agências de viagens operando no Brasil.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2005.

BARROS, R. P.; CAMARGO, J. M.; MENDONÇA, R. **A estrutura do desemprego no Brasil.** Rio de Janeiro, IPEA, Texto para Discussão, no. 478, 1977.

BIRCHAL, Sérgio de Oliveira; MUNIZ, Reynaldo Maia. **A Lógica do Capitalismo e o Trabalho Humano.** Belo Horizonte: IBMEC: Working Paper – WP7, 2004.

BOYD, Harper W; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa mercadológica.** São Paulo: FGV, 1987.

CAIADO, João Pedro. **Em prol da demissão responsável.** Jornal trabalhista Consulex, v.22, nº 1071, 2005.

CORSEUIL, C. H. L. **Desemprego: aspectos teóricos e o caso brasileiro.** Rio de Janeiro: IPEA, abril (Série Seminários, 4/94), 1994.

DILLMAN, Don A.; BOWKER, Dennis K. **The Web Questionnaire Challenge to Survey Methodologists**. Washington State University, Pullman, WA, USA, 2001.

DONAIRE, D.; GUERRA, M. J. **Estatística indutiva – teoria e aplicações**. São Paulo: LCTE – Livraria Ciência e Tecnologia Editora. 2ª edição. 1982.

GUILIESE, Mariá; LANZANA, Antonio. **Práticas de demissão nas maiores e melhores empresas do Brasil – Ponto de vista do demitido**. Lens & Minarelli, 2002.

HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

HOTI, Avdullah. **Human Capital and Unemployment in Transition Economies: The Case of Kosova**. Riinvest Institute for Development Research, Prishtina and University of Prishtina, Faculty of Economy, 2003.

IBGE (Org). **Pesquisa Mensal de Emprego – Março de 2006**. 2006.

IBM (Org). **The Capacity Within – The Global Human Capital Study**. IBM, 2005.

KALINKE, Fharida. **Perspectivas da Avaliação Metodológica dos Processos de Recolocação Profissional**. Florianópolis: UFSC, 2004.

LINDBLOM, Maria June Guion. **Analysis of company's loss control perceptions of workers' compensation costs and outplacement services**. University of Wisconsin-Stout:Wisconsin-EUA, 2003.

MARTIN, Philip L. **Highly Skilled Labor Migration: Sharing the Benefits**. International Institute for Labour Studies, Geneva, Switzerland, 2003.

MILLER, Lilian Maria. **Mudança tecnológica e o emprego**. In: FEA/USP - Revista da ABET, vol.2, no. 2, jul/dez, 2002.

PATACO, Vera Lucia Paracampos; VENTURA, Magda Maria; RESENDE, Érica dos Santos. **Metodologia para trabalhos acadêmicos e normas de apresentação gráfica**. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 2006.

PAZELLO, Elaine Toldo; BIVAR, Wasmália; GONZAGA, Gustavo. **Criação e Destruição de Postos de Trabalho por Tamanho de Empresa na Indústria Brasileira**. Pesquisa e Planejamento Econômico, vol. 30 (2), p. 323-352, 2000.

PEARCE, Ross. **21stCentury HR**. IBM Forum, 2005.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (Org). **2ª. Sondagem Empresarial: “A Força do Estado do Rio de Janeiro”**. 2006.

REDSTROM-PLOURD, Martha A. **A History of the *Outplacement* Industry 1960-1997 From Job Search Counseling to Career Management a New Curriculum of Adult Learning**. Virginia Polytechnic Institute: 1998.

SALM, J. Francisco & AMBONI, Nério. **A empresa que aprende baseada no conhecimento**. Revista Brasileira de Administração, n. 14, 1992.

SANTOS, A. J. **O futuro do emprego. O trabalho e seus impactos**. UFSC: Santa Catarina, 1998.

SANTOS, Fernanda G. **Responsabilidade Social e Demissões em Massa: um olhar de Relações Públicas no relacionamento com o público interno**. UERJ: Rio de Janeiro, 2004.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo, 1988.



SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo, 1990.

SMETHERHAM, C. **Briefing paper 3: a review of the literature on graduate employment, underemployment and unemployment**. UK: Cardiff University, 2005.

ULYSSEA, Gabriel. **Informalidade no mercado de trabalho brasileiro: uma resenha da literatura**. Rio de Janeiro: IPEA, 2005.

## ANEXOS

## ANEXO A - Questionário de Pesquisa

 <b>Universidade Federal Fluminense - UFF</b> <b>Centro Tecnológico – Escola de Engenharia   Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios &amp; Meio Ambiente</b> <small>Questionário para embasar a dissertação de mestrado em Sistemas de Gestão</small>		
<b>As questões abaixo (de 1 a 4) são direcionadas para segmentações a serem realizadas no documento final da pesquisa</b>		
1)	Sua empresa tem sede administrativa na cidade do Rio de Janeiro?	
	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sabe / não disponível	
2)	Que(ais) tipo(s) de prestação de serviço(s) sua empresa disponibiliza (pode ter mais de uma resposta)?	
	<input type="checkbox"/> Telefonia voz <input type="checkbox"/> Transmissão dados <input type="checkbox"/> Radiodifusão <input type="checkbox"/> Comunicação multimídia <input type="checkbox"/> TV por assinatura <input type="checkbox"/> Manutenção <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/> Não sabe / não disponível	
3)	Sua empresa tem quantos funcionários - incluindo todas as filiais - no Brasil (valores aproximados) ?	
	<input type="checkbox"/> Até 50 <input type="checkbox"/> De 51 a 100 <input type="checkbox"/> De 101 a 500 <input type="checkbox"/> Mais de 500 <input type="checkbox"/> Não sabe / não disponível	
4)	Deste total de funcionários, quantos são <b>graduados</b> (que tem nível superior) - em valores aproximados ?	
	<input type="checkbox"/> Até 5 <input type="checkbox"/> De 6 a 10 <input type="checkbox"/> De 11 a 50 <input type="checkbox"/> Mais de 50 <input type="checkbox"/> Não sabe / não disponível / nenhum	
<b>As questões de 5 a 7 dizem respeito a utilização das técnicas de outplacement (recolocação, dentre outras) na sua empresa durante o ano de 2007</b>		
5)	O senhor(a) acha o outplacement (recolocação), para a sua empresa:	
	<input type="checkbox"/> Muito importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Pouco importante <input type="checkbox"/> Sem importância <input type="checkbox"/> Não sabe / não disponível	
	Justifique: _____	
6)	Sua empresa teve algum funcionário <b>com graduação</b> demitido no ano de 2007 (valores aproximados) ?	
	<input type="checkbox"/> Até 5 <input type="checkbox"/> De 6 a 10 <input type="checkbox"/> De 11 a 50 <input type="checkbox"/> Mais de 50 <input type="checkbox"/> Não sabe / não disponível / nenhum	
7)	Sua empresa utilizou técnicas de outplacement no auxílio aos demitidos <b>graduados</b> no ano de 2007 ?	
	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não teve demitidos / não sabe / não disponível	
	Se sim, para qual(is) nível(is):	
	<input type="checkbox"/> Administrativo <b>sem graduação</b> <input type="checkbox"/> Gerencial / Nível médio <input type="checkbox"/> Diretoria <input type="checkbox"/> Presidência	
	Se sua empresa utilizou o outplacement, foi em conjunto com uma consultoria externa ?	
	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sabe / não disponível	
	Se utilizou o outplacement para ajudar aos demitidos <b>graduados</b> , que(ais) outro(s) grupo(s) utilizou esta técnica ?	
	<input type="checkbox"/> A família do demitido <input type="checkbox"/> Aos pares e aos subordinados do demitido <input type="checkbox"/> Para o processo de preparo à demissão <input type="checkbox"/> Na gestão da imagem da empresa após a(s) demissão(ões) <input type="checkbox"/> Não disponível / não sabe	
<b>A questão abaixo objetiva captar a possibilidade de utilização de uso de outplacement (recolocação, dentre outras) na sua empresa nos próximos dois anos (2008 e 2009)</b>		
8)	Sua empresa pretende utilizar técnicas de outplacement no auxílio aos possíveis demitidos <b>graduados</b> no ano de 2008/2009 ?	
	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sabe / não disponível	
	Se sim, para qual(is) nível(is):	
	<input type="checkbox"/> Administrativo <b>sem graduação</b> <input type="checkbox"/> Gerencial / Nível médio <input type="checkbox"/> Diretoria <input type="checkbox"/> Presidência	
	Se pretende utilizar o outplacement, seria para auxiliar quais grupos além dos demitidos <b>graduados</b> (pode ter mais de uma resposta) ?	
	<input type="checkbox"/> A família do demitido <input type="checkbox"/> Aos pares e aos subordinados do demitido <input type="checkbox"/> Para o processo de preparo à demissão <input type="checkbox"/> Na gestão da imagem da empresa após a(s) demissão(ões) <input type="checkbox"/> Não disponível / não sabe	
	Sua empresa pretende utilizar uma consultoria externa, caso utilize o processo de outplacement ?	
	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não pretende utilizar outplacement / não sabe / não disponível	
<b>Esta última questão visa categorizar os respondentes com relação ao nível de hierarquia na empresa</b>		
9)	A área de Recursos Humanos da sua empresa está em que nível hierárquico:	
	<input type="checkbox"/> Presidência / Vice-presidência <input type="checkbox"/> Diretoria <input type="checkbox"/> Gerência <input type="checkbox"/> Assessoria <input type="checkbox"/> Não sabe / não disponível	
<p><i>Agradecemos pelas respostas, que serão muito importantes para o enriquecimento da pesquisa. Voltamos a informar que as respostas serão consolidadas na dissertação, mantendo-se a confidencialidade das empresas respondentes.</i></p> <p><i>Caso tenha interesse em receber o material final sobre a pesquisa, favor informar o código que se encontra na carta enviada junto a esta pesquisa:</i></p>		

## ANEXO B - Carta de Apresentação do LATEC



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO



CTC - TPC

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE GESTÃO**

Niterói, 11 de dezembro de 2007.

Ass.: Apresentação de aluno de Pós-Graduação

Prezado Senhor,

Apresentamos o aluno **Alberto Rodrigues da Costa Neto**, Identidade 16304664-5 SSP/SP, CPF. 709.705.137-04, Matrícula UFF nº M046.206.005, deste Mestrado.

Solicitamos sua valiosa colaboração no sentido de ser viabilizada a devida autorização para que o mesmo possa coletar os dados necessários, visando a realização de pesquisa/levantamento de campo para elaboração acadêmica de sua Dissertação.

Informamos que os dados coletados não serão utilizados para outros fins se não os propostos. Desde já agradecemos sua atenção e nos colocamos ao seu inteiro dispor.

Atenciosamente,

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.  
Coordenador

Matrícula UFF 00390336 – SIAPE 0311563

Mestrado em Sistema de Gestão  
R. Passo da Pátria, nº 156 - 3º andar - sala nº 324  
Escola de Engenharia - Bl. E - 24210-340 - Niterói - RJ - Brasil  
☎ Telefax: (21) 2629-5615 / 2629-5612 / 2717-6390



## ANEXO C - Carta de Apresentação da Pesquisa



Prezado Senhor,

Nós, do Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão, do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios & Meio Ambiente - LATEC, da Universidade Federal Fluminense (UFF), realizamos, no momento, uma pesquisa com o objetivo de identificar as características organizacionais que influenciam o uso das técnicas de *outplacement*, em empresas de telecomunicações do Rio de Janeiro.

Neste sentido, solicitamos a participação, como respondente de nossa pesquisa, a área de recursos humanos de sua empresa, o que será fundamental para termos uma visão abrangente do setor. Seu envolvimento nos permitirá, em contrapartida, enviar-lhe os resultados da pesquisa, se assim o desejar (informar o código de identificação **XXXX** no questionário em anexo).

Tais resultados possibilitarão aos participantes comparar os processos utilizados pela área de recursos humanos nas empresas de telecomunicações do Rio de Janeiro, no ano de 2006, e conhecer os benefícios da utilização de técnicas de *outplacement*, assim gerando subsídios para aumentar o retorno dos investimentos em gestão de pessoas.

A coleta de dados para a pesquisa será feita por meio do questionário, anexo a esta carta, ou, se preferir, através de *download* do arquivo em Excel no [site http://www.inteligweb.com.br/compartilhamento](http://www.inteligweb.com.br/compartilhamento), através da senha **Za89C7CZ**. O retorno poderá ser por meio de carta (fazendo uso do envelope anexo pré-pago, inserindo em qualquer caixa dos Correios) ou enviado para o endereço de e-mail do pesquisador: [alberto@latec.uff.br](mailto:alberto@latec.uff.br). O período da pesquisa será de 15/01/2008 até 15/02/2008.

Os dados fornecidos terão sua confidencialidade assegurada, uma vez que serão analisados estatisticamente, de forma agregada, e nenhuma empresa será identificada individualmente.

O tempo de preenchimento estimado é de cerca de 5 minutos.

Em caso de dúvidas, contactar o pesquisador Alberto Rodrigues da Costa Neto (21 9177-2517), ou enviar uma mensagem para o endereço [alberto@latec.uff.br](mailto:alberto@latec.uff.br).

Certos de contarmos com a colaboração de V.Sa., agradecemos a atenção.

Cordialmente,

Alberto Rodrigues da Costa Neto  
Pesquisador do MSG / LATEC - UFF  
email: [alberto@latec.uff.br](mailto:alberto@latec.uff.br)  
<http://www.latec.uff.br>

## ANEXO D - Carta de Prorrogação da Pesquisa

À <EMPRESA>  
A/c Recursos Humanos



Prezado(a) Senhor(a),

Gostaríamos de agradecer a sua acolhida à pesquisa enviada no início deste mês para o mestrado da UFF.

Porém, como se trata de uma pesquisa confidencial, não temos como saber se sua empresa enviou as respostas, e como não chegamos ao número desejado, venho informar que iremos expandir o prazo final para o dia 15 de março de 2008, contando com o seu auxílio para engrandecer nossa pesquisa, caso já não tenha feito.

Além disso, para quem enviou a pesquisa através do endereço de e-mail [alberto@latec.uff.br](mailto:alberto@latec.uff.br), e por consequência de problemas de infra-estrutura, algumas mensagens não foram recebidas. Se possível for, pediria o reenvio da pesquisa para o mesmo endereço de email.

A forma de envio é a mesma. A fim de otimizar, a pesquisa pode ser recuperada através de *download* do arquivo em Excel (MSG UFF Questionario v20080102.xls) no site [www.inteligweb.com.br/compartilhamento](http://www.inteligweb.com.br/compartilhamento), senha **8y9ZW64x**. O retorno poderá ser por meio de carta (fazendo uso do envelope anexo com o selo, enviado na primeira carta) ou meio eletrônico (enviando para o endereço de e-mail do pesquisador: [alberto@latec.uff.br](mailto:alberto@latec.uff.br)).

Vale ressaltar que os dados fornecidos terão sua confidencialidade assegurada, uma vez que serão analisados estatisticamente, e de forma agregada, e nenhuma empresa será identificada.

O tempo de preenchimento estimado é de cerca de 5 minutos.

Em caso de dúvidas, contactar o pesquisador no telefone (21) 9177-2517.

Certos de contarmos com a colaboração de V.Sa., agradecemos a atenção.

Cordialmente,

Alberto Rodrigues da Costa Neto  
Pesquisador do MSG / LATEC - UFF  
email: [alberto@latec.uff.br](mailto:alberto@latec.uff.br)  
<http://www.latec.uff.br>

## ANEXO E - Lista de Empresas Pesquisadas

As empresas abaixo foram recuperadas através de pesquisa realizada no site da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, em 26 de outubro de 2007.

#	Nome da Empresa	Serviço (*1)	Registro nos Correios (*2)	Enviado para Correios (*3)	Status Correios (*4)	Código p/ retorno à Empresa (*5)	Status do Retorno (*6)
1	A & B EQUIPAMENTOS DE COMUNICAÇÃO E INVESTIMENTOS LTDA	SCM	RA239772200BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF529MSG	
2	ACOM COMUNICACOES S/A	SCM	n/a	Recusado. Não está no RJ segundo contato telefônico.	n/a	UFF229MSG	Excluído
3	AES COMMUNICATIONS RIO DE JANEIRO S.A.	SCM	RA239772289BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF139MSG	
4	ALÓTELECOM S.A	STFC	RA239772275BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF099MSG	Devolvido
5	ALPAMAYO TELECOMUNICAÇÕES E PARTICIPAÇÕES S.A	SCM	RA437943105BR	1/2/2007	entregue - 7/2	UFF249MSG	
6	BLUEPHONE SOLUCOES TECNOLOGICAS LTDA-ME.	SCM	RA437943065BR	1/2/2007	entregue - 7/2	UFF439MSG	
7	C FOSTER SERV E EQUIP DE PETROLEO	SCM	RA239772332BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF199MSG	
8	DATATELECOM SOCIEDADE SIMPLES LTDA	SCM	RA239772315BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF149MSG	
9	DATAVIA SERVICOS DE TELECOMUNICACOES LTDA	SCM	RA239772258BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF159MSG	
10	EMPRESA BRASILEIRA DE TELECOMUNICACOES S A EMBRATEL	SCM	RA239772187BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF189MSG	
11	ETML - EMPRESA DE TELEFÔNIA MULTIUSUÁRIO LTDA / TELEDADOS	STFC	RA239772160BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF479MSG	
12	F FAGUNDES REPRESENTACOESLTDA	SCM	RA437943057BR	1/2/2007	entregue - 6/2	UFF349MSG	
13	GIBRALTAR TELECOMUNICAÇÕES S.A.	SCM	RA239772195BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF519MSG	
14	GLOINFO 500 SOLUCOES EM TELEMATICA LTDA	SCM	RA239772068BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF259MSG	
15	GOLDEN LINE TELECOM LTDA	SCM	RA239772244BR	3/2/2007	entregue - 8/2	UFF089MSG	
16	HISPAMAR SATELITES S.A.	SCM	RA437943091BR	1/2/2007	entregue - 6/2	UFF309MSG	
17	INSTANT SOLUTIONS TECNOLOGIA E INFORMÁTICA LTDA	SCM	RA437943030BR	1/2/2007	destinatário mudouse - 6/2	UFF409MSG	Devolvido
18	INTELEG TELECOM	STFC	em mãos	16/1/2008	entregue - 16/1	UFF469MSG	
19	INTELSAT BRASIL SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES LTDA	SCM	RA239772329BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF219MSG	
20	IP TELECOM LTDA	SCM	RA437943026BR	1/2/2007	destinatário mudouse - 7/2	UFF339MSG	Devolvido

#	Nome da Empresa	Serviço (*1)	Registro nos Correios (*2)	Enviado para Correios (*3)	Status Correios (*4)	Código p/ retorno à Empresa (*5)	Status do Retorno (*6)
21	IPTTEL COMÉRCIO E SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES LTDA	SCM	RA437943145BR	1/2/2007	entregue - 7/2	UFF359MSG	Devolvido
22	JRL 2000 INFORMATICA E TELECOMUNICACOES LTDA	SCM	RA239772156BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF109MSG	
23	KERN TECHNOLOGIES DO BRASIL LTDA	SCM	RA239772173BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF289MSG	
24	LATIN AMERICAN NAUTILUS BRASIL LTDA	SCM	RA239772054BR	3/2/2007	entregue - 8/2	UFF279MSG	
25	MARE NOSTRUM PARTICIPAÇÕES LTDA	SCM	RA239772111BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF489MSG	Devolvido
26	MLS WIRELESS S.A.	SCM	RA239772108BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF539MSG	
27	MUNDIVOX TELECOMUNICAÇÕES LTDA	STFC	RA437943176BR	1/2/2007	entregue - 7/2	UFF459MSG	
28	NEO VOICE TELECOMUNICAÇÕES LTDA	SCM	RA437943159BR	1/2/2007	entregue - 7/2	UFF319MSG	Devolvido
29	NET RIO S/A	SCM	RA239772125BR	3/2/2007	destinatário mudouse - 7/2	UFF499MSG	Devolvido
30	OI - TELEMAR NORTE LESTE S.A.	SCM	RA437943074BR	1/2/2007	entregue - 7/2	UFF399MSG	Devolvido
31	PRINTSCOM RADIO E TELEVISAO LTDA	SCM	RA239772227BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF079MSG	
32	REDE A REDE TELECOMUNICAÇÕES LTDA	SCM	RA437943180BR	1/2/2007	entregue - 7/2	UFF369MSG	
33	RURALWEB TELECOMUNICAÇÕES LTDA	SCM	RA437943128BR	1/2/2007	entregue - 7/2	UFF379MSG	
34	SAC BRASIL S/A.	SCM	RA239772261BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF179MSG	
35	SISCOMP SISTEMAS DE TELEFONIA COMPUTADORIZADA LTDA	SCM	RA239772085BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF169MSG	
36	SITA INC DO BRASIL LTDA	SCM	RA437943088BR	1/2/2007	entregue - 7/2	UFF029MSG	
37	SKYNET TELEINFORMATICA LTDA	SCM	RA437943131BR	1/2/2007	entregue - 7/2	UFF449MSG	
38	SMART LINK CONSULTORIA E SERVIÇOS EM TELECOMUNICAÇÕES LTDA.	SCM	RA437943220BR	1/2/2007	entregue - 6/2	UFF069MSG	
39	STAFFWEB CONSULTORIA EM INFORMÁTICA LTDA	SCM	RA437943193BR	1/2/2007	entregue - 6/2	UFF429MSG	
40	STAR ONE S.A.	SCM	RA239772099BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF299MSG	
41	TATO SERVICOS EM TELECOMUNICACOES E INFORMATICA LTDA	SCM	RA239772235BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF119MSG	
42	TECHNET TECNOLOGIA EM INFORMATICA LTDA	SCM	RA239772071BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF329MSG	Devolvido
43	TECNOLOGIA IP LTDA	SCM	RA239772139BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF059MSG	
44	TELECOMUNICAÇÕES DOLLARPHONE DO BRASIL LTDA	SCM	RA239772292BR	3/2/2007	entregue - 8/2	UFF129MSG	
45	TELESAT BRASIL CAPACIDADE DE SATÉLITES LTDA	SCM	RA437943162BR	1/2/2007	entregue - 7/2	UFF209MSG	

#	Nome da Empresa	Serviço (*1)	Registro nos Correios (*2)	Enviado para Correios (*3)	Status Correios (*4)	Código p/ retorno à Empresa (*5)	Status do Retorno (*6)
46	TESACOM DO BRASIL COMUNICACOES LTDA	SCM	RA437943043BR	1/2/2007	entregue - 8/2	UFF389MSG	
47	TIM CELULAR S.A.	STFC	RA239772213BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF049MSG	
48	TINERHIR TELECOMUNICACOES LTDA	STFC	RA239772301BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF239MSG	
49	TRINPHONE	STFC	RA239772142BR	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF509MSG	
50	VERTIX EQUIPAMENTOS E SERVICOS DE AUDIO LTDA	SME	RA437943216BR	1/2/2007	entregue - 6/2	UFF269MSG	
51	VIVO	SCM	em mãos	3/2/2007	entregue - 7/2	UFF019MSG	
52	VOIPER COMÉRCIO E SERVIÇOS MULTIMÍDIA LTDA	SCM	RA437943114BR	1/2/2007	entregue - 7/2	UFF039MSG	Devolvido
53	WIPCOM TECNOLOGIA E COMUNICAÇÃO LTDA	SCM	RA437943202BR	1/2/2007	entregue - 6/2	UFF419MSG	

Fonte: o autor

**Legenda:**

- \*1 – Serviço da empresa, conforme informações do site da Anatel;
- \*2 – Código do Registro Nacional dos Correios para o serviço adicional;
- \*3 – Data do envio aos Correios;
- \*4 – Status da correspondência nos Correios segundo Registro Nacional, podendo ser: entregue ou destinatário mudou;
- \*5 – Código para empresa receber o trabalho após conclusão, se desejar;
- \*6 – Status do retorno da correspondência. Pode ser devolvido pelos Correios, portanto a empresa não faz parte da população a ser pesquisada. Excluído significa que a empresa não pertence à população após receber o questionário, através da resposta aos itens de controle ou ao contato telefônico. Ou pode ficar em branco, onde se conclui que a empresa recebeu o questionário dos Correios e o respondeu ou não, mas faz parte da população da pesquisa.

## ANEXO F - Lista de Empresas de Gestão de Recursos Humanos

Empresa	Telefone	Site	Principal Atividade
BPI	(011) 3814 0860	<a href="http://www.bpi.com.br">www.bpi.com.br</a>	Consultoria de Recolocação
Brightlink	(011) 5051 7934	<a href="http://www.brightlink.com.br">www.brightlink.com.br</a>	Consultoria Recrutamento e Seleção
Carrer Center	(011) 5181 7799	<a href="http://www.carrercenter.com.br">www.carrercenter.com.br</a>	Consultoria de Recolocação
Catho	(011) 3177 0808	<a href="http://www.catho.com.br">www.catho.com.br</a>	Site de Recrutamento
Cia de Talentos	(011) 5508 3243	<a href="http://www.ciadetalentos.com.br">www.ciadetalentos.com.br</a>	Consultoria Recrutamento e Seleção (trainees)
Crossing	(011) 3898 2424	<a href="http://www.crossing.com.br">www.crossing.com.br</a>	Consultoria de Recolocação
Curriculum.com.br	(011) 3053 3636	<a href="http://www.curriculum.com.br">www.curriculum.com.br</a>	Site de Recrutamento
DM RH	(011) 5508 3243	<a href="http://www.dmrh.com.br">www.dmrh.com.br</a>	Consultoria de Headhunting
Elancers	(011) 2168 8910	<a href="http://www.elancers.net">www.elancers.net</a>	Site de Recrutamento
Grupo Foco	(011) 3757 2000	<a href="http://www.grupofoco.com.br">www.grupofoco.com.br</a>	Consultoria Recrutamento e Seleção
Kienbaum – Keseberg Partners	(011) 5186 8366	<a href="http://www.kesebergkienbaum.com.br">www.kesebergkienbaum.com.br</a>	Consultoria de Headhunting
Lens & Minarelli	(011) 3251 1788	<a href="http://www.lwnsminarelli.com.br">www.lwnsminarelli.com.br</a>	Consultoria de Recolocação
Mariaca	(011) 3844 6060	<a href="http://www.mariaca.com.br">www.mariaca.com.br</a>	Consultoria de Recolocação
Michael Page	(011) 4506 6000	<a href="http://www.michaelpage.com.br">www.michaelpage.com.br</a>	Consultoria de Headhunting
Nube	(011) 3154 7664	<a href="http://www.nube.com.br">www.nube.com.br</a>	Consultoria Recrutamento e Seleção (trainees)
Passarelli Consultores	(011) 3488 3200	<a href="http://www.passareliconsultores.com.br">www.passareliconsultores.com.br</a>	Consultoria de Headhunting
Right Management	(011) 3819 2727	<a href="http://www.rightbrasil.com.br">www.rightbrasil.com.br</a>	Consultoria de Recolocação
SOULAN Recursos Humanos	(011) 3748 0828	<a href="http://www.soulan.com.br">www.soulan.com.br</a>	Consultoria Recrutamento e Seleção
Vagas.com	(011) 3039 1111	<a href="http://www.vagas.com.br">www.vagas.com.br</a>	Site de Recrutamento
Zap	(011) 3856 2723	<a href="http://www.zap.com.br">www.zap.com.br</a>	Site de Recrutamento

Fonte: Revista Gestão RH, edição 74, ano XIII, Janeiro/Fevereiro 2008.

## ANEXO G - Carta IBGE para Censo 2010



## Presidência

Av. Franklin Roosevelt, 166 - 10º andar  
 20021-120 - Castelo - Rio de Janeiro, RJ  
 Tel.: (21) 2142-4501 ou 2142-4508  
 Fax: (21) 2142-0593 e 2142-0503

[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

Ofício n.º 316/PR

Rio de Janeiro, 9 de abril de 2008.

ALBERTO RODRIGUES DA COSTA NETO

Prezado(a) Senhor(a),

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística irá realizar no ano 2010 o XII Censo Demográfico, que se constituirá no grande retrato em extensão e profundidade da nossa população e das suas características sócio-econômicas e, ao mesmo tempo, na base sobre a qual deverá se assentar todo o planejamento público e privado da próxima década.


O primeiro passo para a composição dessa retrato é, sem dúvida, planejar, mas planejar de forma participativa, junto com todos os interessados nos seus resultados, o conteúdo do questionário. É com esse intuito que estamos iniciando uma ampla consulta para receber contribuições, sugestões que colaborem para aprimorar esse conteúdo.

Para facilitar essa tarefa, estamos disponibilizando na Internet, no endereço [www.ibge.gov.br/censos2010](http://www.ibge.gov.br/censos2010), uma página contendo os questionários do Censo 2000, a metodologia utilizada, as Recomendações Internacionais para os Censos 2010, assim como formulário para receber as sugestões. Para acessar a página, seu Login será: ALBERTO1263 e senha: [REDACTED]. As sugestões devem ser enviadas até o dia 28/05/2008.

Todas as idéias e comentários serão avaliados tendo como base critérios técnicos, tais como: nível de relevância, aplicabilidade, metodologia e custos. Após essa organização e respectiva consolidação, haverá uma reunião para discutir sua pertinência e aplicação no Censo 2010.

Exercite sua cidadania. Participe e divulgue na sua instituição e junto a outros possíveis interessados.

Atenciosamente,

  
 Eduardo Pereira Nunes  
 Presidente do IBGE

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)