



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**PLANO DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA: a percepção dos colaboradores de uma
Empresa Pública**

Pedro Antônio Gvozdanovic Villar Filho □

RESUMO

Uma demissão ou desligamento impacta diretamente na prática de estratégias organizacionais e eficiência organizacional. Por outro lado, e não menos importante, reflete na vida do empregado demitido. Este artigo tem como objetivo verificar as percepções dos empregados em relação a um Plano de Demissão Voluntária em uma Empresa Pública. De forma qualitativa, foram analisados os principais motivos dos empregados que possuem interesse em aderir ao PDV e as possíveis consequências e impactos profissionais e pessoais. Para isso, foi levantado, também, como a empresa estruturou o PDV. Como principal resultado, destaca-se divergências entre as percepções dos empregados e da empresa em relação ao Plano de Demissão Voluntária.

Palavras-chave: Demissão. Demissão Voluntária. Plano de Demissão Voluntária.

□

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching, sob orientação da Prof. MSc. Érika Costa Vieira Gagliardi.

1 INTRODUÇÃO

Muito se fala sobre o processo de admissão e como captar as pessoas ideais para estar no lugar mais adequado fazendo com que se atinja os objetivos da empresa e ela esteja apta para a competição mercadológica. Porém, quando há a ruptura entre empregado e empregador, no fim da carreira do colaborador, ou não, os gestores não demonstram tal preocupação e cuidado para que haja um menor impacto tanto na vida do contratado, que dedicou longo tempo de sua existência para com a empresa, como também para a organização, que passa a não ter mais um funcionário com a bagagem necessária para que se execute as demandas de forma efetiva e eficaz. Isso pode ser comprovado pelo pequeno número de referenciais teóricos sobre a saída de um colaborador de uma empresa comparado com seleção e captação de pessoas. Há uma carência de estudos sobre as opções de trabalho daquelas pessoas diretamente afetadas e desligadas dos quadros da empresa por força da reestruturação produtiva (CARDOSO, 2001)

Atualmente, o Brasil encontra-se em um período de crise econômica, política e social, fazendo com que as empresas tenham que se adequar e se adaptar frente a essa instabilidade, trabalhando com os menores custos possíveis e desenvolvendo e aplicando gestões e instrumentos para que a organização continue gerando bons resultados frente às novas realidades.

Como exemplo de gestão adaptativa, tem-se o Plano de Demissão Voluntária - PDV, no qual órgãos federais, empresas privadas e diversos setores, estão aplicando com o objetivo de, a médio e longo prazo, reduzir custo com Pessoal.

O PDV consiste em um mecanismo de incentivo financeiro dado pelo empregador a seus empregados, com objetivo de motivar pedidos de rescisão contratual, com a definição de objetivos e metas de forma a reorganizar sua força de trabalho e reduzir custos.

Esses Planos requerem estudos prévios para averiguar a necessidade e os benefícios de sua implantação tanto à Empresa como aos empregados que aderirem a ele. Destaca-se a importância de atender as expectativas dos empregados e de preservar o conhecimento técnico da empresa e, os Planos serem mais atraentes para quem está com idade mais elevada, pois as vantagens são

maiores e o indivíduo encontra-se mais perto da conclusão de sua carreira profissional.

Neste contexto, este artigo tem como justificativa analisar as possíveis consequências de uma demissão e a percepção dos empregados em relação a um Plano de Demissão Voluntária em uma Empresa Pública de grande porte. Questiona-se como Problema de Pesquisa, qual a visão dos empregados de uma Empresa Pública sobre o Plano de Demissão Voluntária?

O objetivo geral do presente trabalho é: analisar as percepções dos empregados em relação ao Plano de Demissão Voluntária em uma Empresa Pública. Os objetivos específicos são: verificar a estrutura e aplicação do Plano de Demissão Voluntária; Detectar a existência de benefícios ofertados aos empregados no Plano de Demissão Voluntária; Identificar as mudanças geradas pelo Plano de Demissão Voluntária.

Para alcançar esses objetivos, além da literatura estudada, foram adotadas técnicas de caráter qualitativo, com realização de entrevista com questões abertas. Foram colhidas amostras de 17 empregados.

O presente trabalho foi então estruturado nas seguintes seções: na seção dois apresenta-se o Embasamento Teórico com os principais conceitos sobre demissão; a seção três tem-se o Método, proporcionando um levantamento sobre a empresa, o PDV e o perfil dos participantes dessa pesquisa; na quarta seção são apresentados os resultados e discussões da pesquisa realizada com os empregados e alinhamento com os objetivos do artigo; na quinta seção é apresentada a conclusão.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Este artigo trás como conteúdo os principais conceitos sobre demissão e suas consequências, a estruturação e aplicação de um Plano de Demissão Voluntária em uma Empresa Pública, a percepção dos colaboradores em relação ao PDV e a discussão sobre essas percepções com a literatura sobre o tema.

2.1 Demissão

Por mais que haja muitos estudos dos quais cortes de pessoal seja de um ponto de vista econômico ou organizacional, e “empregos” ou “posições” sejam as unidades de investigação, enxugamentos representam, antes de mais nada, pessoas que perdem seu meio de sustento (CALDAS, 2000).

Partindo desse pressuposto, uma demissão ou desligamento significam mudanças na vida de uma pessoa, impactando em seu ambiente familiar, sua rotina, renovações de seus objetivos, entre outros impactos pessoais como também profissionais.

Observa-se que os estudos e pesquisas sobre as consequências da perda de emprego são, na verdade, um interesse antigo. Porém, Caldas (2000) afirma que o interesse nesse assunto não foi constante ao longo do tempo, parecendo ser um consenso que o interesse teórico pela questão do desemprego e de seus efeitos varia com os índices e tendências do desemprego no mundo. O desemprego tende a fazer com que pessoas se tornem emocionalmente mais instáveis e menos motivadas. A pesquisa no campo indica que, a despeito de existirem variáveis individuais, a perda de emprego tem forte tendência a ser nociva às pessoas, praticamente em qualquer dimensão que se escolha estudar.

Conforme Melo (2008) diz, no caso brasileiro, os cortes de pessoal e o desemprego começaram a crescer em 1990. Em um contexto de busca por maior competitividade as empresas adotaram revisões de pessoal com diferentes formas: a reengenharia a partir de 1993, os processos de fusões e aquisições, reestruturações societárias ou organizacionais e através das privatizações que se seguiram à abertura econômica nos anos 90. A reorganização produtiva envolveu outras mudanças, como a prioridade produtiva subordinada à demanda, a elevação da qualidade dos produtos a custos decrescentes e a integração das áreas de pesquisa e desenvolvimento, produção e vendas em um sistema interdependente (MELO, 2008).

Segundo Caldas (2000), enxugamentos de pessoal provavelmente constituem o assunto mais disseminado e ao mesmo tempo menos estudado no mundo dos negócios. A despeito de ser tão comum, presente e dominante no

cotidiano de quem trabalha em organizações burocráticas, a demissão, seja no plural, seja no singular, é um assunto comumente evitado.

Ainda, Caldas (2000) diz que até poucos anos, era quase inexistente a literatura acadêmica sobre redução de pessoal ou do tamanho da organização. Para alguns autores, a falta desse tipo de pesquisa pode ser explicada, em parte, por um viés da teoria das organizações: crescimento é genericamente aceito não apenas como algo desejável, mas também como um sinal indiscutível de sucesso e eficácia organizacionais. Nesse sentido, a maior parte da bibliografia disponível sobre cortes de pessoal tendia – até alguns anos – a ver o assunto dentro da perspectiva do chamado *declínio* organizacional, em que práticas de enxugamento eram vistas como um sinal de decadência da empresa. No entanto, alguns estudiosos têm sustentado que tais práticas não são necessariamente um sinal de declínio. Um novo fluxo de trabalhos sobre demissões em massa passou a relacionar enxugamentos com o que se chamou, no universo gerencial, de *downsizing*. Esse segundo movimento surgiu quando, em meados da década de 80, muitas empresas de renomado desempenho – isto é, em que não havia sinal de declínio – passaram a enxugar pessoal de forma quase permanente. Para Caldas (2000), *downsizing*, portanto, refere-se à diminuição do tamanho da organização que pode ocorrer de várias maneiras como transferências, congelamento de contratações e incentivo a aposentadorias, porém, a maneira mais usual de diminuir o tamanho organizacional é o enxugamento ou demissões em massa, não distante do conceito de incentivos à demissões.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, de abril de 2017, a taxa de desemprego do Brasil aumentou para 13,7% no primeiro trimestre deste ano, sendo a maior taxa de desemprego desde o início deste levantamento. Ainda, conforme relatório do Fórum Econômico Mundial – WEF e previsões das Organizações das Nações Unidas – ONU, o processo de desenvolvimento da robótica, da inteligência artificial e da biotecnologia contribuem para o aumento de 11 milhões na taxa de desemprego global até 2020.

Segundo Sarsur e Cruz (2001) um fenômeno marcante desses tempos, refere-se à grande frequência dos processos de demissão nas empresas, os quais provocam profundas consequências para os profissionais demitidos, aqueles remanescentes e para a organização como um todo. Diante disto, uma das

estratégias utilizadas pelas empresas para lidarem com a necessidade de redução do quadro de funcionários, e, conseqüentemente, para reduzir os custos com causas trabalhistas, priorizando a manutenção de um clima organizacional saudável, é a implementação de Programas de Demissão Voluntária.

Não obstante, tem-se o atual cenário político e econômico brasileiro, pós *impeachment* e com aumento nas taxas de desemprego (IBGE, 2017), no qual é oportuno discorrer sobre o referido tema, percebendo as conseqüências e efeitos, principalmente, para o indivíduo e sociedade.

2.2 Demissão voluntária

A demissão voluntária é um mecanismo de incentivo financeiro dado pelo empregador a seus empregados com o objetivo de incentivar pedidos de rescisão contratual. Entretanto, a despeito de ser voluntário por parte do empregado, é um instrumento que o órgão ou empresa possui de enxugamento de pessoal, que decorrem de diversas variáveis que motivam tal ação, gerando, como conseqüência, a perda do emprego por parte do empregado.

Nesse sentido, a empresa deve se comprometer com a busca pelo bem-estar, pela satisfação individual e pela preservação da saúde mental do indivíduo. Assim, podem ser instituídas algumas medidas que auxiliam os empregados que querem se desligar a se prepararem para este novo capítulo de suas vidas, prevenindo adoecimentos físicos e mentais e problemas financeiros imprevistos (FRANÇA & SOARES, 2009).

Na visão de Silva (2009), as razões mais citadas para implantação do PDV pelas organizações são: necessidade de aumentar os lucros; readequação do quadro de empregados em áreas específicas; automação e modernização de processos e por fim a própria renovação do quadro de empregados, mediante incentivo a aposentadoria. Leme (2000) destaca a necessidade de obter maiores lucros, automação, modernização de processos, desburocratização e diminuição dos encargos com a folha de funcionários.

A diferença perceptível entre os tipos de demissões convencionais, independente de idade e tempo de serviço, já supracitada no subtópico 2.1, é que as

organizações buscam atrelar uma demissão voluntária com o tempo de serviço do empregado na empresa com sua idade, sendo, na maioria das vezes, o momento de aposentadoria ou término de carreira dele (GENERALI, 2001).

Transições no âmbito da formação profissional e do trabalho são esperadas desde a juventude até o envelhecimento. Incluem, por exemplo, concluir o ensino médio ou superior e ingressar no primeiro emprego; mudar de um trabalho para outro em um mesmo ramo ou em ramo distinto; deixar o trabalho por diversas razões, como mudança geográfica, desemprego ou aposentadoria e retornar às atividades laborais após um período de afastamento (FOUAD & BYNNER, 2008).

Nessa perspectiva de mudanças, sugere-se que até vínculos desagradáveis com a realidade são melhores que nenhum vínculo (CALDAS, 2000). Todas estas transições podem requerer adaptação e resultar em algum grau de estresse. Por isto, constituem-se em momentos oportunos para a implantação de ações de prevenção ou promoção de saúde mental (MUÑOZ, MRAZK, & HAGGERTY, 1996). Fica evidente que as empresas podem auxiliar os empregados para a vida após a aposentadoria com a disponibilização de cursos que ajudem no dia-a-dia longe das mesmas. A empresa pode oferecer ou contratá-los para auxiliar o empregado desligado a se recolocar no mercado de trabalho ou abrir um novo negócio (MELO, 2008).

Segundo Caldas (2000), a perda do papel organizacional envolve a noção de identidade quanto mais central forem os atributos que a pessoa perceba que perdeu. À medida que se constrói o que se é por meio do que se faz, deixar a organização pode significar o sentimento de dissolução ou de mutilação de aspectos elementares de seu “eu”.

Assim, os administradores escolhem a população de funcionários passíveis de exoneração e propõem que uma parte deles se exonere voluntariamente em troca de indenização e de treinamento para a vida privada. Ao perceber a possibilidade de dispensa e as vantagens oferecidas para o desligamento voluntário, muitos servidores se apresentam (LEME, 2000).

2.3 Demissão abusiva

Cabe fazer parte desse estudo a questão da *demissão abusiva*. O conflito existente entre os dois pólos de uma relação de trabalho, ou seja, entre quem presta o serviço e a quem o serviço aproveita, sempre existiu, podendo-se afirmar, até que surgiu com o próprio aparecimento do trabalho. A Lei trabalhista, protetora do trabalhador, não é mais útil como o era. A legislação social, retrograda e desatualizada, é um óbice aos interesses econômicos do País, por isso a luta desenfreada pela flexibilização da CLT. O empregador, muitas vezes, e no ato da despedida, procede de maneira manifestamente ilegítima, sendo que a lei, nessas oportunidades, tem servido de anteparo ou ao menos propiciado a reparação dos danos aplicados aos trabalhadores (MEDEIROS, 2003).

Um plano de demissão voluntária é oriundo de uma transação extrajudicial, com participação do sindicato da categoria, visando a rescisão do contrato de trabalho, em que são discutidos e negociados, muitas vezes, direitos básicos dos trabalhadores. Muitas vezes, ao aderir o PDV, o trabalhador exclui a responsabilidade do empregador em ter que eventualmente pagar verbas trabalhistas que não foram observadas pelo PDV (JUSBRASIL, 2015).

Em 2015, o Supremo Tribunal Federal – STF, no Recurso Extraordinário RE 590415, por unanimidade, decidiu que:

Enseja quitação ampla e irrestrita de todas as parcelas objeto do contrato de emprego, caso essa condição tenha constado expressamente do acordo coletivo que aprovou o plano, bem como dos demais instrumentos celebrados com o empregado.

Ou seja, com o entendimento do STF, aquele que aderir ao PDV, aprovado em acordo coletivo, não terá direito de reclamar, posteriormente, na Justiça eventuais benefícios trabalhistas não pagos durante o contrato.

Dessa maneira, é necessária grande cautela por parte do empregado no momento de aderir ao PDV, uma vez que a partir dessa decisão não poderá mais reclamar possíveis verbas trabalhistas não fixadas no acordo. Há que se levar em consideração a primazia da realidade, ou seja, em que os fatos devem prevalecer sobre os documentos (JUSBRASIL, 2015).

Não se afigura temerário o entendimento segundo o qual o direito potestativo patronal de resilir o contrato de trabalho, ainda que reconhecido, e ainda

que não possa ser obstado, pode gerar, se caso, indenizações amparadas na teoria do abuso do direito. A despedida abusiva traduz-se num ato patronal contrário a conduta socialmente desejada. Repugna à sociedade o fato de um empregador despedir empregado seu, exorbitando dos limites do razoável e aplicando-lhe um mal maior, um ilícito civil (MEDEIROS, 2003).

Assim, infere-se que em uma demissão a pedido, nos casos de um PDV, a despeito da cautela do empregado, deve haver, de forma clara, as devidas instruções por parte da empresa sobre as cláusulas de quitação geral e as possíveis conseqüências para o empregado, para que, assim, não se configure caso de demissão abusiva.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa escolhida para este trabalho foi *descritiva* e a natureza da pesquisa escolhida foi a *qualitativa*. Os procedimentos adotados foram *entrevista* e *análise documental*. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Ainda pelo mesmo autor, as pesquisas *qualitativas* propiciam o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada.

3.1 A Empresa¹

A empresa estudada neste artigo é uma Empresa Pública de grande porte, criada recentemente, porém com a incorporação de um órgão já referência e estável no ramo. A organização tem o objetivo de levar informações de qualidade sobre os principais acontecimentos no Brasil e no mundo para o maior número de pessoas, buscando aumentar paulatinamente sua relevância, em cumprimento a sua função legal e social.

¹Fonte: *Gestão de Carreiras da Empresa em abril/2017*

Desde sua criação, muitos empregados já se encontravam em condições de aposentadoria. Ao longo desses anos, a demanda pela realização do Plano de Demissão Voluntária cresceu e, com isso, a necessidade de iniciar os estudos sobre o tema surgiu em meados de 2015. Foram realizadas pesquisas sobre PDV em empresas que já possuíam expertise, estudos das legislações específicas, além do levantamento de dados sobre os empregados com o perfil desejado. Atualmente, a organização passa por um momento de reestruturação e adaptação frente à nova realidade brasileira de diminuição de custos do Governo Federal.

Para a empresa, o Plano de Demissão Voluntária tem como objetivo atender às expectativas dos empregados interessados em se desligar e preservar o conhecimento técnico existente. Desta forma, o órgão é capaz de atender as demandas dos empregados dentro do perfil de aposentadoria, ou não, de forma planejada para que seus conhecimentos e experiências sejam repassados para outros profissionais, preservando, assim, as informações adquiridas por eles ao longo dos anos de trabalho. Portanto, a implantação do PDV impacta diretamente na empresa em relação aos aspectos administrativos, financeiros e organizacionais.

3.1.1 Justificativas e Vantagens do PDV para a Empresa

A empresa propôs como justificativas e vantagens para a implantação do PDV os seguintes pontos:

- ✓ Valorização do empregado que adere ao programa;
- ✓ Propiciação de novas oportunidades de crescimento para os empregados remanescentes;
- ✓ Otimização de despesa com pessoal;
- ✓ Readequação da estrutura administrativa e operacional da empresa;
- ✓ Trabalho com desligamento de forma preventiva junto aos empregados;
- ✓ Maior satisfação dos empregados por estarem optando pelo desligamento;
- ✓ Melhoria do Clima Organizacional devido, principalmente, à demonstração da Empresa em atender as demandas e necessidades dos empregados;
- ✓ Redução de reclamações trabalhistas em função das indenizações e benefícios adicionais pagos;

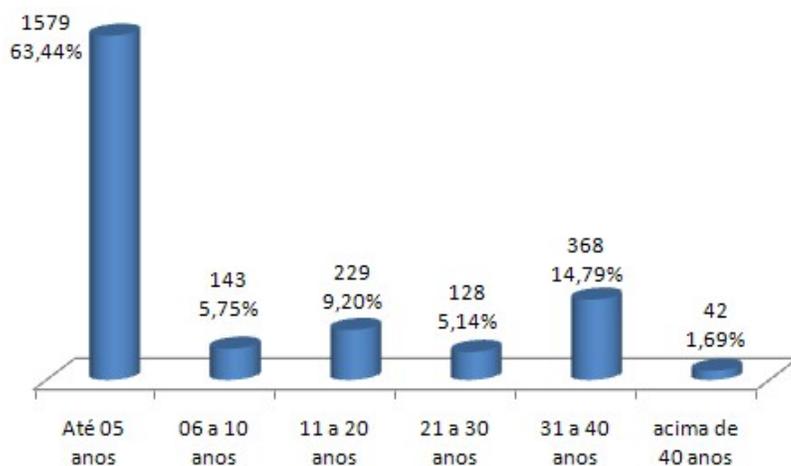
3.1.2 Resumo da Força de Trabalho da Empresa

A força de trabalho da Empresa cresceu significativamente nos últimos anos. Em 2011 foi realizado seu primeiro concurso público com vagas em diversas áreas. Em 2013, outro certame foi conduzido. São 2489 empregados distribuídos nas praças de Brasília/DF, Rio de Janeiro/RJ, São Paulo/SP, São Luís/MA e Tabatinga/AM.

Convém mencionar que dos 2489 empregados do quadro geral, 413 são aposentados pelo INSS, mas ainda estão em atividade na empresa, o que corresponde a 16,59% do total da força de trabalho.

Destaca-se o elevado índice de empregados com até 5 anos de tempo de serviço na empresa, o que corresponde a 63,44% do total da força de trabalho, devido ao alto número de contratações dos dois últimos concursos públicos realizados (2011 e 2013).

Gráfico 1 – Quantidade de Empregados por Tempo de Serviço



Fonte: Gerência de Carreiras – abril/2017.

3.1.3 Perfil do Público Elegível e Alvo e Incentivos do PDV da Empresa

Público-elegível são aqueles empregados que possuem os requisitos para participar do plano de demissão voluntária. Público-alvo é a porção dos empregados dentro do Público-elegível que a empresa espera atingir.

Para o PDV da empresa estudada, foi definido que o Público-elegível são os empregados com 53 anos ou mais de idade e 10 anos ou mais de efetivo exercício, além dos empregados aposentados pelo INSS. O primeiro critério se justifica por esses empregados terem a idade mínima para requererem junto à Previdência Privada a proporcionalidade do valor da aposentadoria. O tempo de casa de 10 anos ou mais foi visto pela Gestão de Pessoas da empresa como um período mínimo que o empregado atuou para fazer jus ao PDV. Este Público representa 22,32% da Força de Trabalho da empresa. Os empregados aposentados pelo INSS apresentam remunerações mais elevadas, causando assim um impacto maior na folha de pagamento.

O Público-alvo foi definido por homens com idade igual ou superior a 65 anos e 35 anos de tempo de serviço, mulheres com idade igual ou superior a 60 anos e 30 anos de tempo de serviço, além dos empregados aposentados. Esse perfil busca atingir empregados com possibilidade de aposentadoria pelo INSS a curto prazo.

A adesão ao programa foi aberta a todos os empregados do quadro efetivo da organização, desde que atendidos os critérios mínimos estabelecidos no Regulamento. Excluem-se da abrangência do PDV os empregados **não** integrantes do Quadro Efetivo de Pessoal.

O empregado que aderir ao PDV deverá permanecer em atividade até se efetivar o seu desligamento da empresa, permanecendo íntegro seu vínculo em todas as obrigações que lhe são inerentes.

É importante ressaltar, para futura discussão, os incentivos oferecidos para quem aderir ao PDV, além das verbas rescisórias na modalidade “*demissão a pedido*”, são:

1) Incentivos Financeiros:

Referente a 24 salários mensais base do empregado, limitado ao valor máximo mensal de R\$ 10 mil, pagos em uma única parcela.

2) Incentivos Sociais:

Referente ao valor que a empresa paga atualmente à sua parcela de contribuição da Previdência Privada e o reembolso do Plano de Saúde individualizado, correspondentes a 12 meses, pagos em uma única parcela.

3.1.4 Plano de Transferência e Atividade de Conhecimento da Empresa

Visando o comprometimento da empresa com o conhecimento e experiência do empregado, conforme necessidade vista nas seções anteriores deste artigo, tem-se o Plano de Transferência de Atividades e Conhecimentos, no qual é um instrumento de compartilhamento do conhecimento, experiência e rede de relacionamento do empregado. Sua elaboração objetiva evitar a redução da qualidade dos serviços executados e a descontinuidade das atividades

O empregado participante do PDV somente estará apto ao desligamento após o cumprimento das regras previstas nesta etapa de transferência de conhecimentos e de atividades.

3.1.5 Programa de Preparação para o Desligamento da Empresa

O principal objetivo do Programa é promover a qualidade de vida dos participantes do PDV, diminuindo o surgimento de dificuldades que antecedem e sucedem o desligamento e/ou a aposentadoria, buscando o engajamento em atividades sócio-ocupacionais, valorização da vivência de vínculos afetivos e percepção da satisfação com a vida.

A ideia é preparar estes empregados para a nova etapa, após o desligamento, oferecendo uma oportunidade de reflexão sobre o momento atual no qual eles se encontram em sua carreira funcional, assim como uma preparação para o seu desligamento por meio de questionamentos sobre os aspectos biológicos,

sociais, culturais, psicológicos e econômicos, que se manifestam com maior intensidade no período que antecede a aposentadoria.

Os objetivos desse Programa vão ao encontro da literatura citada nas seções anteriores deste artigo, na qual ela diz que estas transições, após uma demissão, podem requerer adaptação e resultar em algum grau de estresse. Por isto, constituem-se em momentos oportunos para a implantação de ações de prevenção ou promoção de saúde mental do empregado.

. A proposta da empresa estudada se baseia no livro *“Repensando aposentadoria com qualidade - Um manual para facilitadores de Programas de Educação para a Aposentadoria em Comunidades”* da Doutora em Psicologia Lúcia Helena França.

Os principais benefícios propostos para os empregados e para a Empresa são:

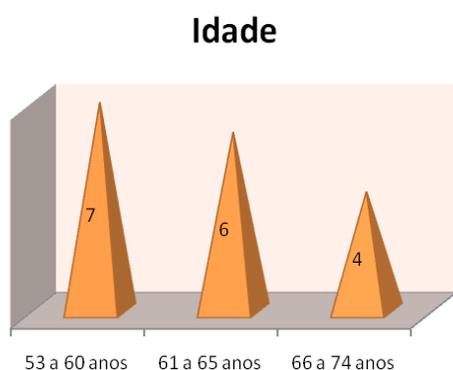
- Promover reflexão sobre a fase de transição da condição de empregado para aposentado;
- Estimular a elaboração de um projeto de vida e novas fontes de realização;
- Fortalecer a necessidade de um planejamento futuro;
- Transmitir informações que auxiliem os empregados a conquistar e manter uma boa qualidade de vida nesta nova fase;
- Possibilitar à empresa o planejamento da sucessão de cargos;
- Fortalecer a imagem da empresa no aspecto da responsabilidade social.

3.2 Participantes da Pesquisa

Para o presente estudo, foram captadas informações e percepções de 17 empregados que fazem parte do Público Elegível do PDV.

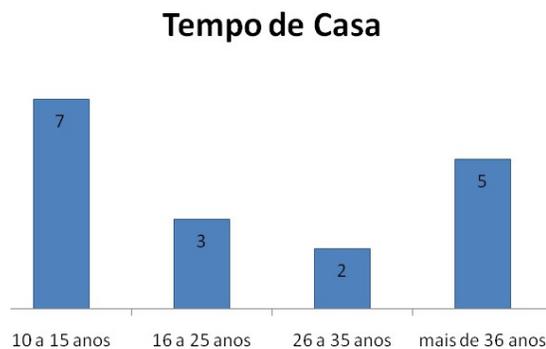
A idade média dos participantes é de 63 anos, variando de 53 a 74 anos, conforme demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 2 – Idade dos Participantes da Pesquisa



O tempo de casa médio dos participantes é de 26 anos, variando de 10 a 51 anos, conforme gráfico abaixo.

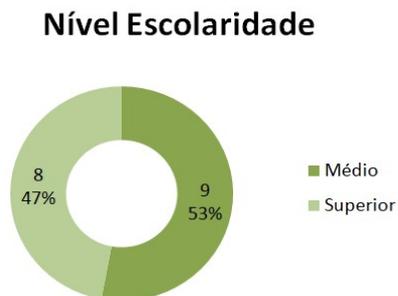
Gráfico 3 – Tempo de Casa dos Participantes da Pesquisa



Fonte: O autor.

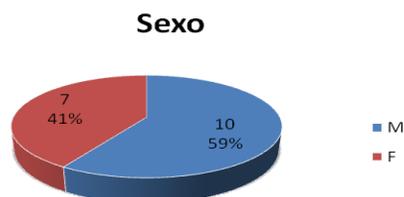
Por se ter 51 tipos de cargos dentro da empresa, destaca-se apenas a diferença entre os níveis de escolaridade dos participantes, conforme quadro abaixo.

Gráfico 4 – Nível de Escolaridade dos participantes (Fonte: O autor.)



O sexo dos participantes está dividido conforme demonstrado no quadro abaixo.

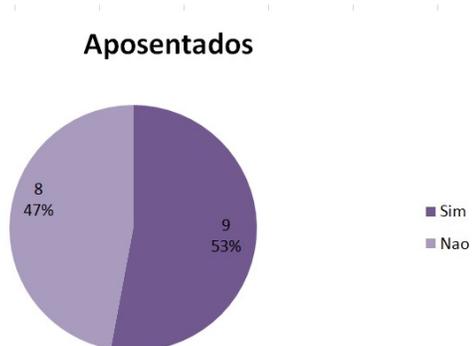
Gráfico 5 – Sexo dos Participantes



Fonte: O autor.

Cabe ressaltar que mais da metade dos empregados elegíveis ao PDV encontra-se aposentado pelo INSS, como já dito anteriormente. Dos participantes da pesquisa, 53% está aposentado conforme demonstrado no quadro abaixo.

Gráfico 6 – Empregados aposentados pelo INSS



Fonte: O autor.

3.3 Instrumento de Pesquisa

Para essa pesquisa, foi realizada o procedimento de *entrevista* com os participantes com 7 perguntas abertas conforme anexo A. Além desse método, houve o processo de *análise documental* da literatura referente ao assunto e documentos da Empresa.

3.4 Procedimentos de Coleta e Análise

Foram realizadas entrevistas individuais com os empregados. O período de coleta e entrevista ocorreu nos meses de setembro e novembro de 2017.

Para a análise das respostas coletadas, foi utilizado o método de Análise de Conteúdo que, segundo Bardin (1977), é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas – desde o cálculo de frequência que fornece os cálculos cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos – é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência.

Desse modo, foi possível verificar os padrões de respostas e as frequências que elas ocorreram e realizar comparações com a literatura ora estudada.

4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÃO

Os padrões de respostas dos participantes com maiores frequências estarão sublinhados nos quadros abaixo.

Quadro 1

Pergunta: Qual a sua opinião geral sobre o PDV?	
Categoria: Opinião Geral	
Padrão de Respostas	Frequência
<u>Demissão dos funcionários com maiores custos</u>	4
Incentivar demissões	2
Enxugamento da empresa e regionais	2
<u>Redução de custos da empresa</u>	5
Valores dos incentivos muito baixos	2
Valorização dos empregados	2

Fonte: O autor.

Em relação à opinião geral sobre o PDV aplicado na empresa estudada, os colaboradores foram sucintos e diretos: a empresa quer reduzir custos. Diz-se, como uma das respostas que *“ele só veio para enxugar o pessoal e sobrar dinheiro para quem já ganha mais”* ou que *“ninguém vai valorizar o trabalho de anos de dedicação à essa empresa com esses pequenos incentivos, eles só querem se livrar da gente”*. Desse modo, percebe-se que, a despeito da tentativa da valorização do empregado que se dedicou anos de empresa e as justificativas propostas para sua implementação, tais como *“maior satisfação dos empregados por estarem optando pelo desligamento”* e *“melhoria do Clima Organizacional devido, principalmente, à demonstração da Empresa em atender as demandas e necessidades dos empregados”*, a percepção geral de um Plano de Demissão Voluntária é negativa para os empregados aderentes, não havendo satisfação por estarem aderindo. Essa frequência vai ao encontro do que diz Caldas (2000) que a perda do papel organizacional envolve a noção de identidade quanto mais central forem os atributos que a pessoa perceba que perdeu. À medida que se constrói o que se é por meio do que se faz, deixar a organização pode significar o sentimento de dissolução ou de mutilação de aspectos elementares de seu “eu”. Ainda, segundo Leme (2000), um dos principais motivos para que a empresa aplique um PDV é a diminuição dos encargos com a folha de funcionários, indo ao encontro de 52% das respostas dos empregados participantes.

Quadro 2

Pergunta: Qual sua opinião em relação à divulgação e os prazos do PDV?	
Categoria: Divulgação e Prazos	
Padrão de Respostas	Frequência
<u>Foram bem divulgados e estipulados</u>	6
Tempo para adesão curto	3
<u>Requisitos bem definidos e claros</u>	6
Faltou orientação para os gestores	2

Fonte: O autor.

Em relação ao operacional do PDV, as respostas foram mais positivas, conforme frequências acima. Para 70% dos empregados, o processo de demissão

voluntária foi bem esclarecido e colocado ao alcance de todos para que não ficassem dúvidas, pois, por exemplo, a empresa “*divulgou através da intranet, como também reuniões com as chefias imediatas, colocando a Gestão de Pessoas para que, sempre que houvesse dúvidas, fôssemos atendidos*”. Nesse sentido, infere-se a preocupação da empresa no atendimento e valorização do empregado e o mesmo percebendo esse reconhecimento por parte da empresa.

Quadro 3

Pergunta: Qual o principal motivo para aderir ao PDV?	
Categoria: Motivo para Adesão	
Padrão de Respostas	Frequência
<u>Receber indenização</u>	6
Abrir próprio negócio	4
Muito tempo de serviço já prestado	3
Qualidade de vida (mais tempo com a família, viagens, etc)	4

Fonte: O autor.

Quadro 4

Pergunta: O que você fará com os incentivos oferecidos pela empresa?	
Categoria: Incentivos do PDV	
Padrão de Respostas	Frequência
Poupar	4
Investir (bolsa, mercado imobiliário, etc)	3
<u>Abrir o próprio negócio</u>	6
Viajar	4

Fonte: O autor.

Quadro 5

Pergunta: Quais as maiores mudanças provocadas ao aderir ao PDV?	
Categoria: Mudanças ao aderir	
Padrão de Respostas	Frequência
Rotina	4
Ficar sem ver os colegas de muitos anos de serviço	3
Melhor aproveitamento do tempo	4
<u>Trabalhar com algo que realmente gosta</u>	6

Importa analisar essas três categorias concomitantemente, uma vez que *receber indenização* como principal motivo para adesão ao PDV cabe maiores interpretações pós indenização: viagens, poupança, investimentos, etc. Essas diversas motivações dos empregados e mudanças de vida provocadas após o desligamento devem ser exploradas nas palestras e discussões que a empresa levanta antes da referida demissão, para que o empregado tenha a certeza da motivação ao estar pedindo desligamento, indo ao encontro do que dizem França e Soares: a empresa deve se comprometer com a busca pelo bem-estar, pela satisfação individual e pela preservação da saúde mental do indivíduo.

Ainda, a motivação de *abrir o próprio negócio e trabalhar com o que realmente gosta* vai de encontro com o atual cenário político e econômico brasileiro e mundial que, a despeito disso, o sonho de se trabalhar e ter aquilo que o indivíduo sempre sonhou, é maior que qualquer instabilidade. Porém, devem ser instituídas algumas medidas que auxiliam os empregados que queiram se desligar a se preparar para este novo capítulo de suas vidas, prevenindo adoecimentos físicos e mentais e problemas financeiros imprevistos, por exemplo (FRANÇA & SOARES, 2009).

Uma das respostas colhidas diz que o PDV *“era o que faltava para ter coragem de assumir o risco de abrir um próprio negócio que sempre sonhei, mas com a rotina e a falta de dinheiro, nunca tive a oportunidade”*. Essa frequência de 35% de ter um negócio em seu nome pode ser explicado pois pelo requisito de idade ser relativamente baixo para adesão ao PDV, tendo 7 participantes entre 53 a 60 anos, ou seja, com idade não permitida para aposentadoria pelo INSS.

Quadro 6

Pergunta: Você percebe benefícios ao aderir ao PDV?	
Categoria: Benefícios ao aderir	
Padrão de Respostas	Frequência
Sim, os incentivos financeiros	6
Sim, o Plano de Transferência de Atividades	5
Sim, o Programa de Preparação para o Desligamento	6

Fonte: O autor.

100% dos empregados dessa pesquisa perceberam que há benefícios em relação ao Plano de Demissão aplicado pela empresa.

Em relação ao Plano de Transferência e Atividade de Conhecimento houve boa aceitação no sentido de *“ser um bom método para que os experientes passem aos mais novos os conhecimentos e rotinas que alcançaram com anos de empresa”*. Convergiendo com uma das vantagens proposta pela Empresa ao implantar o PDV: *“propiciação de novas oportunidades de crescimento para os empregados remanescentes”*. Infere-se que a empresa, com o Plano de Transferência de Atividade e Conhecimento, atingiu o objetivo de reconhecer os empregados, não só os aderentes ao PDV, como também os que ficarão após essa grande mudança institucional.

As palestras oferecidas pelo Programa de Preparação para o Desligamento também foram vistas como *“uma boa maneira pra perceber que ainda há tempo para recomeçar a vida e realizar sonhos que estavam guardados”*. Esse reconhecimento do colaborador vai ao encontro do que diz Muñoz (1996) esses momentos constituem-se em momentos oportunos para a implantação de ações de prevenção ou promoção de saúde mental.

Porém, alguns participantes entendem que os incentivos financeiros oferecidos, apesar de ser um benefício, não são altos. Outro ponto negativo foi de que *“a ideia do Plano de Transferência é boa, mas ela não vai conseguir fazer com que em 15 ou 30 dias eu consiga passar para os meus colegas toda minha experiência e conhecimento que eu adquiri em 30 anos de casa”*. E, também, *“a empresa, por ser pública e não poder realizar novas convocações, vai ficar na mão quando todos esses empregados forem embora daqui, já que ninguém vai conseguir passar os conhecimentos a tempo”*. O que vai de encontro com o objetivo da empresa ao implementar o PDV de *“redução de reclamações trabalhistas em função das indenizações e benefícios adicionais pagos”*, pois, a partir do momento que não há convocações, mas as demandas continuam existindo, há maior possibilidade de empregados se encontrarem na situação de acúmulo e/ou desvio de função, acarretando passivos trabalhistas.

5 CONCLUSÃO

Por se tratar de uma escolha voluntária e individual, a percepção em relação a um Plano de Demissão Voluntária é muito subjetiva, tendo grandes variações entre as pessoas e o que as motivam a aderir ou não.

O estudo permitiu compreender que, a despeito da empresa investir em estudos e *benchmarking* desde 2015 para a aplicação de um Plano de Demissão Voluntária, a maioria dos empregados não percebe esse instrumento como um método aceitável para valorização do empregado. Vislumbra-se que o PDV é apenas uma maneira de cortar gastos com enxugamento de pessoal. Dessa maneira, além de os próprios empregados elegíveis ao Plano não se sentirem realizados, instaura-se na organização um clima de terrorismo em relação à possíveis demissões e fechamento da empresa, não sendo motivacional trabalhar nela. Essa política pode reforçar o sentimento de desvalorização e o estigma que acompanha indivíduos que laboram em organizações públicas, pois ocorre uma generalização ao descrevê-los como profissionais sem capacitação técnica, que não trabalham e recebem altos salários. Ainda, conforme Caldas (2000) diz, cortes de pessoal tende a ter a perspectiva do chamado *declínio* organizacional, em que práticas de enxugamento são vistas como um sinal de decadência da empresa, deixando um clima organizacional desfavorável para a empresa.

Por outro lado, conforme levantado na introdução, o Brasil passa por um momento de incertezas políticas e econômicas, é fato que empresas e organizações estão tendo que diminuir custos de todas as formas possíveis. O PDV é um instrumento que elas encontram para tal ação. Porém, ele deveria ser melhor aproveitado no sentido de valorizar o empregado de uma maneira mais clara e efetiva para que os empregados se sintam reconhecidos e orgulhosos de dedicarem tanto tempo ao trabalho.

Como limitação para essa pesquisa, tem-se o número de participantes entrevistados e o baixo número de referências teóricas sobre o tema *demissão* e *demissão voluntária*, sendo mais recorrente artigos e teses sobre o assunto.

Como sugestão de estudos e melhor aplicabilidade de um Plano de Demissão Voluntária, é necessário que haja uma análise aprofundada em relação às

possíveis consequências se todo o Público-elegível aderir ao Plano, como serão divididas as demandas já existentes? Quem substituirá o empregado desligado? Como será reprogramada a Força de Trabalho após o PDV? Como trabalhar para que o Clima Organizacional tenha o menor impacto negativo possível? Para os aderentes ao Plano, como fazer com que essa tramitação não seja traumática? Quais os principais meios para que esse empregado com maior idade encontre motivação para mudar sua rotina drasticamente? Qual a forma mais eficiente de fazer com que esses empregados se sintam realizados e satisfeitos após anos de dedicação à empresa?

Um Plano de Demissão Voluntária não deve ser levado apenas como números, pois trata-se de mudanças de vida, não só profissional, como também pessoal. Os objetivos, justificativas e vantagens de um PDV não podem ser utópicos, eles devem ser considerados para que aconteçam na prática da organização.

VOLUNTARY RESIGNATION PLAN: the employees' perception regarding a Voluntary Resignation Plan

ABSTRACT

A dismissal impacts directly on the practice of organizational strategies and organizational efficiency. On the other hand, and not least, it reflects on the life of the fired employee. This article aims to verify the employees' perceptions regarding a Voluntary Resignation Plan - VRP in a Public Company. In a qualitative way, we analyzed the main reasons of the employees who are interested in joining the VRP and the possible consequences and professional and personal impacts. For this, was also raised, how the company structured the VRP. As the main result, there are differences between the perceptions of employees and the company regarding the Voluntary Resignation Plan.

Key words: Dismissal. Voluntary Dismissal. Voluntaru Resignation Plan.

REFERÊNCIAS

ÂMBITO-JURÍDICO. **Programa de Demissão Voluntária para empregados de empresas públicas em liquidação.** Disponível em <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7069> Acesso em: 10 Jul 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

CALDAS, Miguel. P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo.** São Paulo: Atlas, 2000.

CARDOSO, Adalberto Moreira. **Os deserdados da Indústria; Reestruturação Produtiva e trajetórias intersetoriais de trabalhadores demitidos da indústria brasileira.** Revista Latino Americana de Estudios del Trabajo, 2001.

FOUAD, N. A., & BYNNER, J. **Work transitions.** American Psychologist, 2008.

FRANÇA, Lucia Helena. **Repensando aposentadoria com Qualidade. Um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria em comunidades.** Rio de Janeiro: CRDE UnATI UERJ, 2002. 55p.

FRANÇA, Lúcia Helena de Freitas Pinho; SOARES, Dulce Helena Penna. **Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida.** *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 04 Jul 2017.

GENERALLI, Silva da Costa. **Tese de Mestrado: Repensando um Programa de Demissão Voluntária.** Porto Alegre, 2001.

GLOBO. **Tecnologia pode acabar com 5 milhões de empregos no mundo até 2020.** Disponível em <<https://oglobo.globo.com/economia/tecnologia-pode-acabar-com-5-milhoes-de-empregos-no-mundo-ate-2020-18498564>> Acesso em: 04 Set 2017.

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

JUSBRAZIL <<https://danielecsf.jusbrasil.com.br/artigos/186177191/pdv-plano-de-demissao-voluntaria-sob-otica-do-stf>> Acesso em: 20 Out 2017.

LEME, Patrícia R. S. Paes. **Análise do significado do programa de demissões voluntárias do Banco do Brasil.** UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Dissertação de Mestrado. Rio Grande do Sul, 2000.

MEDEIROS, Alexandre Alliprandino et al. **Síntese Trabalhista Administrativa e Previdenciária.** Porto Alegre, 2003.

MELO, Joyce de Souza Cunha. **Desafios da carreira em processos de demissão.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

MUÑOZ, R. F., Mrazek, P. J., & Haggerty, R. J. **Institute of Medicine Report on Prevention of Mental Disorders: Summary and commentary.** *American Psychologist*, 1996.

VALOR. **Brasil tem o recorde de 14,2 milhões de desempregados, aponta IBGE.** Disponível em <<http://www.valor.com.br/brasil/4951844/brasil-tem-o-recorde-de-142-milhoes-de-desempregados-aponta-ibge>> Acesso em: 25 Ago 2017.

SARSUR, Amyra Moyzes; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. **A dimensão humana nos processos de demissão.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. Belo Horizonte, 2001.

SILVA, Rosely S. da.; et al. **Abordagem Probabilística do Impacto do Programa de Demissão Voluntária sobre a Gestão do Capital Humano.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. São Paulo, 2009.

Anexo A - Entrevista

Gostaria de contar com a sua colaboração respondendo a esta entrevista, cujo objetivo é verificar suas percepções em relação ao PDV.

Parte I - Dados pessoais

- **Lotação:** _____
- **Idade:** _____
- **Sexo:** () Masc () Fem
- **Estado Civil:** () Casado () Solteiro () Divorciado () Viúvo
() Outros: _____
- **Cargo/Atividade:** _____
- **Tempo de efetivo exercício na empresa:** _____

Parte II – Percepção

Qual a sua opinião geral sobre o PDV?

Qual sua opinião em relação à divulgação e os prazos estabelecidos do PDV?

Qual o principal motivo para você aderir ao PDV?

O que você fará com os incentivos oferecidos pela empresa?

Quais as maiores mudanças provocadas ao aderir ao PDV?

Você percebe benefícios ao aderir ao PDV?