



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

JOÃO ALVES DE LIMA NETO

**PLANOS DE DEMISSÃO INCENTIVADA/VOLUNTÁRIA: INFLUÊNCIA OU
NÃO DOS FATORES OFERTADOS SOBRE A DECISÃO DE ADESÃO POR
EMPREGADOS DE EMPRESAS PÚBLICAS FEDERAIS**

FORTALEZA – CEARÁ

2019

JOÃO ALVES DE LIMA NETO

PLANOS DE DEMISSÃO INCENTIVADA/VOLUNTÁRIA: INFLUÊNCIA OU
NÃO DOS FATORES OFERTADOS SOBRE A DECISÃO DE ADESÃO POR
EMPREGADOS DE EMPRESAS PÚBLICAS FEDERAIS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão e Estudos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto.

FORTALEZA – CEARÁ

2019

JOÃO ALVES DE LIMA NETO

PLANOS DE DEMISSÃO INCENTIVADA/VOLUNTÁRIA: INFLUÊNCIA OU
NÃO DOS FATORES OFERTADOS SOBRE A DECISÃO DE ADESÃO POR
EMPREGADOS DE EMPRESAS PÚBLICAS FEDERAIS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão e Estudos Organizacionais.

Aprovado em: 14 de março de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto (Orientador)
Programa de Pós-Graduação em Administração
Centro de Estudos Sociais Aplicados - CESA
Universidade Estadual do Ceará – UECE

Prof.^a. Dra. Ana Cristina Batista dos Santos
Programa de Pós-Graduação em Administração
Centro de Estudos Sociais Aplicados - CESA
Universidade Estadual do Ceará – UECE

Prof. Dr. Leonel Góis Lima Oliveira
Escola Superior de Magistratura do Estado do Ceará - ESMEC

AGRADECIMENTOS

À Deus, por mais uma oportunidade de evolução espiritual através de uma árdua caminhada.

À Isabel Alves, garotinha mais linda e esperta do mundo.

À Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais – CPRM, principalmente através de sua Câmara Técnico Científica – CTC, que possibilitou todos os recursos, prazos e afastamentos necessários para a conclusão do trabalho.

Aos meus pais que sempre incentivaram em mim o gosto pela leitura, pelos estudos e pela curiosidade da escrita. Em especial minha mãe Onélia, exemplo de mulher forte, inteligente e estudiosa, que me fez entender desde cedo que só através dos estudos eu teria uma vida efetivamente transformada.

À minha querida e amada irmã Mariana, parceira de todos os momentos da vida e melhor tia do mundo.

À Fernanda Yokobatake pela parceria no projeto efetivamente mais importante de nossas vidas.

Ao meu orientador Roberto Pinto pela sua presteza, humildade e cumplicidade nos momentos mais difíceis da caminhada. Como professor e orientador me ensinou que o exemplo não é a melhor forma de educar. É a única. E é assim que o carregarei na memória: como exemplo de professor, orientador, acadêmico e, principalmente, servidor público. Em essência e origem.

Aos professores Leonel Oliveira e Ana Batista dos Santos pelas valiosíssimas contribuições teóricas e metodológicas no trabalho. Em especial à Tia AB, dona de um enorme coração amoroso, por tantos bons momentos vividos de aulas, textos, publicações e, mais importante do que qualquer estrato de publicação, boas gargalhadas.

A todos aqueles que me ajudaram na intermediação de contato para entrevistas com os empregados públicos, em especial Dulcinea Rolim e Aline Farias.

Aos meus amigos e colegas de trabalho na CPRM que incentivaram e apoiaram a caminhada em momentos distintos, mas igualmente importantes. Filipe Modesto, Marcell Besser e Alexandre Morais tê-los como amigos e companheiros de trabalho é para mim motivo de orgulho e honra.

Aos meus amigos amados Paulo, Mari Kolb, Manu, Patrícia, Renatinha e Marcelo por terem sido aqueles que mais me incentivaram e, principalmente, os que mais compreenderam minhas ausências.

Aos meus colegas da turma 14 do mestrado acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará - UECE que partilharam momentos bons e ruins durante a caminhada, ensinando, sobretudo, que há muito mais beleza na cooperação do que na competição.

À Universidade Estadual do Ceará - UECE por ter aberto as portas para a minha trajetória acadêmica.

Meu muito obrigado!

RESUMO

O objetivo do trabalho é compreender se os fatores ofertados pela União Federal, através dos documentos formais de PDIVs, influenciaram, sob a perspectiva do empregado público, a decisão de aderir ou não a um Plano de Demissão Incentivada/Voluntária - PDIV, a partir de 2014. A revisão de literatura contempla dois eixos. No primeiro, é feita uma análise teórica, jurídica e conceitual das empresas públicas brasileiras e, conseqüentemente, dos empregados públicos dentro do contexto de PDIVs. Por conseguinte, a segunda trata do fenômeno em si, desde sua origem, histórico, contexto de aplicação no Brasil e principais incentivos comumente ofertados. Em termos de procedimentos metodológicos, a pesquisa é qualitativa, sendo dividida em duas partes distintas e sequenciais. A análise documental feita nos documentos dos planos forma a primeira parte da pesquisa empírica e contém a identificação dos conceitos-chaves que forneceram elementos para a segunda parte. Nessa segunda etapa, foram realizadas 15 entrevistas com empregados públicos elegíveis a PDIVs. O roteiro semiestruturado foi construído com base nos conceitos-chaves fornecidos na primeira parte da pesquisa e com a utilização do protocolo de McCracken (1988). Através de uma pergunta aberta (*grand tour*) e perguntas flutuantes (*floating prompts*) permitiu-se chegar a uma perspectiva exploratória para o surgimento de temas não previstos na análise documental e na revisão de literatura. As entrevistas foram transcritas integralmente. Após a transcrição, realizou-se a categorização temática através da análise dos núcleos de sentido. Ao todo tem-se 15 temas divididos em quatro grandes categorias, todas tendo a prática PDIV como elemento em comum de análise: Dimensão empregado-indivíduo; Dimensão empregado-empresa; Dimensão Estado empregador e; Prática PDIV. Cada uma dessas categorias foi analisada com base nos discursos dos entrevistados e à luz de outros estudos teórico-empíricos para corroboração ou contraditório. Conclui-se que os incentivos ofertados pela União influenciaram os empregados públicos federais elegíveis em suas decisões, essencialmente. Porém, os incentivos não são os únicos fatores que influenciaram. Existem outros fatores também apontados como influenciadores, tais como: medo, agenda de reformas, questões de saúde, falta de motivação/perspectiva no trabalho e questões de aposentadoria/previdência. Ademais, destaca-se as projeções dos entrevistados acerca do futuro da prática, o cenário projetado por eles para as empresas públicas federais brasileiras e, principalmente, uma visão crítica acerca da efetividade do mecanismo de demissões/aposentadorias incentivadas aplicadas no Brasil, além de possíveis disfunções da administração pública brasileira que a prática parece reforçar.

Palavras-chave: Planos de demissões incentivadas/voluntárias. Empresas públicas federais.

Empregados públicos federais. Administração pública.

ABSTRACT

The objective of the study is to understand if the factors offered by the Federal Government, through the formal documents of PDIVs, influenced, from the perspective of the public employee, the decision to join or not to a Plan of Incentivated / Voluntary Dismissal - PDIV, from 2014. The literature review has two axes. In the first, a theoretical, juridical and conceptual analysis of the Brazilian public companies and, consequently, of the public employees within the context of PDIVs is made. Therefore, the second deals with the phenomenon itself, since its origin, historical, context of application in Brazil and main incentives commonly offered. In terms of methodological procedures, the research is qualitative, being divided into two distinct and sequential parts. The documentary analysis done in the plans documents forms the first part of the empirical research and contains the identification of the key concepts that provided elements for the second part. In this second phase, 15 interviews were conducted with public employees eligible for PDIVs. The semi-structured script was constructed based on the key concepts provided in the first part of the research and using the McCracken protocol (1988). Through an open question and floating prompts, it was possible to arrive at an exploratory perspective for the emergence of themes not foreseen in documentary analysis and literature review. The interviews were transcribed in full. After the transcription, the thematic categorization was performed through the analysis of the sense nuclei. In all, there are 15 themes divided into four broad categories, all of which have the PDIV practice as a common element of analysis: employee-individual dimension; employee-company dimension; State as employer dimension and; PDIV as practice. Each of these categories was analyzed based on the interviewees' discourses and in light of other theoretical-empirical studies for corroboration or contradiction. It is concluded that the incentives offered by the Union influenced the federal public employees eligible in their decisions, essentially. However, incentives are not the only factors that have influenced. There are other factors also identified as influencers, such as: fear, reform agenda, health issues, lack of motivation / perspective at work, and retirement / pension issues. In addition, the interviewees' projections about the future of the practice, the scenario projected by them for Brazilian federal public companies, and especially a critical view about the effectiveness of the incentive layoff mechanism applied in Brazil, as well as possible dysfunctions of the Brazilian public administration that the practice seems to reinforce.

Keywords: Incentive retirement plans. Federal public companies. Federal public employees. Public management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Redução do quantitativo de empresas estatais	27
Figura 2 – Empresas estatais federais – Controle acionário direto e indireto	28
Figura 3 – Evolução do quadro de pessoal efetivo – 2006 a setembro/2018.....	32
Figura 4 - % empresas por quantidade de empregados	32
Quadro 1 – Classificação das empresas: controle da União e elaboração do PDIV	26
Quadro 2 – Resumo das solicitações com base na LAI por empresa.....	39
Quadro 3 – Caracterização dos entrevistados	43
Quadro 4 – Resumo dos tópicos da análise documental por empresa	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pessoal efetivo por setor/grupo e empresa - 2007 a setembro/2018	24
Tabela 2 – Quadro de pessoal efetivo - Maiores empresas - 2006 a setembro/2018	33
Tabela 3 – Recorrência dos temas nas entrevistas.....	44
Tabela 4 – Relação das categorias e seus respectivos temas	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BASA	Banco da Amazônia S.A
BB	Banco do Brasil
BNB	Banco do Nordeste do Brasil S.A
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAIXA	Caixa Econômica Federal
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CMB	Casa da Moeda do Brasil
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CPRM	Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais
DATAPREV	Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social
DF	Distrito Federal
EBC	Empresa Brasil de Comunicação S.A
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Correios
ELETRORBRAS	Centrais Elétricas Brasileiras S.A
ESAF	Escola de Administração Fazendária
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IFD	Incentivo Financeiro Diferido
INFRAERO	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IR	Imposto de Renda
LAI	Lei de Acesso à Informação
PAQ	Plano de Adequação de Quadro
PDA	Programa de Demissão Voluntária e Aposentadoria
PDC	Plano de Desligamento Consensual
PDG	Plano de Dispêndio Global
PDI	Plano de Demissão Incentivada
PDIV	Plano de Demissão Incentivada/Voluntária
PDISP	Programa de Desligamento Incentivado e de Sucessão Programada
PDV	Programa de Demissão Voluntária
PDVI	Programa de Demissão Voluntária Incentivada
PEAI	Plano Extraordinário De Aposentadoria Incentivada

PEC	Proposta de Emenda à Constituição
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A
PIAV	Plano de Incentivo à Aposentadoria Voluntária
PID	Programa de Incentivo ao Desligamento
MF	Ministério da Fazenda
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SEST	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
STF	Supremo Tribunal Federal
TN	Tesouro Nacional
TRT	Tribunal Regional do Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	EMPRESAS PÚBLICAS FEDERAIS	22
2.1	TIPOLOGIA DE EMPRESAS PÚBLICAS FEDERAIS	24
2.2	EMPREGADOS PÚBLICOS FEDERAIS	28
3	PLANOS DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA/INCENTIVADA – PDIV	34
3.1	HISTÓRICO – PDIV	34
3.2	INCENTIVOS OFERTADOS PARA ADESÃO – PDIV	37
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
5	ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PDIVs.....	46
5.1	CONTEXTO	46
5.2	AUTORES	47
5.3	CONCEITOS-CHAVES	48
5.3.1	Condições para elegibilidade	49
5.3.2	Prazos para adesão e desligamento	50
5.3.3	Compartilhamento do conhecimento	53
5.3.4	Incentivo financeiro	54
5.3.5	Incentivos sociais.....	56
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	59
6.1	DIMENSÃO EMPREGADO (INDIVÍDUO)	60
6.1.1	Carreira	61
6.1.2	Influência dos incentivos para adesão.....	63
6.1.3	Outras motivações para aderir	67
6.1.4	Relação da adesão com aspectos de aposentadoria e previdência.....	69
6.1.5	Medo.....	72
6.2	DIMENSÃO EMPREGADO-EMPRESA.....	74
6.2.1	Percepção dos prazos de inscrição e desligamento	74

6.2.2	Entendimento sobre o processo de transmissão de conhecimento	77
6.2.3	Entendimento sobre a postura da empresa quanto às condições do plano...	79
6.3	DIMENSÃO ESTADO EMPREGADOR	82
6.3.1	Interpretação da relação das reformas de Estado e divulgação dos planos	83
6.3.2	Influência das reformas de Estado na decisão	84
6.3.3	Visão de futuro para as empresas estatais federais	85
6.4	PRÁTICA PDIV	88
6.4.1	Entendimento sobre a razão de existir dos PDIVs.....	88
6.4.2	Visão crítica da prática.....	91
6.4.3	Visão geracional	94
6.4.4	Percepção quanto ao futuro da prática.....	96
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	<u>REFERÊNCIAS</u>	104
	<u>APÊNDICES</u>	111
	<u>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</u>	112
	<u>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO</u>	114
	<u>APÊNDICE C – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE</u>	115

1 INTRODUÇÃO

O Estado brasileiro é reconhecido, publicamente e historicamente, como deficitário. Frequentemente é verificado, no balanço entre despesas e receitas públicas, que esse mesmo Estado gastou mais do que arrecadou, resultando em um constante e recorrente aumento da dívida interna. Item fundamental nessa análise de gastos, sempre mostrado nos momentos de crise fiscal, é a rubrica de despesas com pessoal – contabilizados os gastos com pessoal ativo e inativo (previdenciários) –, segunda maior, perdendo apenas para o pagamento dos serviços da dívida pública. (GIAMBIAGI *et al.*, 2016).

Dentro dessa conta de despesa estão os empregados públicos federais, trabalhadores que exercem suas funções em empresas públicas federais ou sociedades de economia mista nas quais a União detém participação acionária. Esses atores da força de trabalho da União Federal (Poder Executivo) são, repetidamente, sempre um dos primeiros alvos de ação de governo, quando há uma grande crise econômica instalada – como a vigente no Brasil desde 2015 –, geralmente causada por graves problemas fiscais (políticas macroeconômicas irresponsáveis de expansão das despesas) (BELTRÃO; ABRUCIO; LOUREIRO, 1998; GIAMBIAGI *et al.*, 2016; GRISCI; BESSI, 2004; LOPEZ; GUEDES, 2018).

A forma encontrada pelo Estado para materializar um enxugamento de pessoal, com consequente redução de pessoas/despesas em seu quadro, tem sido o lançamento dos grandes Planos de Demissão Incentivada/Voluntária – PDIVs. Além dos planos, existem outros fatores, tais como os mostrados por Nascimento (2006) e Pfeilsticker (2008), que também contribuem para esse enxugamento, sendo eles, a saber: negociações menos condescendentes nos acordos coletivos de trabalho, adiamento no lançamento de editais de novos concursos públicos e supressão de contratação de cadastro de reserva vigente (o que acarreta na não substituição imediata da mão de obra demitida através dos planos). Na União, quando se leva em conta o total de servidores ativos federais, incluindo estatutários e celetistas, de 1995 a 2018, o percentual de celetistas caiu de 11% para 4% (LOPEZ; GUEDES, 2018).

O fenômeno PDIV, para empregados públicos, é algo cíclico na administração pública brasileira. Para Franco (2001), também é uma forma de reduzir o desgaste político das grandes demissões convencionais resultantes de momentos de crise econômica. Brito e Aquino (2016) corroboram que o PDIV legitima de forma “amistosa” essa lógica de processo demissional de um grande contingente de trabalhadores. Suas aplicações têm surgido, historicamente, nos momentos de reforma e contrarreforma do Estado e/ou crises econômicas. Sua gênese, ou primeira aparição, remonta da terceira grande reforma administrativa no Brasil,

a partir de 1995 (BRESSER-PEREIRA, 1996; PFEILSTICKER, 2008).

O desligamento voluntário/incentivado surgiu, principalmente, como instrumento de ajuste fiscal na medida em que exonerou funcionários, nas três esferas de governo do poder executivo (federal, estadual e municipal), por excesso de quadros, e como catalisador do processo de privatização das estatais (BELTRÃO; ABRUCIO; LOUREIRO, 1998; BRESSER-PEREIRA, 1996; CASTOR; AGE, 1998).

Tal fenômeno tem sido estudado, sobretudo – além da seara administração pública –, em dois grandes campos das ciências sociais: sociologia e economia. Na sociologia, o tema foi abordado principalmente, na segunda metade da década de 1990 e nos primeiros anos da década de 2000. O contexto era o de consolidação das privatizações, de reestruturação de setores cruciais da economia, principalmente o financeiro/bancário, da implantação do modelo neoliberal de Estado e de relações de trabalhos mais voltadas para o uso da tecnologia, com consequente diminuição no número de postos de trabalho (PFEILSTICKER, 2008).

Tal contexto foi identificado e relatado nos estudos feitos por Beltrão, Abrucio e Loureiro (1998), Castor e Age (1998), Paiva, Calheiros e Potengy (2003), Grisci e Bessi (2004), Nascimento (2006), Tolfo e Coutinho (2007), Pfeilsticker (2008), César (2010), Silva, Vieira e Baidek (2015) e Brito e Aquino (2016). Além disso, muitos desses autores se preocuparam em verificar como essas alterações significativas no mundo do trabalho refletiram na vida daqueles que aderiram aos planos, em suas respectivas épocas de análise.

Na economia, em contrapartida, o enfoque foi mais numérico-quantitativo, analisando uma das possíveis óticas para o fenômeno, tal como reportaram Beltrão, Abrucio e Loureiro (1998). Para esses autores, os entes públicos que decidem por aplicar esses planos tendem a pensar sob o viés exclusivamente financeiro, justificando a análise tecnicista da contabilidade pública, da despesa marginal e do tipo de medida na elasticidade do gasto total de pessoal *versus* orçamento total. O estudo de Franco (2001) é uma dessas análises.

O princípio norteador, dentro dessa perspectiva de análise, é de que o desembolso da União para os aderentes precisa ser “recuperado” no futuro, ou seja, aquela despesa evitada com salários e encargos sociais precisa recompensar o que foi gasto em um único momento pela saída de caixa da conta única do Tesouro Nacional, no caso das estatais dependentes. A União Federal estimula tais análises através de prêmios e concursos promovidos pela Escola de Administração Fazendária – ESAF – e pelo Ministério da Fazenda – MF (BRASIL, 2017b).

O Estado brasileiro passou por um momento de indefinição política e de governabilidade, em virtude do processo de rompimento causado pelo *impeachment* em agosto de 2016, somadas as indefinições naturais, em termos de práticas de gestão no Estado, de um

novo executivo que tomou posse em 2019. A agenda de reformas do governo que sucedeu o poder executivo após a conclusão do processo de impedimento (a bem verdade, alguns planos já haviam sido lançados ainda com a presidente anterior) trouxe o fortalecimento e a aceleração das implantações de PDIVs como sinal de que tal prática da administração pública brasileira estaria de volta, em um novo ciclo de aplicações (BRASIL, 2016a, 2018).

Tão relevante quanto as privatizações e as reformas neoliberais dos anos da década de 1990, na redução da quantidade de empregados públicos e na redução de direitos sociais, o contexto atual é de grandes reformas que justificam e, de certa forma, pressionam, dado o histórico de aplicação da prática na administração pública brasileira, a publicação de PDIVs (PAIVA; CALHEIROS; POTENGY, 2003).

As três principais grandes reformas são, a saber: previdenciária e de seguridade social apresentada através da Proposta de Emenda à Constituição, PEC nº 6 (BRASIL, 2019), apresentada em 2019 com o novo Executivo; Lei de Regulamentação da Terceirização, Lei nº 13.429/2017 (BRASIL, 2017a); e Reforma Trabalhista, Lei nº 6.787/2017 (BRASIL, 2017b). Assim, não isoladamente, publicação de PDIVs e agenda de reformas são dois eventos inseridos dentro da mesma realidade. Ademais, também há de se ressaltar a publicação da Lei n. 13.303/2016, que acabou sendo denominada “lei das estatais”, onde as empresas públicas federais, principalmente as dependentes, estão obrigadas a entrar em uma nova era de governança e compromisso com o princípio constitucional da eficiência (BRASIL, 2016c).

Desde 2014, diversas empresas públicas federais, incluindo as maiores em termos de faturamento, relevância social/econômica na sociedade brasileira e número de empregados, têm publicado documentos de PDIVs (algumas com nomenclaturas distintas, tais como PDVI – Programa de Demissão Voluntária Incentivado, PDI – Plano de Demissão Incentivada, PDISP – Programa de Desligamento Incentivado e de Sucessão Programada, PDA – Programa de Demissão Voluntária e Aposentadoria, PDV – Programa de Demissão Voluntária, PIAV – Plano de Incentivo à Aposentadoria Voluntária, PAQ – Plano de Adequação de Quadro, PID – Programa de Incentivo ao Desligamento, PDC – Plano de Desligamento Consensual). Neste estudo será adotada a nomenclatura PDIV ao se referir à prática estudada, adotando-a como sinônimo para as demais.

Algumas das principais empresas públicas que divulgaram planos são, a saber: Banco da Amazônia S.A – BASA, Banco do Nordeste do Brasil S.A – BNB, Casa da Moeda do Brasil – CMB, Empresa Brasil de Comunicação S.A – EBC, Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB, Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais - CPRM, Centrais Elétricas Brasileiras S.A – ELETROBRAS, Empresa de Tecnologia e Informações da

Previdência Social - DATAPREV, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – (ECT) CORREIOS, Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO, Petróleo Brasileiro S.A – PETROBRAS, Banco do Brasil – BB, Caixa Econômica Federal - CAIXA e Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO (ALVARENGA, 2017; BRASIL, 2016a; LAPORTA, 2018; MARTELLO, 2017).

Nos estudos compulsados, não foram encontradas avaliações sobre a influência ou não dos fatores ofertados sobre a decisão de adesão por empregados de empresas públicas federais a esses PDIVs, em empresas diversas, com atuação em âmbito nacional. Embora Menezes e França (2012) tenham abordado os fatores preditores para aposentadoria em um conjunto de servidores públicos federais, incluindo os passíveis a PDIVs, há um lapso temporal na pesquisa. O estudo empírico é anterior a escolha real de fato posta frente aos indivíduos pesquisados. Já Silva, Vieira e Baidek (2015) investigaram os motivos e impactos para adesão a tais planos, porém analisaram o esgotamento psíquico de funcionários em apenas uma instituição pública do Distrito Federal - DF. Os estudos que buscam identificar a influência dos fatores na adesão a PDIVs tendem a adotar o estudo de caso único como estratégia de análise empírica.

Com o intuito de contribuir para a redução dessa lacuna, o objetivo geral deste estudo é compreender, dentro do atual contexto brasileiro, qual a relação entre os fatores ofertados pela União Federal, através dos documentos formais de PDIVs, sob a perspectiva do empregado público, e a decisão de aderir ou não um Plano de Demissão Incentivada/Voluntária - PDIV em empresas públicas federais, a partir de 2014. Assim, a questão de partida deste trabalho é: qual a relação entre os fatores ofertados pelos planos de demissão incentivada/voluntária e a decisão de adesão ou não por empregados públicos federais elegíveis a tais planos? Este estudo pretende contribuir com uma abordagem de análise dos PDIVs sob o enfoque do empregado público enquanto indivíduo. Há de se verificar também se a decisão de aposentadoria/demissão já estava tomada, sendo o PDIV apenas um pretexto para essa saída.

Outro aspecto a ser destacado é que este estudo considera empresas com atuação em todo o Brasil, além de empregados que, embora lotados em uma cidade, desempenham suas funções em cidades diversas e distintas daquelas de sua respectiva lotação. Ademais, são analisadas empresas subordinadas à Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST (estatais dependentes e de controle direto da União) e sociedades de economia mista com capital aberto (que também recebem influência direta da SEST).

O estudo está dividido em sete partes, sendo esta introdução correspondente à primeira. Esta seção busca demonstrar o contexto geral, a justificativa/relevância do estudo, o

levantamento do estado da arte do tema, a identificação da lacuna e, conseqüentemente, a elucidação da questão de pesquisa, o objetivo geral e a apresentação da estrutura do trabalho.

A segunda e terceira seções tratam do referencial teórico imprescindível para compreensão do estudo. A segunda, especificamente, refere-se à caracterização das empresas públicas federais e dos empregados públicos federais. Definições, legislação, jurisprudências e dados quantitativos são apresentados para elucidar o momento de aplicação dos PDIVs frente aos empregados públicos federais. Na terceira seção, são tratados os aspectos diversos referente às aplicações de PDIVs no Brasil, desde seu histórico até a conjuntura atual, evidenciando sempre quais são os fatores ofertados como incentivadores para adesão.

A adoção do referencial teórico de tal maneira faz parte do elo necessário entre teoria e o caminho necessário para resposta à questão de pesquisa. Este estudo, diferentemente de outros anteriores, com abordagens fundadas em teorias da sociologia e psicologia, pretende tratar no aspecto teórico do fenômeno PDIV como uma intersecção entre três grandes áreas de conhecimento: gestão de pessoas, administração pública e direito administrativo. Esse contexto teórico criado por essa junção de perspectivas permite uma explicação coerente do fenômeno como um todo, desde sua criação/origem, fundamentações e justificativas, aplicações, desdobramentos, razões de existência e, por fim, a resposta concreta daqueles que foram expostos à prática.

Quanto à gestão de pessoas, conforme Aznar e Plothow (2014), todo o processo que envolve a questão de demissões é um grande desafio para a área. No que se refere à administração pública, como será explanado no item específico de PDIV, tal prática está incorporada à administração pública do Brasil como uma espécie de recurso de gestão pública em momentos de crises e/ou reformas e ferramenta para corte de despesas. E, por fim, há também um espaço para a explicação teórica da gênese do fenômeno, bem como sua razão de existir e sua justificativa jurídico-legal de aplicação, que só o entendimento do direito administrativo brasileiro é capaz de elucidar, incluindo os seus desdobramentos na questão previdenciária (ALEXANDRINO; PAULO, 2017; BRASIL, 1988).

Na quarta seção são apresentados os procedimentos metodológicos com a descrição do passo a passo da pesquisa empírica de campo, bem como as respectivas justificativas para a escolha da tipologia, do método, da amostra, da justificativa para divisão da pesquisa qualitativa em duas partes e de quais instrumentos para coleta de dados foram utilizados. Como aspecto primordial também é justificado o porquê da escolha da análise de conteúdo como técnica de análise dos dados de campo. A análise documental contempla a quinta seção, enquanto a análise e discussão dos resultados a sexta. O trabalho é concluído com uma seção de considerações

finais e conclusões, procedidos das referências e apêndices.

2 EMPRESAS PÚBLICAS FEDERAIS

Antes de qualquer entendimento ou interpretação do contexto atual das empresas públicas brasileiras, faz-se necessário compreender por que elas existem na administração pública. Conforme Carvalho Filho (2017), o Estado se vale dessas entidades de personalidade jurídica de direito privado para exercer alguma atividade de seu interesse com maior flexibilidade. Ainda consoante o autor, a ideia básica refere-se ao Estado-empresário, uma tentativa de aliança entre uma atividade econômica e a prestação de um serviço de interesse coletivo (CARVALHO FILHO, 2017).

As empresas públicas e as sociedades de economia mista existem como previsão desde o decreto-lei n. 200/1967, sendo integrantes da administração indireta federal. As empresas públicas são àquelas cujo a maioria do capital votante pertence à União e o capital social seja exclusivamente de recursos do setor público. As sociedades de economia mista, por outro lado, também têm a maioria do capital pertencente à União, porém o capital social admite a participação do setor privado (ALEXANDRINO; PAULO, 2017).

Conforme Costa e Mazzilli (2001), há uma associação entre a ideia pejorativa do termo burocracia e todas as empresas públicas, independentemente das suas respectivas áreas de atuação e natureza. Talvez por isso, também, haja um acompanhamento com tanta evidência dos processos de divulgação e implantação dos planos por parte dos veículos de imprensa e da opinião pública.

Além dessa associação clássica, também ocorre na prática um conflito de ideias entre os três modelos de administração pública (patrimonialismo, burocrático e gerencialismo) ainda vigentes no Brasil. A gestão pública burocrática surgiu como forma de eliminar o patrimonialismo, tendo sido adotado o modelo Weberiano na administração públicas brasileira, a partir da década de 1960. No entanto, quando surgiram necessidades de flexibilização dos mecanismos burocráticos e de ajuste fiscal, já na década de 1990, a administração pública gerencial (gerencialismo) passara a oferecer as respostas aparentemente mais coerentes frente a algumas das ineficiências do Estado, inclusive quanto às empresas públicas federais. O excesso de estabilidade no emprego público é uma das principais críticas desse modelo (Camões e Meneses, 2016).

Novamente consoante com Costa e Mazzilli (2001), essa campanha contra o funcionalismo acontece por se acreditar que as estatais são uma das principais razões da ineficiência do Estado. Diversos veículos de mídia, geralmente grandes veículos tradicionais, cobrem a questão dos programas de demissão em estatais, constantemente, como se pode

observar em Alvarenga (2017), Rodrigues e Rodrigues (2017), Martello (2017), Laporta (2018) e Safatle (2018).

Tal cenário, embora carregado de visões simplistas e exageradamente sintéticas da realidade, tem alicerce baseado em um histórico real de desmandos e irresponsabilidades praticados na gestão das empresas públicas brasileiras. Os governos militares criaram diversas estatais e as utilizaram como instrumentos para recrutamento de administradores não contratados via concurso público. Isso, em grande medida, enfraqueceu o surgimento de uma burocracia profissional mais técnica e forte, no sentido weberiano, fazendo com que muitas estatais tivessem resultados econômicos deficitários e diversas denúncias de corrupção (BRESSER-PEREIRA, 1996). A Constituição Federal (BRASIL, 1988) buscou corrigir algumas dessas imperfeições através da obrigatoriedade do ingresso de funcionários via concurso público também nas empresas públicas, (BRASIL, 1988; BRESSER-PEREIRA, 1996).

É importante ponderar que, na maioria das vezes em que é divulgada a ideia de que seria melhor para o Brasil se todas as estatais fossem privatizadas, extintas ou vendidas, onde a ineficiência das estatais é apresentada como verdade universal, não é feita a devida separação dos diversos campos de atuação dessas mesmas empresas, nem, tampouco, segregada à análise a realidade individual de cada uma das empresas postas em questão.

O Brasil, como país em desenvolvimento (em termos econômicos), possui estatais em setores considerados estratégicos, independentemente de viés ideológico, para o fortalecimento de sua economia. Além disso, o próprio texto constitucional determina a atuação do Estado na economia em setores de interesse coletivo. A decisão de quais setores são estratégicos ou não passa a ser uma decisão de governo. Um dos grandes exemplos seria a área de petróleo e gás.

Portanto, não se pode colocar na mesma análise: uma petroleira, um banco de desenvolvimento regional, um banco comercial múltiplo, um serviço de processamento de dados, um serviço de pesquisa geológica, uma empresa de serviço postal, uma empresa responsável por administrar hospitais universitários, e assim por diante, em exemplo e analogia (ABRUCIO, 2005; BRASIL, 1988).

A discussão sobre quais das estatais devem ser privatizadas, extintas, fundidas ou reduzidas, ou até mesmo aquelas em que o monopólio de mercado pode ser quebrado, deve ser feita à luz de cada realidade efetiva das empresas, considerando suas peculiaridades e as razões pelas quais foram criadas. Bresser-Pereira (1996), por exemplo, mesmo sendo um dos responsáveis teóricos pela implantação da reforma neoliberal da década de 1990, argumentou

que existem empresas de setores monopolistas considerados estratégicos, nos quais poderia ser interessante a manutenção da propriedade pelo Estado, mesmo àquela época.

A SEST (BRASIL, 2018) segrega os dados de quadro efetivo de pessoal de acordo com o setor de atuação das empresas e pelo quantitativo de empregados nas estatais 100% dependentes do Tesouro. Os números consolidados podem ser analisados na tabela 1.

Tabela 1 - Pessoal efetivo por setor/grupo e empresa - 2007 a setembro/2018

SETOR/GRUPO E EMPRESA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	1T18	2T18	3T18	Varição (2017/3T18)	
Setor Financeiro	174.033	176.735	186.841	202.150	209.459	217.027	225.234	228.745	231.085	225.795	214.127	204.955	202.528	202.135	201.820	-1,53%
Grupo Eletrobras	23.638	25.054	25.854	26.415	27.166	27.357	27.124	23.175	22.975	22.446	25.893	22.191	21.817	22.262	18.197	-18,00%
Grupo Petrobras	61.724	64.885	70.145	71.896	74.669	76.389	85.305	86.078	80.774	78.554	69.500	62.887	63.038	62.318	62.613	-0,44%
Demais - Setor Produtivo	141.380	142.766	148.002	144.714	147.790	155.705	159.179	165.974	161.467	158.542	153.721	144.075	141.793	140.756	139.745	-3,01%
Dependentes do Tesouro	34.616	34.503	37.342	37.958	39.443	40.270	43.096	47.433	58.533	66.887	72.029	74.238	75.78	77.664	78.430	5,65%
TOTAL	435.391	443.943	468.184	483.133	498.527	516.748	539.938	551.405	554.834	552.224	535.270	508.346	504.965	505.135	500.805	-1,48%

Fonte: SEST/8º Boletim das empresas estatais federais – BRASIL 2018

Ressalta-se, mais uma vez, que de 2007 até 2013, praticamente todos os grupos de estatais tiveram aumento em seus quadros de empregados. Essa tendência começou a ser revertida a partir de 2014, período em que o PDIV voltou a ser implantado como prática institucional de austeridade fiscal e demonstrativo de compromisso com o princípio constitucional da eficiência. Além da questão das demissões incentivadas, ressalta-se também que privatizações e extinções contribuíram para a queda no número de empregados públicos; destaque para o Grupo Eletrobras que teve uma redução de 18% em seu quadro de pessoal efetivo. Além desse grupo, no período em questão, todos os outros grupos tiveram redução nos seus respectivos quadros de pessoal, exceto o grupo das estatais dependentes do tesouro (BRASIL, 2018).

2.1 TIPOLOGIA DE EMPRESAS PÚBLICAS FEDERAIS

Dentro de uma tipologia adotada pela União Federal através do Tesouro Nacional, tendo como critério basilar a participação societária ou o tipo de controle, existem dois tipos de empresas públicas no Brasil. Segundo o Tesouro Nacional (BRASIL, 2017c), os dois tipos de empresas são, a saber: aquelas sobre as quais a União detém controle direto e aquelas em que o controle é exercido de forma indireta. Dentro do grupo de empresas onde o controle direto é exercido, existem as estatais dependentes e as não dependentes.

O artigo 30, inciso III, da Lei Complementar nº 101 (BRASIL, 2000) tornou expresso o que viria a se tornar a definição de empresa estatal dependente: “empresa que recebe do ente controlador (União, Estado ou Município) recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral ou de capital [...]”. Nota-se, através desse marco legislativo, o surgimento de um alicerce teórico fundamental para o entendimento da participação da atuação das empresas estatais na administração pública brasileira.

Segundo o Art. 173 da Constituição de 1988: “[...] a exploração direta da atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária ao imperativo de segurança ou a relevante interesse coletivo, conforme definido em lei”. Esse é o marco constitucional atual que explicita/justifica a existência das empresas estatais na administração pública brasileira. Ademais, conforme Alexandrino e Paulo (2017), uma empresa pública só pode ser criada ou extinta através de lei, bem como também suas subsidiárias (BRASIL, 1988; 2017c; 2018).

A relação explicada nos parágrafos anteriores entre tipo de controle por parte da União e razão de existência das empresas estatais (texto constitucional) guarda relação direta com os tipos de incentivos presentes nos PDIVs das empresas, de acordo com sua respectiva classificação frente a essas condições. As empresas que são estatais dependentes de controle direto estão submetidas de maneira mais incisiva às diretrizes da SEST e são, conseqüentemente, subordinadas ao Ministério da Economia, além obviamente de seu respectivo ministério setorial. Isso faz com que os planos sejam extremamente semelhantes e com baixo poder de autonomia de elaboração e aplicação. As diretrizes são centralizadas no poder executivo federal (BRASIL, 2016a).

Em contrapartida, as estatais não dependentes de controle indireto elaboram seus PDIVs de maneira mais autônoma e específica, com base em suas próprias políticas de recursos humanos, inclusive oferecendo, em regra geral, mais vantagens aos seus empregados elegíveis. Essa justificativa teórica também é necessária para elucidar a justificativa da escolha de empresas públicas que têm entrevistados no estudo de campo. A amálgama de condições às quais os empregados públicos estão submetidos nessas diferentes empresas traz mais luz à compreensão do fenômeno PDIV, mesmo que a adoção da prática pareça ser igual em todos os contextos.

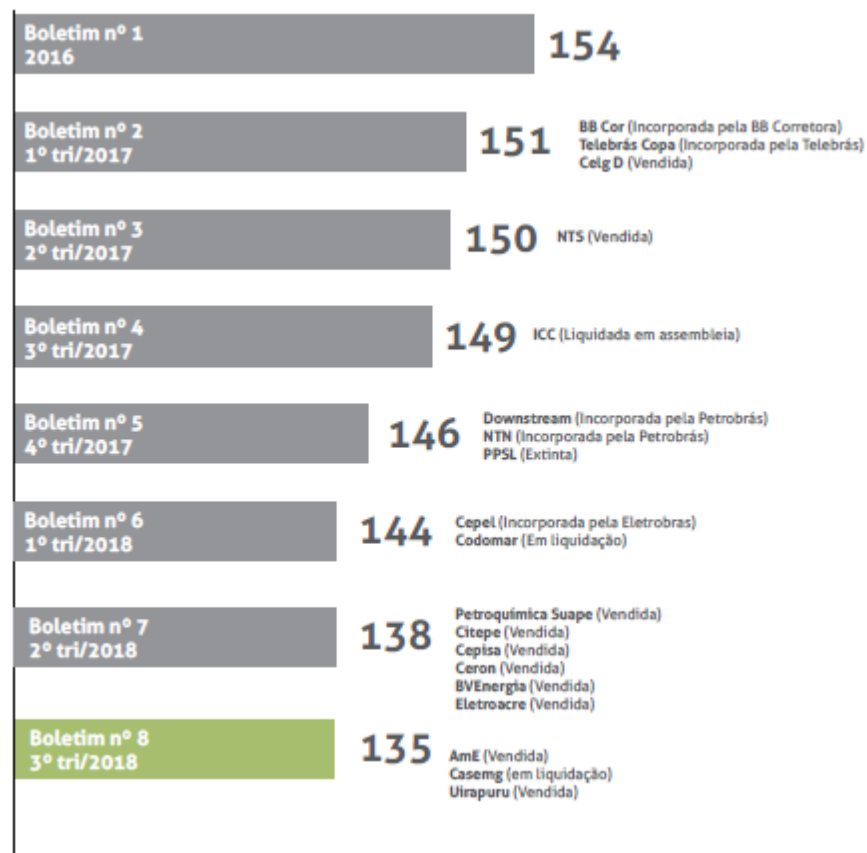
O quadro 1 sintetiza as características de cada uma das empresas abordadas no estudo. Tipo de controle da União, elaboração do PDIV, área de atuação e a quem estão subordinadas no que se refere a autorização, elaboração/criação do documento de PDIV são os elementos que classificam as empresas escolhidas para o estudo.

Quadro 1 - Classificação das empresas: controle da União e elaboração do PDIV

EMPRESA	ATUAÇÃO	CONTROLE DA UNIÃO	ELABORAÇÃO DO PDIV	SUBORDINAÇÃO
Banco do Nordeste – BNB	Setor Financeiro – Banco de desenvolvimento	Estatal não dependente – controle direto	Própria/SEST	Ministério do Planejamento/ Conselho de Administração
Casa da Moeda do Brasil – CMB	Fabricação de moeda e papel-moeda oficiais	Estatal não dependente – controle direto	Própria/SEST	Ministério do Planejamento
Empresa Brasil de Comunicação- EBC	Conglomerado de mídias – Rádios e televisão públicas	Estatal não dependente – controle direto	Própria/SEST	Ministério do Planejamento
Petrobrás	Petróleo e gás	Estatal não dependente – controle indireto	Própria/SEST	Conselho de Administração
Conab	Abastecimento social/Agricultura familiar	Estatal dependente – controle direto	Própria/SEST	Ministério do Planejamento
CPRM	Pesquisa geológica/Mineração	Estatal dependente – controle direto	Própria/SEST	Ministério do Planejamento
Correios – ECT	Serviço de entrega de correspondências e encomendas	Estatal não dependente – controle direto	Própria/SEST	Conselho de Administração
Dataprev	Tecnologia da informação	Estatal não dependente – controle direto	Própria/SEST	Ministério do Planejamento
Serpro	Tecnologia da informação – Processamento de dados	Estatal não dependente – controle direto	Própria/SEST	Ministério do Planejamento
Infraero	Infraestrutura Aeroportuária	Estatal não dependente – controle direto	Própria/SEST	Ministério do Planejamento

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do 8º Boletim das empresas estatais federais – BRASIL 2018

Até o presente momento, a União Federal é proprietária ou participa com capital em 135 empresas. Este número vem sendo reduzido nos últimos dois anos, em virtude de o governo ter implementado algumas ações de privatização. Os dados são apresentados na figura 1. Em um período de dois anos, 19 empresas foram extintas (BRASIL, 2018).

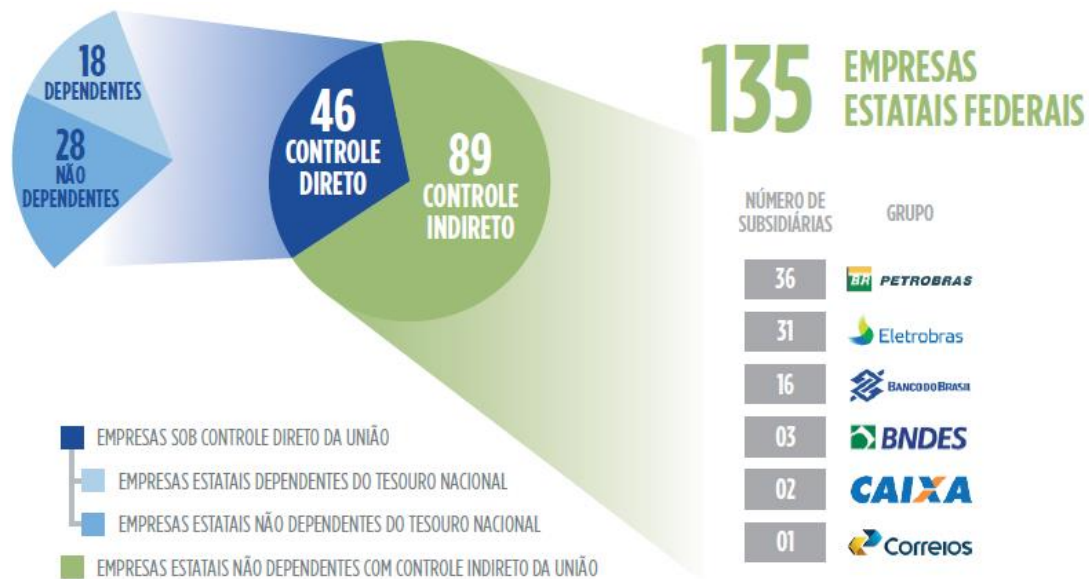
Figura 1 – Redução do quantitativo de empresas estatais

Fonte: SEST/8º Boletim das empresas estatais federais – BRASIL 2018

No entanto, o número absoluto de 135 empresas estatais não demonstra a realidade concreta desses entes da administração pública indireta brasileira, fazendo-se necessário enxergar o perfil aglomerado de todas para, então, partir para uma análise mais robusta. A figura 2 apresenta, com legenda, o perfil das estatais em relação à sua respectiva condição frente à União Federal.

O quadro geral retrata dessa forma: 18 empresas estatais federais dependentes, 28 empresas estatais não dependentes e cinco grandes empresas que formam um grupo de atuação segmentada com diversas subsidiárias (Petrobras – 36 empresas; Eletrobras – 31 empresas; Banco do Brasil – 16 empresas; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – 3 empresas; e Caixa – 2 empresas).

Figura 2 – Empresas estatais federais – Controle acionário direto e indireto



Fonte: SEST/8º Boletim das empresas estatais federais – BRASIL 2018

Por fim, como elemento concreto no discurso e nas práticas de eficiência e transparência necessárias às empresas estatais, foi publicada a Lei n. 13.303/2016, que ficou conhecida como lei das estatais. Esse normativo jurídico prevê que as estatais adotem novos padrões de governança, riscos e *compliance*. A previsão feita pelo Decreto Federal n. 8.945/2016 é de que até junho de 2018 as estatais passem a ter, dentre outros itens não menos importantes: conselho fiscal e administrativo, relatório de sustentabilidade, relatório anual de auditoria interna e carta anual de governança corporativa. Para as estatais dependentes, o documento mais importante é o Plano de Dispêndio Global – PDG. Tal documento deve mostrar, inclusive com destaque, os gastos da estatal com pessoal (BRASIL, 2016c; 2018).

2.2 EMPREGADOS PÚBLICOS FEDERAIS

Como item primordial da compreensão deste estudo, é preciso definir conceitualmente e legalmente o que é um empregado público. Assim como delimitar quais características e atributos lhes permitem ser alvo da política de aplicações de PDIVs em empresas públicas federais.

Em julgado do Tribunal Regional do Trabalho - TRT da 2ª Região, na decisão de recurso *ex-officio* e ordinário, foi declarado que o empregado público é espécie do gênero servidor público (SÃO PAULO, 2015, resumo). Tal definição é precisa, pois ajuda a esclarecer

que nem todos os servidores públicos, em sentido estrito, são iguais. Alguns possuem características tão próprias e singulares que são considerados uma espécie única. Isso acontece com os empregados públicos.

De encontro à visão dominante, imposta pelo senso comum, é preciso esclarecer que os empregados públicos não gozam de estabilidade estatutária, da mesma forma como ocorre com os servidores públicos da administração pública direta. Pelo contrário, seus contratos são regidos sob a égide do regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos aspectos trabalhistas e previdenciários. A estabilidade dos servidores públicos, em sentido estrito, expressa no art. 41 da Constituição Federal - CF, é própria do regime de direito público. Portanto, assim, não se aplica aos empregados públicos federais (ALEXANDRINO; PAULO, 2017; BRASIL, 1943; 1988; MEIRELLES; ALEIXO; BURLE, 2012).

De tal maneira, as principais características dos empregados públicos mais relevantes para a análise do objeto deste estudo são, a saber: submissão ao Regime Geral de Previdência Social (RGPS-INSS), relação laboral regida por contrato de trabalho e iguais hipóteses de demissão dos trabalhadores privados previstas nos arts. 482 e 483 da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT (ALEXANDRINO; PAULO, 2017; BRASIL, 1943; 1988).

Por isso, como analisado por Schwarz e Silva (2016), algumas empresas públicas apresentam em seus planos, de forma explícita, que a adesão ao PDIV é condicionada à renúncia pelo empregado à estabilidade (laboral, e não estatutária) do emprego. De certa forma, isso funciona como desestímulo ao acionamento da justiça do trabalho, por parte dos aderentes, após o encerramento de seus contratos de trabalho. Não há mais possibilidade, via demanda judicial, de retorno aos quadros efetivos das estatais, daqueles empregados optantes de PDIVs. (ALEXANDRINO; PAULO, 2017; SCHWARZ E SILVA, 2016).

A estabilidade laboral dos empregados públicos refere-se à vedação expressa de dispensa sem motivação alguma, sem exposição escrita de dispensa por parte da pessoa jurídica empregadora – declaração do relator Ministro Ricardo Lewandowski (Informativo 699 do STF). No entanto, também se firmou que os motivos de dispensa não são apenas os previstos na CLT, como dispensa por justa causa. O empregado pode ser dispensado por outras hipóteses distintas das de justa causa, desde que o ato de dispensa motive o fator de rescisão contratual. O PDIV é uma dessas hipóteses, visto que o ato de adesão é considerado, em si próprio, a motivação para a dispensa/demissão (ALEXANDRINO; PAULO, 2017; BRASIL, 2013; SCHWARZ E SILVA, 2016).

A Petrobras, por exemplo, na sua cartilha de “Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário – PIDV 2016” declara expressamente (PETROBRAS, 2016, p. 7):

“A adesão ao PIDV tem natureza jurídica extrajudicial, não se podendo cogitar em percepção das parcelas remuneratórias que caracterizam uma rescisão contratual imotivada”.

Como se percebe, há uma relação direta entre as principais características dos empregados públicos federais considerados neste estudo e as grandes reformas de Estado que foram aprovadas e/ou tramitam no Congresso Nacional brasileiro, a partir de 2016. Eventos como a idade mínima para aposentadoria, considerada como grande objetivo da reforma da previdência, proposta na PEC 6/2019; a possibilidade de terceirização irrestrita das atividades consideradas fins nas empresas, declarada na Lei n. 13.429/2017 e chancelada pelo STF em 2018, com conseqüente possível ameaça às condições técnicas de trabalho dos empregados públicos; e a flexibilização de alguns direitos sociais contidos na CLT pela Lei n. 13.467/2017 (reforma trabalhista), são fatores que criam um ambiente peculiar, com variáveis até então novas para os empregados públicos elegíveis aos PDIVs (BRASIL, 2016b; 2017a; 2019).

Só há sentido falar de demissão incentivada, ou de incentivo à aposentadoria, na administração pública brasileira, para empregados públicos. Não há de se imaginar, razoavelmente, o Estado oferecendo incentivos financeiros, por exemplo, para um juiz de direito ou um auditor da Receita Federal, em troca da extinção de seus contratos de trabalho. Tais servidores não são regidos por contratos de trabalho, e sim por um estatuto legal que lhes confere condições distintas (ALEXANDRINO; PAULO, 2017; MEIRELLES; ALEIXO; BURLE, 2012).

Muito embora, durante a década de 1990, tenha havido esse movimento de aplicação de demissão incentivada na administração direta dos municípios e estados da Federação, conforme relataram Beltrão, Abrucio, Loureiro (1998) e Bresser-Pereira (1996), isso parece estar fora de cogitação na atual conjuntura brasileira em termos de segurança jurídica e de direitos trabalhistas adquiridos. No entanto, em 2017, o governo federal lançou um programa de demissão voluntária - PDV para servidores públicos federais do executivo, via medida provisória. O programa foi considerado um fracasso em virtude da baixa adesão, apenas 76 servidores. A prática foi defendida pelo então ministro do planejamento como instrumento moderno de ajuste fiscal (ALVIM, 2018; BRASIL, 2017d).

Após aderir a um PDIV, o empregado público tem seu contrato de trabalho extinto e sua rescisão contratual formalizada, regularmente sujeita às condições impostas e previstas na CLT, como seria com qualquer trabalhador privado (BELTRÃO; ABRUCIO; LOUREIRO, 1998). Tal ideia é consoante com o que França (1994, p. 199) afirma: “funcionário público é, na realidade brasileira, um trabalhador como os outros e, no entanto, não é um trabalhador como os outros”.

É um trabalhador como os outros na medida em que terá como renda, após sua aposentadoria ou demissão, os proventos advindos do INSS, em acordo com as regras previdenciárias vigentes no país, inclusive quanto ao teto previdenciário, assim como todos os outros trabalhadores brasileiros submetidos ao RGPS. Por outro lado, não se pode considerá-los trabalhadores como os outros porque grande parte das estatais possui fundos de pensão próprios ou parcerias com instituições financeiras (em muitos casos públicas) para o oferecimento de produtos financeiros de previdência privada. O objetivo é complementar os vencimentos dos ex-funcionários com uma aposentadoria privada que enquadre a renda para um valor próximo ao que o empregado recebia quando estava em atividade.

O Supremo Tribunal Federal – STF determinou a irrenunciabilidade dos direitos e garantias do trabalho para os empregados que aderem a PDIVs. Esse posicionamento é considerado fundamental para dar mais clareza à relação entre empregados e empregadores dentro desse contexto. Era relativamente comum que os aderentes acionem a justiça do trabalho após assinarem seus acordos de demissão e receberem seus benefícios acordados (SCHWARZ; SILVA, 2016).

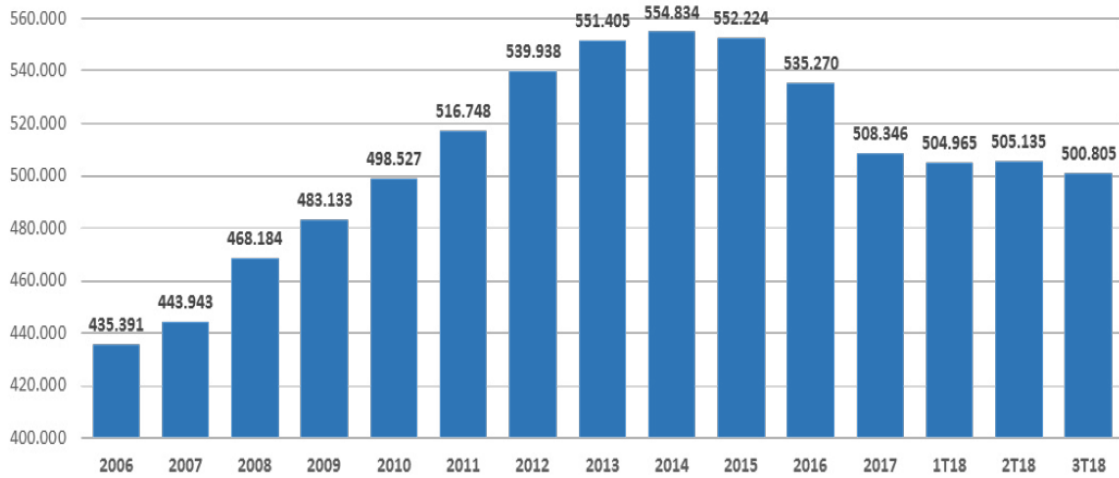
Dentro de uma realidade histórica complexa da administração pública brasileira, associada a um longo período em que não havia claramente esse tipo de taxonomia explicada nos parágrafos anteriores, além de uma opinião forte, reforçada por uma campanha midiática “contra” servidores públicos, esses trabalhadores têm sido vistos com desconfiança pela sociedade (BELTRÃO; ABRUCIO; LOUREIRO, 1998; BRESSER-PEREIRA, 1996).

Novamente, sob este atual momento de crise econômica, desemprego e fragilidade institucional/democrática, cresce a pressão pela melhoria de produtividade das empresas estatais. Ademais, a constante ameaça de privatização e/ou extinção se torna também uma forma de pressionar a redução no quadro de pessoal (COSTA; MAZZILLI, 2001).

Segundo a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST (BRASIL, 2018, p.4): “a adequação da força de trabalho à estratégia das empresas continua sendo o destaque em relação à prática de pessoal das estatais”. Ainda conforme a SEST (BRASIL, 2018), em relação a dezembro de 2015, mais de 51 mil empregos em estatais foram eliminados, sendo grande parte dessa redução resultado da implantação dos programas de desligamento voluntário de empregados – PDIVs.

Eram 554.834 empregados federais nas estatais em 2014. Foi verificada, como ressaltado no parágrafo anterior, uma redução para 500.805 até o terceiro trimestre de 2018. A figura 3 explicita o histórico de quadro de pessoal efetivo em empresas estatais federais de 2006 até o terceiro trimestre de 2018.

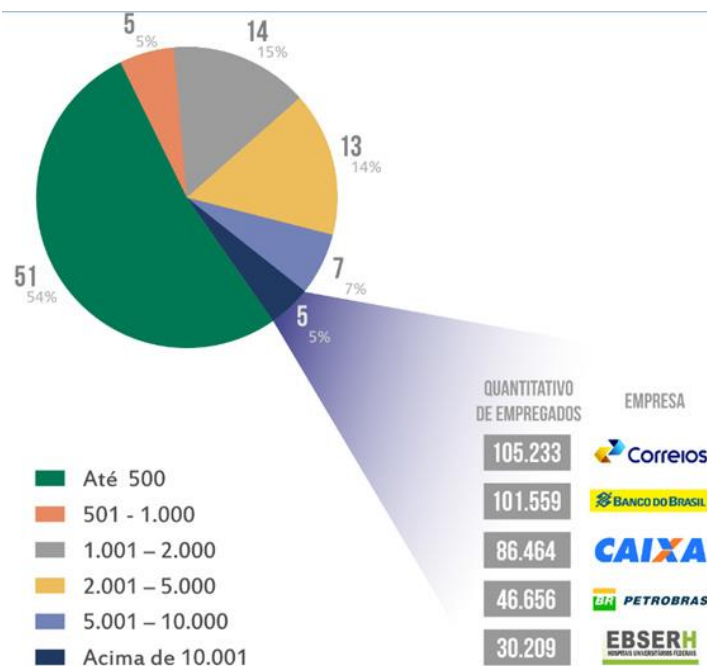
Figura 3 – Evolução do quadro de pessoal efetivo – 2006 a setembro/2018



Fonte: SEST/8º Boletim das empresas estatais federais – BRASIL 2018

No entanto, vale ressaltar que apenas quatro empresas concentram aproximadamente 68% do número total de empregados públicos no Brasil. São elas, a saber: Correios, Banco do Brasil, Caixa e Petrobras. A figura 4 ilustra essa relação. Mostra também a relação do número de empresas com faixas de quantidade de empregados. Nota-se a concentração da maior parte dos empregados públicos em cinco empresas.

Figura 4 - % empresas por quantidade de empregados



Fonte: SEST/8º Boletim das empresas estatais federais – BRASIL 2018

Para ilustrar a evolução dessas quantidades de empregados, tem-se a tabela 2. Ela discrimina o número total de empregados de cada uma dessas empresas e quanto o total das demais empresas representam em termos de quadro de pessoal efetivo. Percebe-se variações negativas em todos os grupos de empresas, o que reflete diminuição de pessoal em quadros efetivos dessas estatais.

Tabela 2 - Quadro de pessoal efetivo - Maiores empresas - 2006 a setembro/2018

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	1T18	2T18	3T18	Varição(2017/3T18)
Correios	107.496	108.824	112.331	108.615	107.992	114.976	117.204	125.420	120.461	118.220	115.469	107.981	106.059	105.473	104.888	-2,86%
Banco do Brasil	86.548	86.039	92.472	107.907	113.101	117.871	118.450	116.761	116.178	113.819	104.672	103.303	102.172	101.811	101.440	-1,80%
Caixa	72.252	74.949	78.176	81.306	83.185	85.633	92.926	98.198	100.677	97.458	94.978	87.654	86.377	86.426	86.477	-1,34%
Petrobras	47.955	50.207	55.199	55.802	57.498	58.950	59.460	60.691	56.945	55.363	50.531	46.471	46.733	46.701	46.643	0,37%
Demais Empresas	121.140	123.924	130.006	129.503	136.751	139.318	151.898	150.335	160.573	167.364	169.620	162.937	163.624	164.724	161.357	-0,97%
Total	435.391	443.943	468.184	483.133	498.527	516.748	539.938	551.405	554.834	552.224	535.270	508.346	504.965	505.135	500.805	-1,48%

Fonte: SEST/8º Boletim das empresas estatais federais – BRASIL 2018

Um crescimento tão robusto em quantidade de empregados, como se observa nos anos de 2006 a 2014, principalmente, gerou pressão nas contas públicas de salários e previdenciárias. A SEST (BRASIL, 2016a, p. 6) registrou – em seu “Caderno de Práticas de Gestão de Pessoas” – que “motivar, reter, encarregar, capacitar, envolver e desligar pessoas, à luz desse contexto, são fatores críticos [...] exigidos pela economia e pela sociedade brasileira”. Diante de tal crescimento, em consonância com a divulgação dos planos, iniciada sobretudo em 2014, a União Federal já sinalizara que o desafio de desligar pessoas é tão significativo quanto outros, em termos de gestão.

3 PLANOS DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA/INCENTIVADA – PDIV

Para enxergar as dimensões do PDIV enquanto prática de Estado no Brasil, é preciso conhecer seu histórico, sua gênese, suas motivações, suas aplicações e seus resultados (ABRUCIO, 2005). Os subitens desta seção, que trata especificamente de PDIVs, estão divididos em histórico e nos incentivos ofertados para adesão.

3.1 HISTÓRICO – PDIV

É necessário ponderar que a prática de demissões voluntárias/incentivadas começou a ser implantada no Brasil alinhada com as reformas de Estado, vinculadas à ideologia neoliberal, no sentido de que o tamanho do Estado deveria ser diminuído, mesmo que isso pudesse vir a diminuir, inicialmente, a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996). Para Cunha (1999), o PDIV é uma variável importante no processo de privatização do Estado.

Conforme Pfeilsticker (2008), as práticas de demissão voluntária foram formatadas inicialmente nos países desenvolvidos. Consultorias assessoravam grandes empresas para conduzir tais processos. A França foi um dos principais países a adotar tal prática. Brito e Aquino (2016) consideram que Inglaterra e Estados Unidos foram os países onde a utilização dos PDIV primeiro se verificou. Cunha (1999) também relata que há registro dessa prática no Japão. Como se pode perceber, trata-se de uma ideia aplicável ao setor privado e em países desenvolvidos. O Brasil passou a internalizar essa agenda a partir das reformas neoliberais, conduzidas, principalmente, por Bresser-Pereira (1996; 2000).

Azevedo e Loureiro (2003) argumentam que as reformas de Estado no Brasil guardam profunda relação com as crises fiscais que o atingem. Corroboram ainda que redução de gastos públicos via corte de pessoal é uma política de reforma de cunho liberal. Os PDIVs foram as medidas de maior impacto inicial para a redução dos gastos com pessoal nos governos estaduais no tópico de reforma federativa proposto no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso - FHC, a partir de 1995 (ABRUCIO, 2005).

Após a consolidação do processo de insulamento burocrático, realizado principalmente durante os governos militares, o processo de reforma do Estado, iniciado nos governos Sarney, Collor e Itamar (1985-1994), passou por um programa de privatizações, com consequente demissões de funcionários. Durante o governo FHC (1995-2002) ocorreram ainda mais mudanças no processo de reestruturação do Estado. Assim, entraria em cena a

consolidação efetiva do que o então ministro de Estado Bresser-Pereira preconizou: a mudança da administração pública burocrática para a gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996; CUNHA, 1999).

No Brasil, o primeiro registro de aplicação da prática do PDIV em uma empresa pública federal se deu no Banco do Brasil, em 1995. O banco possuía 130 mil funcionários, apontando 50 mil elegíveis. O processo foi bem direto: indenizou os 16 mil funcionários que se apresentaram voluntariamente para demissão. Naquele contexto, houve discussão jurídica para validar o quesito legalidade da prática (BRESSER-PEREIRA, 1996). Pflsticker (2008) apresenta, mais precisamente, o número de 13.388 funcionários demitidos através do PDIV pelo Banco, em 1995. Ainda conforme a autora, os “pacotes” oferecidos à época seguiam as bases dos países capitalistas avançados, considerando adaptações à realidade brasileira.

Quanto às primeiras aplicações nos governos estaduais, com um grande esforço inicial do governo federal, através de um grande aporte de financiamento da Caixa Econômica Federal, na primeira grande iniciativa de ajuste nos governos estaduais, os cem mil funcionários públicos estaduais demitidos representaram apenas 4,5% de redução no gasto de pessoal ativo (ABRUCIO, 2005).

Mesmo havendo passado por treze anos de uma gestão não alinhada com práticas neoliberais de Estado, a utilização de demissão incentivada continuou presente e constante no Brasil. Pode-se deduzir assim que o PDIV rompeu a barreira de prática reformista, ou até mesmo ideológica, com a qual esteve alinhada no começo de suas aplicações. Para Costa e Mazzilli (2001), o PDIV acabou por se transformar em uma solução emergencial, sendo apenas a ponta de um problema muito maior: a falta de planejamento de recursos humanos da União Federal. No panorama atual, em virtude de todas as legalidades e formalismos gerados pelo princípio da legalidade, as empresas públicas, de uma maneira geral, possuem dificuldades em coordenar, principalmente no que se refere à autonomia, os processos de contratação (concurso público), demissão (PDIV) e adequação da força de trabalho.

Beltrão, Abrucio e Loureiro (1998) defendem que o PDIV foi apresentado como mais do que uma simples redução de gastos com pessoal, mas como uma proposta de elo para a reforma administrativa do Estado. Ainda conforme esses autores (1998, p. 116): “o PDIV surgiu como solução emergencial para a redução dos gastos com pessoal no setor público [...], enquanto não se consegue gerar mudanças mais duradouras”. Porém, para Abrucio (2005), os dois principais problemas na aplicação dos PDIVs são: os aderentes geralmente tinham melhor qualificação, ficando nas empresas os de menor capacidade técnica ou gerencial; e a falta de coordenação entre o perfil do funcionalismo elegível e os gargalos burocráticos. Ao final dos

ciclos de aplicações, o autor constatou que as empresas públicas ficavam ainda mais enfraquecidas tecnicamente, mesmo efetivamente ocorrendo a redução nos custos.

Bresser-Pereira (1996), na origem da aplicação da prática no Brasil, defendeu que essa modalidade de desligamento deveria ser aplicada como meio de operacionalizar o ajuste fiscal então proposto, resolvendo diretamente os problemas fiscais dos estados, produzidos por excesso de quadro de pessoal. Para Pfeilsticker (2008), essa prática, na verdade, significou apenas uma nova forma de o Estado se impor como empregador. Vale ressaltar que, mesmo após diversos momentos distintos de aplicação, o intuito principal dos PDIVs ainda é facilitar o processo demissional de uma grande quantidade de trabalhadores, cortar custos e reduzir quadro de pessoal (SILVA; VIEIRA; BAIDEK, 2015).

Os PDIVs, aplicados isoladamente, como medida de enxugamento e modernização da máquina pública, não produzem as mudanças duradouras conforme já citados nos parágrafos anteriores. Isso já foi observado por Beltrão, Abrucio e Loureiro (1998) em outros momentos de grandes divulgações de tais planos. O que se deve analisar é a dinâmica de ciclo que Castor e Age (1998, p. 9) relataram: “o ciclo perverso de reforma e contrarreforma se repete monotonamente em nosso país e a médio ou longo prazo leva a máquina administrativa ao colapso, frustrando os esforços de modernização”.

Percebe-se também que muitas das propostas inicialmente apresentadas na ideia de PDIVs não se concretizam mais nos moldes atuais. Compromisso de treinamento para a vida privada e um maior período de transmissão de conhecimento, principalmente técnico, dos aderentes para os remanescentes, por exemplo, nem sequer são mais mencionados em alguns dos planos atuais. Além disso, o rompimento social pelos quais os empregados públicos passam após a demissão é considerado irreparável no que se refere à identidade profissional, renda e grupo de referência. Na maioria dos casos, não há especificamente uma preocupação de tal natureza nas próprias empresas. (BRESSER-PEREIRA, 1996; COSTA; MAZZILLI, 2001; GUEDES; CALADO; VIEIRA, 1998; MENEZES; FRANÇA, 2012; PFEILSTICKER, 2008).

Por fim, Azevedo e Loureiro (2003) preconizaram que redução de contingente ou gastos com pessoal não deveria ser mais o enfoque nesse tipo de reforma. O que deveria ser priorizado, segundo tais autores, é a questão da eficiência na prestação dos serviços à sociedade, bem como a cobrança de resultados via *accountability*.

Na próxima seção serão relatados quais são os tipos de incentivos ofertados como atrativos para adesão.

3.2 INCENTIVOS OFERTADOS PARA ADESAO – PDIV

Os planos de demissão incentivada/voluntária - PDIVs objetivam, conforme Grisci e Bessi (2004), oferecer incentivos para que os trabalhadores solicitem seu desligamento, ou como corrobora Pfeilsticker (2008, p. 12): “visando estimular os empregados a aderirem a esses planos, os PDIV contêm uma série de incentivos financeiros e alguns atrativos indiretos, como, por exemplo, pagamento de plano de saúde e previdenciário por um determinado tempo”.

O processo de oferta dos PDIVs funciona de forma bem semelhante nas esferas pública ou privada. O principal atrativo é o valor pecuniário a título de indenização que guarda relação direta com a quantidade de anos que o empregado trabalhou na empresa. Em regra geral, as empresas ofertam um valor percentual da remuneração bruta final do empregado, multiplicado pela quantidade de anos trabalhados na empresa. Em seguida, o plano de saúde/assistência médica é o fator mais relevante, em termos financeiros/atrativos, na oferta de adesão (SILVA; VIEIRA; BAIDEK, 2015).

A manutenção desse tipo de plano, após a aposentadoria, é considerado um fator de importância para os empregados, visto que em idades mais avançadas os planos de saúde particulares cobram preços altos. A continuidade de pagamento percentual das empresas após o desligamento do empregado costuma se apresentar como fator de peso na hora da decisão de adesão. Tal pensamento também se aplica ao plano de assistência odontológica (GRISCI; BESSI, 2004; NASCIMENTO, 2006).

Os incentivos ofertados em PDIVs costumam se dividir em dois tipos, a saber: financeiro e sociais. O incentivo financeiro, como citado anteriormente, é a indenização pecuniária que o empregado tem direito ao formalizar seu pedido de demissão/aposentadoria. Além disso, há de se ressaltar a não incidência de alíquotas de INSS, FGTS e Imposto de Renda – IR sobre o valor total da verba indenizatória. Os incentivos sociais são os benefícios que são mantidos após o desligamento, como se o empregado estivesse na ativa, em termos de contribuição percentual do empregador. Assistência médica e assistência odontológica são dois dos exemplos mais clássicos e presentes.

No entanto, é importante também ressaltar que não apenas os incentivos funcionam como atrativos para os aderentes. Existem outras razões que fazem com que os empregados optem por aderir. Silva (2002) relata que dentro do contexto de aplicação dos planos, existem diversos tipos de pressão, além do clima de insegurança e medo, criado, em muitos casos, pela própria empresa com o objetivo de fazer com que o maior número possível de empregados aceite a demissão.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são explicitados os elementos que compõem o método e a narrativa dos processos metodológicos adotados para o atingimento do objetivo da pesquisa. Trata também da tipologia, da natureza, dos fins e dos métodos utilizados no tratamento dos dados empíricos. Para alcançar o objetivo proposto, foi desenvolvida uma pesquisa de cunho qualitativo dividida em dois momentos distintos e sequenciais: análise documental e realização de entrevistas qualitativas/semiestruturadas.

A natureza da pesquisa é qualitativa, na medida em que apresenta as características listadas por Yin (2016) para defini-la como tal: representar as opiniões e perspectivas das pessoas, considerar as condições contextuais em que as pessoas vivem e contribuir sobre revelação de conceitos existentes. Entende-se que a forma mais adequada de se compreender a realidade social dos empregados públicos frente aos PDIVs se dá através da análise qualitativa dos dados. Para Minayo (2012), faz-se necessária uma coerência entre o modo de fazer pesquisa e a demanda do objeto de estudo.

Ademais, consoante McCracken (1988), os métodos qualitativos possuem o poder de colocar o pesquisador dentro das mentes/vidas dos entrevistados para capturar suas visões de mundo. Para o autor, os métodos qualitativos são mais úteis quando o pesquisador quer descobrir como os respondentes vêem o mundo (e o fenômeno estudado). Como se pretende compreender qual a relação entre os fatores ofertados e a decisão de adesão dos empregados públicos, a análise qualitativa representa a maneira mais adequada para tal objetivo.

Quanto aos fins, será de natureza exploratório-descritiva. A pesquisa descritiva tem como uma de suas funções primordiais expor características de um determinado fenômeno. Para Vergara (1998), esse tipo de pesquisa não tem intenção de explicar tal fenômeno, mesmo que ela possa vir a servir de base para alguma explicação posterior. Gil (2008) complementa que o fato de as pesquisas descritivas descreverem características de determinado contexto social não exclui um possível estabelecimento de relação ente variáveis.

Motta-Roth e Hendges (2010) reforçam o elo entre pesquisa descritiva e o objetivo geral dessa pesquisa. As autoras afirmam que esse tipo de pesquisa analisa fatos humanos e suas vinculações com um fenômeno social, observados por meio do instrumento entrevista semiestruturada. Já quanto aos meios, segundo Vergara (1998; 2005), a pesquisa pode ser considerada documental e de campo. De fato, a pesquisa foi conduzida via revisão de literatura, análise documental e pesquisa de campo (entrevistas).

O aspecto exploratório se mostra no não estabelecimento de hipótese inicial e no

fornecimento de hipóteses pesquisáveis para estudos futuros. Ademais, conforme Gil (2008), pesquisas exploratórias tem o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. A ideia de trabalhar com empresas públicas distintas, e não apenas com o estudo de caso, é a tentativa do estudo de fornecer uma ideia dos fatores ofertados em PDIVs de tais empresas de forma mais panorâmica/global. Além disso, conforme Vergara (1998), a investigação exploratória deve ocorrer em ambientes com pouco conhecimento acumulado, como é o caso do estudo de PDIVs em empresas públicas federais.

A análise documental, em observância ao método proposto por Cellard (2012), representa o primeiro momento do estudo. Os documentos analisados são os PDIVs das empresas públicas que adotaram alguma forma de PDIV a partir de 2014, sendo divididas entre as que:

- a) disponibilizaram seus documentos de forma integral e transparente por livre decisão ou;
- b) responderam com o envio do documento para o autor, através de abertura de processo com base na Lei n. 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação – LAI. Tal lei refere-se ao direito de acesso a documentos oficiais no Brasil (BRASIL, 2011).

O processo de análise documental está descrito na seção 5 do estudo. O quadro 2 a seguir resume as principais informações de cada uma das solicitações. Todas foram feitas pelo autor no *e-sic* com base na LAI (BRASIL, 2011). As empresas que fazem parte, convém lembrar mais uma vez, são aquelas que obedeceram aos critérios descritos acima. O quadro contém o protocolo de pedido de informação gerado, a data de recebimento, o nome oficial do documento e a situação processual.

Quadro 2 - Resumo das solicitações com base na LAI por empresa

EMPRESA	PROTOCOLO	DATA DE RECEBIMENTO	DOCUMENTO	ESTADO DA SOLICITAÇÃO
Banco do Brasil – BB	99901000960/2017-11	24/10/2018	Plano Extraordinário de Aposentadoria Incentivada - PEAI	Não atendida
Casa da Moeda do Brasil - CMB	99916000121/2018-59	22/10/2018	Regulamento do Plano de Desligamento Voluntário - PDV	Atendida

Quadro 2 - Resumo das solicitações com base na LAI por empresa

EMPRESA	PROTOCOLO	DATA DE RECEBIMENTO	DOCUMENTO	ESTADO DA SOLICITAÇÃO
Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB	Disponível publicamente no <i>website</i> da Companhia	27/06/2017	Plano de Demissão Voluntária – PDIV 2016	Atendida
Centrais Elétricas Brasileiras S.A - ELETRONAS	99908000580/2018-11	08/10/2018	Plano de Demissão Consensual - PDC	Não atendida
Caixa Econômica Federal - CAIXA	999902001809/2018-90	09/10/2018	Nome não divulgado	Não atendida
Banco do Nordeste do Brasil - BNB	99905000162/2018-59	10/10/2018	Programa de Incentivo ao Desligamento - PID	Atendida
Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais - CPRM	99935000082/2017-65	03/07/2017	Programa de Desligamento Incentivado e de Sucessão Programada - PDISP	Atendida
Banco da Amazônia S.A - BASA	99904000080/2018-16	24/10/2018	Plano de Adequação de Quadro - PAQ	Não atendida
Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – DATAPREV	99922000374/2017-00	19/05/2017	Programa de Desligamento Incentivado – Resolução 3342/2014	Atendida
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT	99923000524/2017-00	05/04/2017	Programa de Demissão Incentivada -2017	Atendida
Empresa Brasil de Comunicação - EBC	99936000118/2018-33	11/10/2018	Plano de Demissão Voluntária - 2017	Atendida
Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária - INFRAERO	99927000132/2017-00	26/04/2017	Cartilha do Programa de Incentivo à Transferência ou à Aposentadoria – PDITA	Atendida
Petrobras Brasileiro S.A – PETROBRAS	99909002202/2018-14	12/03/2018	Programa de Incentivo ao Desligamento	Atendida
Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO	99928000111/2017-00	24/04/2017	Ações de preparação para Aposentadoria – APA – Módulo	Atendida

Fonte: Elaborado pelo autor

Vale ressaltar a ocorrência de empresas que não disponibilizaram seus documentos, mesmo com recursos interpostos em 1ª e 2ª instâncias pelo autor na via administrativa. Destaca-se a questão das empresas que compõem o grupo financeiro/bancário da União federal. O grupo é formado por Banco do Brasil, Caixa, BASA, BNB e BNDES. O BNDES não teve registro de PDIV no período definido para o estudo. O BNB respondeu com seu documento dentro dos

prazos legais. Banco do Brasil, Caixa e BASA evocaram dispositivos legais acerca da natureza de sigilo das informações. Assim, não por opção do autor, tais bancos não foram abordados nos dois momentos de análise da pesquisa.

Consoante Yin (2016), as entrevistas qualitativas representam uma maneira de estabelecer uma interação bidirecional entre pesquisador e entrevistados. Dessa interação, surge um dos principais objetivos da pesquisa qualitativa: representar um mundo social complexo da perspectiva de um participante. Como argumentam Bauer e Gaskell (2002, p. 70): “o objetivo da pesquisa qualitativa é apresentar uma amostra do espectro dos pontos de vista”. Em termos práticos, o que Yin (2016) denomina entrevista qualitativa é um sinônimo para entrevista semiestruturada. As entrevistas realizadas com os empregados públicos são dessa modalidade e representam o segundo momento do estudo.

O roteiro foi construído com base no protocolo de McCracken (1988) e na análise documental. Com uma abordagem exploratória e de estímulo para os respondentes, o autor propõe a pesquisa qualitativa em quatro passos: revisão da literatura, levantamento das categorias culturais e construção do roteiro de entrevista, descoberta das categorias e entrevistas e; análise (processo de escrita em si).

No primeiro momento do roteiro há uma caracterização, comum em tratamento de dados qualitativos. Após esse primeiro momento, foi feita uma pergunta geral para estímulo exploratório. O objetivo foi fazer com que cada um dos entrevistados contasse sua própria história com o PDIV em seus próprios termos. Chama-se de pergunta geral (*grand tour*). Essa pergunta contém a abordagem principal da questão de pesquisa (McCRACKEN, 1988).

Em seguida, foram concebidas perguntas planejadas (*planned prompts*) com base na revisão de literatura e, principalmente, nos conceitos-chaves obtidos na análise documental dos planos feita no primeiro momento do estudo. A utilização de perguntas planejadas é um recurso do pesquisador qualitativo para guia durante as entrevistas. O que não significa dizer que, durante as entrevistas, necessariamente a ordem das perguntas foi seguida. Dentro de uma pergunta planejada - tópico existem outras, buscando aprofundar a principal, dentro do mesmo campo temático. Por fim, o protocolo sugere a utilização de perguntas flutuantes (*floating prompts*) para abordar temas, assuntos e tópicos que se revelaram durante as entrevistas. Cabe ao pesquisador qualitativo não “desperdiçar” esse conhecimento e utilizá-lo, a seu critério, em entrevistas subsequentes. (McCRACKEN, 1988) (ver apêndice A).

Em relação ao processo de amostragem, o conjunto de empregados selecionados para compor o grupo de entrevistados obedece a classificação “amostras intencionais”. Nesse tipo de escolha, a definição dos entrevistados é feita a partir da experiência do pesquisador no

campo. Para Fontanella *et al.* (2011, p.389): “ tal definição se dá [...] numa empiria pautada em raciocínios instruídos por conhecimentos teóricos da relação entre o objeto de estudo e o *corpus* a ser estudado”. Ou como corroboram Bauer e Gaskell (2002, p. 70): “devido ao fato de o número de entrevistados ser necessariamente pequeno, o pesquisador deve usar sua imaginação social científica para montar a seleção dos respondentes”.

Tal forma de escolher as amostras também é identificada por Yin (2016) como tendência em pesquisa qualitativa (escolha de maneira deliberada). Nota-se que amostragem intencional é diferente da amostragem por conveniência. Nesta última, ainda conforme o autor, a escolha é feita apenas com base na pronta disponibilidade, sem levar em conta a relevância dessa possível opinião diferente no tema de estudo. Também se utilizou de indicados por entrevistados. As entrevistas iniciais permitiram a indicação de outros empregados inseridos dentro da mesma realidade social, assim como dentro dos critérios estabelecidos pela pesquisa. A esse processo denomina-se “bola de neve” (GODOI; MATTOS, 2006; YIN, 2016).

Quanto à diversificação dos entrevistados foi adotada a interna ou intragrupo. Para Pires (2008), pretende-se assim apresentar um panorama global de um fenômeno dentro de um grupo restrito e homogêneo de indivíduos. Note-se aqui que o objetivo do estudo é verificar influência dos incentivos ofertados por PDIVs em empregados públicos elegíveis. Tais empregados formam o grupo homogêneo de análise, independente das variações de planos entre as empresas. Adiciona-se ainda que o estudo trata do PDIV em empregados públicos, não se atendo a outras iniciativas de PDIVs recentes em companhias privadas, por exemplo. Importante ressaltar também que se buscou a maior diversidade possível dentro do grupo, ou seja, é necessário também maximizar a análise extensiva do grupo escolhido (amostra por homogeneização como desdobramento da diversificação interna) (PIRES, 2008).

Foram entrevistados 15 empregados públicos (4 mulheres e 11 homens) de seis empresas públicas federais distintas, sendo elas: Serpro (2), CPRM (4), Petrobras (2), Correios (2), BNB (4) e Dataprev (1). Apenas um dos entrevistados não está aposentado pelo regime do INSS. Outra informação relevante refere-se ao fato que 12 dos 15 entrevistados tiveram em suas respectivas empresas públicas seu único e primeiro emprego. O menor tempo de vínculo de trabalho com uma empresa pública foi de 28 anos, enquanto o maior foi de 43 anos. Por fim, ressalta-se que três dos entrevistados desempenham (ou desempenharam) funções de cargos de nível médio/técnico, enquanto os outros 12 entrevistados, nível superior. A seguir, o quadro 3 sintetiza o perfil dos 15 entrevistados que compuseram a segunda parte do estudo qualitativo.

Quadro 3- Caracterização dos entrevistados

	EMPRESA	IDADE (ANOS)	SEXO	TEMPO DE EMPRESA (ANOS)	PRIMEIRO E ÚNICO EMPREGO	ADESÃO	APOSENTADO	CARGO	ESCOLARIDADE
E1	SERPRO	58	M	33	Não	Não	Sim	Técnico de informática	Nível médio
E2	CPRM	69	M	42	Sim	Sim	Sim	Pesquisador em geociências	Nível superior - geólogo
E3	BNB	55	F	40	Sim	Não	Sim	Escriturário - analista	Nível superior - administração e pedagogia
E4	BNB	56	F	32	Sim	Não	Sim	Escriturário - analista	Nível superior - direito
E5	BNB	49	F	32	Sim	Sim	Não	Escriturário - analista	Nível superior - contabilidade com especialização em administração financeira
E6	PETROBRAS	56	M	35	Sim	Sim	Sim	Supervisor de plataforma	Técnico em mecânica
E7	SERPRO	64	M	43	Sim	Sim	Sim	Analista de sistemas	Nível superior - rede de computadores
E8	DATAPREV	61	F	28	Não	Não	Sim	Analista em tecnologia da informação	Nível superior - letras
E9	CPRM	65	M	40	Sim	Não	Sim	Pesquisador em geociências	Nível superior - geologia com mestrado em geologia ambiental
E10	CPRM	59	M	34	Não	Não	Sim	Pesquisador em geociências	Nível superior - eng. Civil
E11	CPRM	63	M	41	Sim	Sim	Sim	Técnico em geociências	Técnico em mineração
E12	BNB	61	M	42	Sim	Sim	Sim	Escriturário - analista	Nível superior - advocacia/direito
E13	PETROBRAS	59	M	34	Sim	Não	Sim	Técnico em operações	Nível superior - matemática
E14	CORREIOS	59	M	37	Sim	Sim	Sim	Administrador postal	Nível superior - administrador postal
E15	CORREIOS	56	M	37	Sim	Não	Sim	Administrador postal	Nível superior - administrador postal com mestrado em administração e controladoria

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram gravadas após assinatura do termo de consentimento pelos entrevistados e do termo de confidencialidade pelo pesquisador (ver Apêndices B e C). Todas foram realizadas na cidade de Fortaleza no período de novembro/2018 a janeiro/2019. O fato de terem sido realizadas apenas em uma cidade não significa necessariamente que os dados só retratem uma realidade local. É comum em empresas públicas federais a grande mobilidade dos empregados. Ademais, a cidade de lotação não restringe as atividades laborais a um único espaço geográfico. Dentre os entrevistados existem empregados que desempenham suas funções em dois, três ou até quatro outros estados da federação.

Posteriormente, os áudios das entrevistas (10 horas e 4 minutos) foram transcritos e, em seguida, analisados. Tendo em vista a garantia do anonimato firmada entre as partes, os entrevistados estão apresentados por códigos na análise e discussão dos resultados. Todos os demais dados apresentados de caracterização serão verídicos: idade, formação, setor de atuação,

tempo de empresa e nome da empresa.

Chegou-se ao número de 15 entrevistados através da utilização da técnica de saturação empírica. Esse tipo de saturação refere-se mais aos próprios dados e ocorre quando o pesquisador analisa que os dados oriundos das entrevistas não fornecem mais informações novas para justificar a ampliação do número de entrevistados (PIRES, 2008). Tal estratégia busca guardar a coerência entre os processos: de construção do roteiro com o protocolo de McCracken (1988), de amostragem, de diversificação e da saturação. A tabela 3 a seguir fornece um panorama da distribuição dos temas no decorrer das entrevistas. A construção de tal tabela se faz necessária para a “visualização” da saturação, conforme proposto por Fontanella *et al* (2011), nos passos 7 e 8 do modelo. Aqui tem-se uma adaptação do modelo proposto pelos autores para visualização de saturação empírica.

Tabela 3- Recorrência dos temas nas entrevistas

Temas	Entrevistas															Total de recorrências
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Carreira	X	X	x	x	x	X	x	X	x	x	x	x	x	x	X	15
Entendimento sobre a postura da empresa quanto às condições do plano	X	X	x	x		X			x	x	x	x	x	x	X	12
Entendimento sobre a razão de existir dos PDIVs	X	x	x	x	x	X				x	x	x	x	x	X	12
Entendimento sobre o processo de transmissão de conhecimento	X	x	x	x	x	X			x	x			x		X	10
Influência das reformas de Estado na decisão						X	X		x		x					4
Influência dos incentivos para a adesão	X	x	x	x	x	X	x	X	x	x	x	x	x	x	X	15
Interpretação da relação das reformas de Estado e divulgação dos planos			X	x		x						x	x		X	6
Medo			X	x	x	X			x	x			x		X	8
Outras motivações para aderir ou não		X		x	x	X	x	X	x		x	x	x	x	X	12
Percepção dos prazos de inscrição e desligamento		X	x		x	X	x		x	x	x		x		X	10
Percepção quanto ao futuro da prática		X		x	x	X	x	X	x		x		x	x		10
Relação da adesão com aspectos de aposentadoria e previdência	X	x	x	x	x	X	x		x	x	x	x	x	x		12
Visão crítica da prática	X	x	x	x			x	X	x	x	x	x	x	x	X	13
Visão do futuro para as empresas estatais				X	x	X			x		x	x	x	x		8
Visão geracional							X	X			x	x		x	X	6
Total de novos temas para cada entrevista	7	4	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	-

x: recorrências; X: novo tema

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Fontanella et al (2011).

Nota-se que, em tese, chegou-se à saturação empírica entre as entrevistas sete e oito (não ocorrência de novos temas). A coleta de dados não foi interrompida por opção do

pesquisador. A realização de outras entrevistas buscava aumentar a diversificação intragrupo da amostra, ou seja, buscar mais entrevistados de outras empresas públicas. E14 e E15, por exemplo, são empregados ligados aos Correios. Tal empresa teria ficado fora da segunda parte do estudo caso as entrevistas tivessem sido interrompidas no primeiro momento identificado de saturação empírica (PIRES, 2008).

O método utilizado para análise dos dados resultantes do campo (entrevistas) foi a análise de conteúdo. Nesse tipo de análise o principal objetivo consiste em descrever sistematicamente o conteúdo das mensagens (daí a necessidade da transcrição). Obtém-se assim, a partir de tal descrição sistemática e objetiva dos dados, indicadores/temas que permitem inferências que vão além das mensagens concretas dos entrevistados. Em síntese, o método compreende três etapas básicas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos dados e interpretação. Na presente pesquisa a pré-análise é constituída pela análise documental e pela revisão de literatura; a exploração do material refere-se à construção do roteiro a partir do protocolo de McCracken (1988) e; por fim, o tratamento dos dados, que se deu através da análise dos núcleos de sentido, e interpretação (inferências do pesquisador e resultados da investigação) (BARDIN, 2016; VERGARA, 2005).

Os principais fragmentos das entrevistas foram separados, sendo definidas as unidades de contexto. Dentro de tais unidades, os principais trechos são classificados como núcleos de sentido (ou unidades de registro). A partir da análise dos núcleos de sentidos, uma forma de se fazer análise de conteúdo, foram definidos temas de acordo com a similaridade dos trechos com um pensamento, ideia ou conceito. A partir dos temas foram criadas as categorias (MINAYO, 2002).

As categorias podem ser estabelecidas antes do trabalho de campo, porém não se optou por esse caminho no presente estudo. As quatro categorias temáticas (que englobam os 15 temas) que surgiram durante a análise foram estabelecidas após a coleta dos dados. Pode-se afirmar que, no que se refere ao tipo de grade temática adotada, o estudo trabalhou com grades abertas. As categorias de análise surgiram ao pesquisador durante o andamento da pesquisa (característica exploratória) (MINAYO, 2002; VERGARA, 2005).

5 ANÁLISE DOCUMENTAL DOS PDIVs

Esta seção contempla o processo de análise documental nos textos que representam os PDIVs e corresponde a primeira parte do estudo qualitativo. A análise documental se fez necessária já que são os documentos oficiais produzidos pelas empresas e, conseqüentemente, os mesmos que foram expostos aos empregados elegíveis, que contêm de fato os fatores ofertados como atrativos para adesão. Tal pressuposto obedece ao preconizado por Cellard (2012, p. 303): “A escolha das pistas documentais deve ser feita à luz do questionamento inicial”.

Nesse sentido, uma das formas de se fazer análise documental, e que será considerada neste estudo, consiste em fornecer uma interpretação lógica dos documentos, considerando todas as partes da pesquisa: contexto social, autores, elementos da problemática (conceitos-chaves e lógica interna) e natureza do texto. A análise preliminar reunindo todas essas partes é que permite uma interpretação coerente por parte do pesquisador, tendo em conta, novamente, o questionamento inicial. A seguir são analisados individualmente os elementos que compõe a análise preliminar: contexto, autores e conceitos-chaves. (CELLARD, 2012).

5.1 CONTEXTO

O documento permite a compreensão social de um fenômeno. Conforme Mota, Mazza e Oliveira (2013, p. 73): “Os documentos oficiais destinam-se a serem lidos como declarações objetivas dos fatos”. Essa tal objetivação dos fatos é um dos recursos positivos (no aspecto positivista) da análise documental: a diminuição da influência do pesquisador sobre o objeto de estudo.

Para Cellard (2012), a análise de um contexto social global de um fenômeno estudado à luz da análise documental pode perpassar os próprios documentos. De fato, o autor deve conhecer a fundo a sociedade que busca interpretar, principalmente em aspectos primordiais da conjuntura política, econômica e social, e sua interpretação pode permitir inferências além dos documentos.

Como mencionado nas seções 2 e 3, o ciclo de aplicações de PDIVs em empresas públicas nos anos de 2014-2018, compreende um contexto de Estado deficitário em grave crise fiscal e uma agenda de reformas consolidadas (e a consolidar, no caso da previdência). A conjuntura social global justifica a produção desse determinado tipo de documento, bem como a possibilidade de entendimento/compreensão de quais interesses e motivos fizeram as

empresas publicá-los (BRASIL, 2018).

Quando se analisa manifestações públicas de autoridades competentes responsáveis pela gestão das estatais federais, nota-se um intenso discurso a favor de privatizações e extinções das mesmas. A venda de empresas é uma das prioridades do atual governo. Tal discurso faz parte de uma agenda de corte de custos e redução das despesas do Estado, com consequente participação dele como empresário. Em Brasil (2018, p. 4) é possível constatar essa posição: “ [...] a implementação de programas de desligamento voluntário de empregados - PDVs, principal ferramenta de gestão utilizada para a adequação do quadro das estatais, gerou economia na folha de pagamentos na ordem de R\$ 6,65 bilhões no período”.

A ideia do executivo federal atual, ou pelo menos a intenção principal, é diminuir ao menor número possível a quantidade de estatais. Esse contexto político-econômico tem muito a dizer sobre o futuro da prática de PDIVs. A manifestação de antipatia/rejeição às empresas estatais se dá através da utilização da opinião pública, como se observa em Branco (2019), Mortari (2019) e Pamplona (2019).

A natureza do texto dos PDIVs carrega um acentuado aspecto normativo, fato que não é necessariamente surpreendente visto que essa própria natureza precisa obedecer ao princípio da impessoalidade (particularidades da forma/organização). Além disso, alguns documentos já se autodenominam “regulamento”. Portanto, reforçado também pela ideia de legalidade e vinculação ao instrumento convocatório do PDIV, os fatores ofertados são aqueles que constarem de forma expressa nos documentos. Por isso, não há outra maneira de identificar os fatores ofertados como atrativos para adesão se não pela análise minuciosa desses mesmos documentos. A autenticidade e confiabilidade do texto vem da própria fé pública que um documento produzido pelo Estado possui.

5.2 AUTORES

A análise dos autores dos documentos de PDIVs no estudo se mostra como um grande desafio. Em síntese, como indica Cellard (2012), não se pode analisar um documento sem se ter uma boa ideia dos interesses que levaram o autor a escrevê-lo. No caso dos PDIVs, há um dilema claro entre a objetividade/legalidade/impessoalidade do direito administrativo e a subjetividade das intensas negociações que se deram entre as empresas e a SEST antes da publicação oficial dos planos. Torna-se difícil situar quando a empresa está falando em nome próprio ou em nome dos interesses da União - que podem ou não ser os mesmos das

companhias. Estabelecer os limites de tais interesses e uma possível interseção é uma tarefa complexa na análise dos autores.

Sabe-se que um PDIV para ser publicado passa por diversas etapas de um fluxo de muita negociação, ajustes e, por fim, publicação. As empresas, não se pode afirmar se provocadas ou não, levantam seus custos de pessoal e os seus respectivos números de aposentados pelo INSS. O conselho de administração ou diretoria-executiva levam esses dados para reuniões na SEST (secretaria atualmente ligada ao ministério da economia) onde são negociados os termos do plano e, principalmente, os incentivos. A versão final “pública”, a mesma que os empregados têm acesso e amparam suas decisões de adesão ou não, é fruto de muitas idas e vindas em diversas dessas reuniões. Como o conteúdo das reuniões não é público e sabe-se que nem tudo solicitado pelas empresas é aceito em termos integrais pela SEST, percebe-se a perda de informações que poderiam auxiliar na tarefa de identificação se os planos falam mais em nome das empresas ou em nome da União (BRASIL, 2018).

As empresas que tiveram seus documentos analisados foram: BNB, CMB, Conab, Correios, CPRM, Dataprev, EBC, Infraero, Petrobras e Serpro. A Conab é a única empresa que disponibilizou o plano publicamente em seu *website* para livre acesso. Todas as demais enviaram o documento em atendimento aos prazos e requisitos legais estabelecidos na Lei de Acesso à Informação – LAI (BRASIL, 2011). O passo a passo de escolha das empresas e a narrativa desse processo já foram bem detalhados na seção 4 (Procedimentos metodológicos). A realização da análise documental foi etapa necessariamente precedente para a construção do roteiro semiestruturado para entrevistas que compõe o outro momento da pesquisa: as entrevistas com os empregados públicos.

5.3 CONCEITOS-CHAVES

Os documentos em questão foram submetidos a uma análise de conceitos-chaves e de lógica interna do texto. Na medida em que vários documentos da mesma natureza foram analisados, houve por parte do pesquisador um cuidado na identificação do sentido dos termos empregados pelas empresas autoras. De fato, nessa etapa, não foi realizada uma análise de conteúdo ou categorização na estrutura do texto que permitisse observar nuances implícitas dos atrativos ofertados. Os itens analisados obedeceram à recorrência de estruturas similares que tais tipos de documentos apresentam (CELLARD, 2012).

Foram identificados como termos fundamentais cinco itens para análise do fenômeno, a saber: condições para elegibilidade, prazos para adesão e desligamento,

compartilhamento do conhecimento do empregado, incentivo financeiro e incentivos sociais. No entanto, o fato de esses termos estarem expressos nos documentos não quer dizer que não houve um encadeamento de ligações entre a questão de partida e as explicações produzidas pelo autor, visto que, mesmo em uma análise documental de textos públicos, a personalidade e a posição teórica do pesquisador influenciam as explicações dadas (CELLARD, 2012).

A seguir será tratado individualmente cada um dos cinco tópicos identificados na análise documental como conceitos-chaves e termos fundamentais para compreensão do fenômeno PDIV.

5.3.1 Condições para elegibilidade

Um dos principais pontos de análise em documentos de PDIV, necessariamente presente em todos, refere-se ao conjunto de características que tornam o empregado de determinado empresa elegível (ou apto) para adesão. Geralmente, mas não em regra geral, envolvem questões previdenciárias e de aposentadoria. Muitas empresas optam por priorizar o desligamento dos empregados que já estão aposentados ou se encontram bem próximos do registro formal de aposentadoria no INSS. Além do fator aposentadoria, as empresas costumam tornar expressa uma idade mínima do empregado, bem como um tempo mínimo de trabalho dentro da empresa. Esses serão os três primeiros critérios gerais que comporão esta primeira análise.

A CPRM, por exemplo, empresa responsável pelo serviço geológico do Brasil (SGB), requereu como condições: idade igual ou superior a 58 anos, no mínimo 20 anos de vínculo empregatício com a empresa e estar aposentado pelo INSS ou em condições de requerê-la (CPRM, 2017). Adoção similar feita pela EBC, onde os três critérios também se fizeram presente: idade igual ou superior a 53 anos; no mínimo 10 anos ou mais de exercício na EBC e estar aposentado pelo INSS (EBC, 2017). No caso do BNB, as três condições também foram exigidas, com a diferença de que caso o empregado não estivesse aposentado pelo INSS, contaria o fato de o mesmo apresentar as condições legais de requerer o benefício. O banco exigiu, no mínimo, 17 anos de contrato de trabalho e idade igual ou superior a 50 anos (BNB, 2017).

A CMB merece um breve destaque pois a empresa considerou os três critérios, porém apresentou a hipótese de escolha entre dois cenários: estar aposentado pelo INSS e pelo menos 10 anos de serviço ou no mínimo 30 anos de serviço e idade mínima de 49 anos (CMB, 2017). Mostrou-se uma forma singular de combinar o tempo de serviço com os outros dois

critérios.

Por outro lado, a Dataprev e o Serpro desconsideraram o quesito idade como critério de adesão, privilegiando o tempo de vínculo com a empresa e a questão da aposentadoria. A Dataprev exigiu que o empregado estivesse já aposentado, com pelo menos 36 meses de vínculo laboral com a empresa, enquanto o Serpro definiu 15 anos como período mínimo de vínculo com a companhia, além da comprovação da aposentadoria (DATAPREV, 2014; SERPRO, 2016).

A ECT – Correios e a Conab são duas das empresas que também levaram em conta a questão da idade do empregado como critério de elegibilidade. Para os Correios, além da idade mínima de 55 anos na data do desligamento, o tempo de serviço na empresa, maior ou igual a 15 anos, era um dos critérios (CORREIOS, 2017). Já a Conab estabeleceu uma idade mínima de 56 anos. Porém, optou por priorizar o desligamento de aposentados pelo INSS ou em condições de aposentadoria, não sendo levado em conta o tempo de vínculo de trabalho (CONAB, 2017).

A Petrobras, por outro lado, não utilizou nenhum desses três critérios. A empresa estabeleceu que qualquer empregado, ativo ou aposentado, de qualquer idade e de qualquer tempo de serviço na empresa poderia solicitar sua adesão e consequente desligamento (PETROBRAS, 2016).

O caso da Infraero deve ser analisado especificamente, considerando sua extrema peculiaridade. No documento da empresa não se trata apenas de desligamento voluntário/incentivado, mas também de uma série de regras para transferências de empregados com incentivos financeiros. Isso aconteceu porque a União Federal decidiu repassar para a iniciativa privada três grandes aeroportos brasileiros: Brasília/DF, Guarulhos/SP e Campinas/SP. Além disso, o novo aeroporto construído em Natal/RN já foi idealizado para não ter empregados da companhia trabalhando nele. Por isso o documento se chama PDITA – Programa de Incentivo à transferência ou à aposentadoria – PDITA. Ademais, por se tratar de um processo longo e complexo, e considerando o documento com mais especificidades, foi o único documento analisado com data anterior a 2014. Os critérios para elegibilidade foram a lotação de trabalho nos quatro aeroportos citados anteriormente e estar aposentado ou a até cinco anos da aquisição de direito da aposentadoria (INFRAERO, 2012).

5.3.2 Prazos para adesão e desligamento

Outro fator obrigatório nos documentos, explícito e que guarda relação de

influência com a decisão de adesão ou não por parte do empregado, são os prazos para inscrição/adesão e desligamento definitivo. Regra geral, embora as notícias de lançamentos de PDIVs comecem a se tornar públicas antes mesmo da efetiva publicação do plano, o prazo para inscrição/adesão é curto. Em alguns casos, o empregado tem apenas dias para formalizar junto à empresa o seu desligamento. Porém, ao se inscrever como aderente ao PDIV, o empregado não será desligado automaticamente. Haverá também um prazo para desligamento.

O Serpro ofertou como prazo inscrições abertas para adesão de 27/01/16 até 10/03/2016, ou seja, aproximadamente 40 dias (SERPRO, 2016). A Conab considerou o prazo de 11/10/16 a 18/11/16, no primeiro momento, depois reabrindo-o de 12/04 a 18/04/2017, também pouco mais de 40 dias (CONAB, 2017). O mesmo ocorreu com a CPRM que ofertou de 17/02/2017 a 31/03/2017, a Dataprev que ofereceu de 01/12/2014 a 15/01/2015 e a EBC que ofertou 36 dias corridos (CPRM, 2017; DATAPREV, 2014; EBC, 2017). Observa-se que as empresas, dentro desse padrão, trabalharam com prazos que variam entre 35 e 45 dias.

No caso do BNB, dois prazos são distintos e igualmente importantes. Havia o prazo para manifestação de interesse não vinculante ao PID, 05/07 a 14/07/2017 e o prazo para adesão efetiva, após a divulgação da lista dos empregados aptos, de 24/07 a 28/07. Na prática, somados, os prazos não passaram de 15 dias (BNB, 2017). A CMB apresentou, também, um prazo que pode ser considerado curto, 16 dias: 05 a 21/07/2017 (CMB, 2017).

O padrão ocorrido nos prazos para adesão se repete, em alguns casos, quanto ao desligamento. O Serpro, por exemplo, estabeleceu o prazo de 12 meses, de março/2016 a fevereiro/2017, sendo do empregado a prerrogativa da escolha do mês de preferência para desligamento (SERPRO, 2016). Da mesma forma, a Conab também adotou tal política: período de desligamento de 12 meses (16/01 a 18/12/2016) e possibilidade de escolha por parte do empregado (CONAB, 2017). No caso da Dataprev, por outro lado, só foi estabelecido o prazo inicial para desligamento, a partir de 01/03/2015 (DATAPREV, 2014). Já os Correios definiram que a distribuição do desligamento seria promovida gradativamente, observando critérios de folha de pagamento e a autonomia das unidades regionais. Esse cronograma de desligamento durou cinco meses, mesmo prazo de vigência do PDI (CORREIOS, 2017).

A EBC apresentou um prazo corrido de 55 dias corridos para desligamento, obedecendo um intervalo médio entre os três grupos de desligamento definidos pela empresa (EBC, 2017). A prática de divisão dos desligamentos em grupos também foi adotada pela CMB. A companhia definiu 4 grupos divididos entre as datas de 31/07 a 10/11/17 (CMB, 2017). O BNB forneceu a possibilidade de negociação entre o empregado e o gestor da unidade, desde que o prazo estivesse entre o 16º e o 45º dia corrido, contados da data de adesão do empregado

após sua contemplação efetiva (BNB, 2017).

A CPRM apresentou o maior prazo para desligamento, dentre as empresas analisadas: 30/04/2017 a 31/10/2018. Ressalta-se que, embora o empregado tenha tido a prerrogativa de decidir sua data de desligamento, a validação do seu gestor imediato e a conclusão do “plano de sucessão e repasse do conhecimento” foram condições estabelecidas para que essa data fosse aceita (ver itens 5.3 e 5.4) (CPRM, 2017).

No caso da Petrobras, a companhia apresentou um prazo de quase quatro meses para adesão, de 11/04/16 a 31/08/16. Embora a companhia tenha expressado que o seu principal objetivo, além de reduzir custos de pessoal, seria desligar o maior número de funcionários no menor prazo possível, esse prazo mais extenso guarda relação com a prerrogativa que a empresa teve no processo de definir a data de desligamento dos funcionários e com a conclusão do plano de ação do conhecimento (item analisado no item 5.3). A empresa estabeleceu de 16/06/2016 a 23/05/2017 como datas possíveis para desligamento (PETROBRAS, 2016).

Existe um outro fator que merece destaque na análise dos planos. Trata-se do tipo de rescisão à qual o empregado aderente está submetido. Todas as empresas analisadas definiram a **modalidade “a pedido”** como tipo de rescisão do contrato de trabalho. Tal modalidade não dá direito ao recebimento da multa de 40% sobre o saldo do FGTS. Esse fator é considerado crucial para a redução de custo das rescisões. Considerando que muitos dos empregados aposentados trabalharam unicamente por muitos anos em suas respectivas empresas, seus saldos remanescentes em contas de FGTS são altos, em termos de custos, e a multa tornaria a rescisão ainda mais custosa para as companhias. As únicas exceções dentro das empresas analisadas foram a Infraero e a CMB que pagaram o valor da multa rescisória de 40% sobre o FGTS dos empregados desligados (BNB, 2017; CMB, 2017, CONAB, 2017; CORREIOS, 2017; CPRM, 2017; DATAPREV, 2014; EBC, 2017; INFRAERO, 2012; PETROBRAS, 2016; SERPRO, 2016).

Por fim, chama atenção o formato de inscrição/adesão que o empregado deve adotar para aderir ao PDIV. Empresas como Conab, Dataprev, CPRM, EBC, Petrobras e Correios tornaram expresso que o “termo de adesão”, apresentado como anexo ao texto principal em todos os documentos, é um contrato de adesão. Isso quer dizer, em termos práticos, que não existe nenhuma possibilidade de negociação das cláusulas entre empregado e empregador e que a decisão de desligamento, excetuando-se obviamente o prazo expresso para desistência, é irreatável (CONAB, 2017; CORREIOS, 2017; CPRM, 2017; DATAPREV, 2014; EBC, 2017; PETROBRAS, 2016).

5.3.3 Compartilhamento do conhecimento

Das empresas analisadas, seis exigiram a construção de um plano de ação para transmissão de conhecimento, e conseqüente transição entre os empregados aderentes e os que permaneceram trabalhando nas companhias. A CPRM, principalmente, em virtude de sua natureza de pesquisa científica, bem como a exigência que as atividades de geologia e mineração requerem para a maturação desse conhecimento científico gerado, foi a empresa que forneceu maior tempo para essa transição. Além disso, incorporou o termo “sucessão programada” ao título de seu PDIV para reforçar esse procedimento (CPRM, 2017).

O “plano de sucessão e repasse do conhecimento” foi considerado um instrumento de planejamento para atenuar a perda de conhecimento natural com a saída dos empregados mais experientes. As exigências do plano, com base em um mapeamento de “criticidade” dos projetos em andamento, consideraram três fatores principais: indicação e preparação do substituto, compartilhamento formal de conhecimento técnico e auxílio na definição do cronograma de desligamento (CPRM, 2017).

Com a inclusão da participação efetiva do gestor na validação do plano, a empresa definiu que se não fossem cumpridas todas as ações acordadas até a data do desligamento, o empregado não faria jus às indenizações previstas no programa. Mesma estratégia adotada por Conab, CMB, EBC e Petrobras (CONAB, 2017; CMB, 2017; EBC, 2017; PETROBRAS, 2016).

Porém, na Conab o enfoque se deu no aspecto processual. O plano deveria conter, sobretudo: as atividades e rotinas executadas; os conhecimentos e habilidades necessários para desempenhar o trabalho executado; os registros físicos e eletrônicos dos documentos relacionados e; a rede de relacionamento internos e externos que facilitam a realização do trabalho (CONAB, 2017).

O BNB seguiu a mesma linha da Conab. O enfoque foi no impedimento da descontinuidade das atividades e serviços prestados. Em um compromisso entre gestor e empregado deveria ser criado um “plano de transferência de atividades (PTA), focando nos conhecimentos, registros físicos e eletrônicos, redes e relacionamentos e a troca de experiência entre os funcionários. O plano não foi considerado obrigatório; houve caso de dispensa e imediata liberação (BNB, 2017).

A Petrobras foi a empresa que exigiu maior profundidade e robustez nesse aspecto. O “plano de ação de gestão do conhecimento” requereu, primordialmente e de maneira obrigatória, a elaboração de um inventário de conhecimento. Foi criado um comitê de gestão

do conhecimento responsável por planejar e validar o plano junto aos gestores imediatos e os empregados aderentes. A companhia também determinou o encerramento de todas as ações desse plano, validadas pelo comitê, até 10 dias antes do desligamento, como prerrogativa para o pagamento das indenizações previstas (PETROBRAS, 2016).

5.3.4 Incentivo financeiro

O incentivo financeiro é, sem dúvida, com base na análise dos referidos textos, o fator que as empresas mais realçam e detalham como atrativo principal para adesão. Foram identificadas diferentes maneiras de realizar o pagamento da indenização pecuniária, porém, na maioria dessas empresas, a variável tempo de trabalho na empresa guarda relação direta com o acréscimo no valor a ser recebido na rescisão. Além disso, não existiu uma única maneira de pagamento desse valor pecuniário.

Empresas como CPRM, BNB, CMB, EBC, Petrobras, Dataprev e Infraero optaram pelo pagamento em parcela única no momento do desligamento (do efetivo término/rescisão do contrato de trabalho). Essa é a forma mais comum e tradicional de pagamento do incentivo financeiro (PFEILSTICKER, 2008).

O incentivo financeiro ofertado pela CPRM foi o pagamento de 55% da remuneração fixa do empregado por ano de trabalho, limitado a 35 anos, com um piso de R\$ 50 mil reais e um teto de R\$ 350 mil reais (CPRM, 2017). O BNB, por outro lado, concedeu o valor de 15 salários brutos contratuais do empregado a título de indenização de desligamento, garantindo um piso de R\$ 50 mil reais e um teto de R\$ 400 mil reais (BNB, 2017). A EBC estabeleceu 24 salários mensais do empregado, desde que limitado ao valor máximo de R\$ 10 mil (teto de R\$ 240 mil) (EBC, 2017).

O caso da CMB é bem específico pois o fato de a empresa pagar a indenização equivalente a 40% do saldo do valor do FGTS, faz que a realidade indenizatória de cada empregado se torne ainda mais peculiar em termos de comparativo com os demais colegas. Mesmo assim, a empresa também definiu um piso de R\$ 30 mil reais e um teto de R\$ 200 mil reais (CMB, 2017).

A Petrobras criou uma fórmula matemática, para o pagamento da indenização fixa, que envolveu a soma do tempo de companhia, em anos completos, com a idade do empregado divididos por 2 e multiplicado pelo salário básico. Dessa fórmula, representada pela equação $[(A + B)/2] \times SB$, surge um valor que teve R\$ 211 mil como piso e R\$ 706 mil como teto

(PETROBRAS, 2016). A Dataprev teve a forma de pagamento mais simples e direta. A empresa definiu como indenização, a ser paga também em uma única vez, o valor de 15 remunerações do empregado, independentemente da quantidade de anos de serviços prestados à empresa, desde que respeitasse o tempo de elegibilidade, limitado ao valor de R\$ 168 mil reais (DATAPREV, 2014).

A Infraero, como mencionado anteriormente, tratou, com valores de referência distintos para pagamento, no mesmo processo de duas ações distintas: transferência definitiva e aposentadoria. No que se refere ao desligamento para aposentadoria, objeto deste estudo, a empresa ofertou dois salários-base para cada ano efetivo de trabalho, pagos também na efetivação do desligamento, limitado ao valor de R\$ 250 mil reais (INFRAERO, 2012).

No entanto, foram identificadas nesse escopo de estudo, três empresas que não realizaram pagamentos das indenizações dos empregados em parcela única. Serpro, Conab e Correios optaram por oferecer o incentivo financeiro com pagamento parcelado. No caso do Serpro, o cálculo contemplou o pagamento de sete remunerações efetivamente pagas pela empresa, sendo a 1ª parcela, equivalente a três remunerações, paga 90 dias após o desligamento e a 2ª parcela, equivalente a quatro remunerações, quitada 180 dias após o desligamento (SERPRO, 2016)

A Conab elaborou um cronograma de desembolso minucioso em que o empregado teria direito a receber parcelas referentes ao seu desligamento por 60 meses. A base de cálculo adotada foi a remuneração bruta do empregado. No primeiro ano (12 parcelas), após o desligamento, as parcelas correspondiam a 70% da remuneração; no segundo ano, a 65%; no terceiro ano, a 60%; no quarto ano a 55% e, por fim, 50% no quinto ano (CONAB, 2017).

Por fim, o incentivo financeiro mais diluído em termos de prazo e valor, foi o ofertado pelos Correios. A empresa, assim como a Petrobras, definiu uma fórmula que também levou em conta o tempo de serviço na empresa e a idade do empregado, denominando-a “incentivo financeiro diferido – IFD”. O IFD consistiu na multiplicação da média aritmética das últimas 60 remunerações do empregado pelo tempo de serviço, limitado a 35 anos, dividido por 100: $IFD = (BC \times TS) / 100$. No entanto, o que mais tornou o incentivo financeiro dessa empresa distinto dos outros, foi a forma de pagamento. O empregado aderente ao PDIV dos Correios passou a receber sua indenização em 96 parcelas mensais, sendo cada uma igual ao cálculo do IFD (CORREIOS, 2017).

Sobre o valor do incentivo financeiro não incidiram alíquotas de INSS, FGTS e Imposto de Renda na fonte e nem na declaração de ajuste anual (CONAB, 2017; CPRM, 2017; CORREIOS, 2017; SERPRO, 2016).

5.3.5 Incentivos sociais

Os incentivos sociais compõem, logo após o incentivo financeiro, outra categoria que as empresas detalharam e apresentaram como grande atrativo para convencimento de adesão para seus empregados. Dentro desses incentivos, a manutenção do plano de saúde/assistência médica é o que mais se destaca. Nos documentos analisados, foram encontradas três formas distintas de lidar com o tema: manutenção do plano de saúde/assistência médica nas mesmas condições de empregado apenas por um período; manutenção em definitivo e; ajuda de custo em valor pecuniário. Os Correios, todavia, foram a única empresa que não ofertou expressamente esse atrativo (CORREIOS, 2017).

Petrobras e Infraero formam o grupo de empresas que mantiveram as mesmas condições de atendimento e assistência médica, desde que essa fosse, obviamente, a opção do empregado que se desligou da empresa. A Petrobras assegurou a manutenção da assistência médica para os empregados aposentados desligados e seus dependentes. Porém, para os não aposentados, o prazo máximo de permanência foi de 24 meses (PETROBRAS, 2016).

Dataprev, CPRM, CMB e Serpro formam, por outro lado, o grupo de empresas que ofereceu a manutenção da assistência médica por um período determinado. A Dataprev ofereceu pagamento do plano de saúde durante um período de 12 meses após o desligamento, desde que o empregado tivesse feito a opção pela manutenção (DATAPREV, 2014). Serpro, CMB e CPRM ofereceram 60 meses de manutenção, porém em condições diferentes. No caso do Serpro e da CMB, nos 60 meses seguintes ao desligamento, a participação da empresa foi mantida no custeio da mensalidade, nos mesmos moldes em que participavam na condição de ativos (CMB, 2017; SERPRO, 2016). A CPRM, em contrapartida, apresentou um cronograma regressivo de participação no custeio da assistência médica dos empregados: nos dois primeiros anos, 70%; no terceiro ano, 60%; no quarto ano, 50%; no quinto ano, 30%. A partir do sexto ano, a manutenção ou não do vínculo do ex-empregado com a seguradora de saúde não teria nenhuma participação da empresa (CPRM, 2017).

Por fim, a Conab foi a única empresa, dentre as analisadas, que optou por oferecer uma ajuda de custo em dinheiro destinada às despesas com assistência médica e plano de saúde. Ao ex-empregado aderente houve uma indenização no valor de R\$ 1.100 por um período de 60 meses, destinadas a esse fim (CONAB, 2017).

A seguir o quadro 4 sintetiza os cinco tópicos identificados como conceitos-chaves nesta análise documental em correspondência com as dez empresas públicas que tiveram seus documentos de PDIVs analisados.

Quadro 4 – Resumo dos tópicos da análise documental por empresa

Empresa	Elegibilidade	Prazos	T. Conhecimento	I. Financeiro	I. Sociais
BNB	- Idade: 50 a - Tempo: 17 a - INSS	Inscrição: 15 d Desligamento: 30 d	Sim	- 15 S. brutos - Piso: R\$ 50 mil - Teto: R\$ 400 mil	- Não expressos
CMB	-INSS e tempo: 10 a ou - 30 a de serviço e idade: 49 a	Inscrição: 16 d Desligamento: 4m	Sim	- Piso: R\$ 30 mil - Teto: R\$ 200 mil	- Plano de saúde por 60 m
Conab	- Idade: 56 a - INSS	Inscrição: Entre 35 e 45 d Desligamento: 12 m	Sim	- Tabela regressiva de pagamento em 60 meses.	- Ajuda de custo de R\$ 1.100 por 60 m
Correios	- Idade: 55 a - Tempo: 15 a	Desligamento: 5m	Não	- 96 parcelas do cálculo do IFD.	- Não expressos
CPRM	- Idade: 58 a - Tempo: 20 a - INSS	Inscrição: Entre 35 e 45 d Desligamento: 18 m	Sim	- Piso: R\$ 50 mil - Teto: R\$ 350 mil	- Plano de saúde por 60 m
Dataprev	- INSS - Tempo: 3 a	Inscrição: Entre 35 e 45 d Desligamento: não definido	Não	- 15 S. brutos - Teto: R\$ 168 mil	- Plano de saúde por 12 m
EBC	- Idade: 53 a - Tempo: 10 a - INSS	Inscrição: Entre 35 e 45 d Desligamento: 55 d	Sim	- 24 S. brutos - Teto: R\$ 240 mil	- Reembolso do plano de saúde por 12 m
Infraero	- INSS ou 5 a para requerer (condições)	Inscrição: 18 m Desligamento: 18 m	Não	- Teto: R\$ 250 mil	- Não expressos
Petrobras	Qualquer empregado	Inscrição: 4 m Desligamento: 11 m	Sim	- Piso: R\$ 211 mil - Teto: R\$ 706 mil	- AMS para aposentados em definitivo

Quadro 4– Resumo dos tópicos da análise documental por empresa

Serpro	- Tempo: 15 a - INSS	Inscrição: Entre 35 e 45 d Desligamento: 12 m	Não	- 7 S. brutos - 2 prestações em 180 d.	- Plano de saúde por 60 m.
--------	-------------------------	--	-----	--	----------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Chega-se assim, com o resumo fornecido pelo quadro 4, ao fim desta seção e da primeira parte empírica do estudo: a análise documental. A seguir tem-se a segunda parte do trabalho, intitulada “análise e discussão dos resultados”. A seção trata dos dados empíricos de campo oriundos das entrevistas.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são analisados e discutidos os resultados surgidos a partir das entrevistas com os empregados públicos elegíveis que aderiram ou não a algum PDIV. Todas as 15 entrevistas foram transcritas em sua integralidade (ver seção “procedimentos metodológicos”) e, a partir dos textos, definidos os temas que auxiliam no cumprimento do objetivo geral da pesquisa. Os temas foram divididos em quatro grandes categorias: Dimensão empregado (indivíduo); Dimensão empregado-empresa; Dimensão Estado empregador e; Prática PDIV.

Três temas estabelecem relação direta com os conceitos-chaves descritos na análise documental, o que era de se supor, visto que tal análise foi basilar na construção do roteiro para as entrevistas. São eles, a saber: Entendimento sobre o processo de transmissão de conhecimento; Influência dos incentivos para a adesão e; Percepção dos prazos de inscrição e desligamento.

Com a utilização do protocolo de McCracken (1988), temas não previstos, tanto no referencial teórico como na análise documental, surgiram com base nos dados empíricos. Tal fato se justifica, como citado na seção 4, pela utilização de perguntas flutuantes (*floating prompt*). Os demais temas são: Carreira; Entendimento sobre a postura da empresa quanto às condições do plano; Entendimento sobre a razão de existir dos PDIVs; Influência das reformas de Estado na decisão; Interpretação da relação das reformas de Estado e divulgação dos planos; Medo; Outras motivações para aderir; Percepção quanto ao futuro da prática; Relação da adesão com aposentadoria e previdência; Visão crítica da prática; Visão do futuro para as empresas estatais e; Visão geracional.

Ao todo tem-se 15 temas, divididos em quatro categorias. Dois dos temas têm mais destaque, não apenas pelo número de ocorrências nas falas dos entrevistados e, conseqüentemente, no número de núcleos de sentido identificados/categorizados, mas por serem os temas que objetivamente mais contribuíram na obtenção da resposta da questão de pesquisa, são eles: influência dos incentivos para adesão e outras motivações para aderir. A seguir a tabela 4 resume os temas de acordo com as respectivas categorias.

Tabela 4- Relação das categorias e seus respectivos temas

CATEGORIA	TEMAS
Dimensão empregado-indivíduo	Carreira; Medo; Outras motivações para aderir; Relação da adesão com aposentadoria e previdência e; Influência dos incentivos para a adesão.
Dimensão empregado-empresa	Entendimento sobre o processo de transmissão do conhecimento; Percepção dos prazos de inscrição e desligamento e; Entendimento sobre a postura da empresa quanto às condições do plano.
Dimensão Estado empregador	Influência das reformas de Estado na decisão; Interpretação da relação das reformas de Estado e divulgação dos planos em empresas públicas e; Visão de futuro para as empresas públicas federais.
Prática PDIV	Entendimento sobre a razão de existir dos PDIVs; Visão crítica da prática; Percepção quanto ao futuro da prática e; Visão Geracional.

Fonte: Elaborado pelo autor

Cada tema será analisado a seguir, com seus subtemas e núcleos de sentido, sempre em perspectiva do referencial teórico, seja para corroboração ou contraditório, e do texto dos documentos dos planos. Os temas estão inseridos dentro de uma das quatro categorias citadas anteriormente.

6. 1 DIMENSÃO EMPREGADO (INDIVÍDUO)

Esta categoria possui cinco temas: Carreira; Medo; Outras motivações para aderir; Relação da adesão com aposentadoria e previdência e; Influência dos incentivos para a adesão. De fato, corresponde à categoria onde a análise temática permitiu chegar à resposta da questão de partida, além de contemplar a esfera do empregado público enquanto indivíduo, umas das pretensões do estudo. Tais temas refletem não apenas, embora primordialmente, sobre a questão da influência dos incentivos ofertados na decisão de adesão ou não, mas também sobre outros fatores influenciadores não previstos nos documentos, aspectos de conjuntura pessoal de vida

dos empregados, dos temores (medo) que tal decisão podem acarretar, bem como acerca da relação de adesão com questões de aposentadoria e previdência. A seguir a análise de cada um dos temas da presente categoria.

6.1.1 Carreira

Existem aspectos muito específicos desta geração de empregados públicos que se deparou com a decisão de adesão a PDIVs no último ciclo de aplicação (2014-2018). Como a maioria dos planos exigia para elegibilidade uma quantidade mínima de anos (em alguns casos essa quantidade de tempo é razoavelmente alta) trabalhados na empresa e, em um recorte geracional, tal geração considera um valor positivo trabalhar muitos anos em uma mesma empresa, indiretamente acabou-se por chegar em um perfil de empregados que tiveram como único e primeiro emprego a respectiva empresa pública. Note-se que esse perfil não é uma generalização, ideia não primordial em um estudo qualitativo, mas sim uma constatação possível a partir da realidade dos entrevistados.

Tal fato, gerou um sentimento no empregado de lealdade, vínculo íntimo e identificação com a empresa. A fala de E12 exemplifica o sentimento de gratidão que o entrevistado externa ao BNB e a visão de que tipo de vínculo ele criou com o banco:

Primeiro e único emprego... aquela história que eu disse da vinculação japonesa. Você aprende a gostar de uma coisa, porque você... eu conheci minha mulher no banco, eu criei minhas filhas com o salário do banco, tudo que eu conquistei de patrimônio foi com o banco... até trabalhei um tempo particular como advogado, mas não tinha renda não, pouca coisa, e tudo que eu conquisei foi por causa do banco. [E12]

Vale ressaltar casos de empresas como o BNB, Correios e CPRM, por exemplo. O BNB possuía uma forma de ingresso em que os empregados começavam no banco ainda adolescentes, em um programa de formação técnica, acadêmica e humana. Como se pode observar nas falas de E3 e E12:

Eu tenho 40 anos de banco. Eu entrei no CHB... o banco tinha esse programa antigamente que a gente entrava com 14 até 16 anos. A gente tinha formação e fazia concurso e já entrava como funcionário, depois de 3 anos de estágio probatório, a gente se efetivava como funcionário. Então eu tenho 40 anos de banco, foi meu primeiro e único emprego. Eu comecei com 15 anos aqui e desde 1978 estou aqui. [E3]

Eu entrei ainda adolescente no banco. Antigamente se chamava CAB: curso de aprendizagem bancária. Esse curso teve 9 turmas, aí mudou par CHB: curso de habilitação bancária [...] você passava um tempo tendo aulas, você tinha aula pela manhã e trabalhava 6 horas à tarde. Ao final desse curso você aprovado,

evidentemente, você era nomeado para o cargo de escriturário, daí seguia a carreira efetiva no banco, essa era a dinâmica do curso [...] de formação mesmo [E12]

No caso da CPRM, pela natureza restrita e específica da área de geologia, era comum que profissionais da companhia fossem contratados egressos da universidade, com o curso de graduação concluído, para trabalhar em mapeamento geológico. Esse foi o caso individual narrado por E9:

Sim. Meu primeiro e único emprego. [...] eu me graduei em 1977 e tinha me formado em uma área que eu desejava muito trabalhar que era o mapeamento geológico ou então na própria mineração. Esse era o meu sonho, minha expectativa era essa. Assim sendo, na época enviei currículo para CPRM e fui enviado para a CPRM em Manaus, SUREG de Manaus. Eu costumo dizer que saí do banco da universidade e fui para a selva amazônica. [...] Completei em agosto 40 anos e acho que o caminho que trilhei, de trabalho de campo, mapeamento, foi o acertado. [E9]

Outro caso bem específico de ingresso incomum em empresa pública é o dos Correios. A empresa oferecia um curso de formação com título de graduação. Diferentemente do caso do BNB, onde a formação se iniciava para adolescentes, esse curso dava ao empregado o cargo de “Administrador Postal” após sua conclusão. Além de formação técnica no negócio da empresa, o empregado já saía, pelo menos em tese, mais habilitado para galgar funções gerenciais dentro da companhia. Foi o caso de E15, que também teve em empresa pública seu único e primeiro emprego:

O Correio é o meu primeiro emprego formal. Eu já dava aula, mas informalmente e entrei por concurso público para um curso superior de “Administrador Postal”. Esse curso tinha duração de 2 anos e meio e logo quem concluí o curso já se tornava funcionário da empresa em cargo de nível superior, como administrador postal. Então, conforme a classificação você escolheria o estado, a vaga, havia uma distribuição de vagas. [...] nessa trajetória toda, praticamente 100% do tempo eu estive em alguma posição gerencial. [E15]

Tais formas de ingresso praticadas nas décadas de 1970 e 1980 não são mais previstas na administração pública brasileira atual. A atual Constituição Federal (BRASIL, 1988) tornou obrigatório o ingresso de empregados públicos efetivos apenas através de concurso público (BRESSER-PEREIRA, 1996). Assim, o ingresso via seleção direta (apenas via currículo como foi na CPRM), o curso de Administrador Postal (Correios) e os cursos de formação bancária ofertados pelo BNB refletem um cenário que já não mais existe. Por isso também é possível constatar as especificidades dessa rodada de aplicação dos PDIVs. De fato, e não apenas em uma perspectiva cronológica, a prática está sendo aplicada em uma das últimas gerações de empregados públicos que ingressaram nas empresas sem terem feito concurso

público (pelo menos da forma como se pratica hoje na administração pública brasileira).

A ideia de primeiro e único emprego, o sentimento de uma vida inteira laboral dedicada a uma única empresa e o contexto naturalmente difícil de decisão de aposentadoria/demissão que o PDIV ajuda a expor - e tornar ainda mais intenso -, acabam por corroborar a ideia proposta por Pfeilsticker (2008). Para a autora, os empregados públicos que aderem tais planos migram da estabilidade para a modernidade líquida abruptamente, o que também coaduna com o afirmado por Silva (2002) acerca das complexas perdas psicossociais oriundas desse tipo de processo, principalmente nos empregados que dedicaram a vida laboral inteira a uma única empresa.

6.1.2 Influência dos incentivos para adesão

Os incentivos contidos nos PDIVs compreendem o aspecto objetivo/concreto, em termos de atrativos ofertados pelas empresas, que faz com que os empregados ponderem a decisão de adesão ou não. Para Grisci e Bessi (2004), o principal atrativo desses planos é o incentivo financeiro, o que de fato se verificou empiricamente em algumas das entrevistas. Casos como o de E3, E13 e E4 são emblemáticos, visto que esses empregados mesmo com o desejo de aderir, e embora até com a decisão previamente amadurecida, optaram por não concretizar sua escolha. Os três não julgaram a escala de valor do incentivo financeiro suficiente para a vida fora do trabalho, além da ponderação das perdas financeiras decorrentes da decisão:

Sair para mim é uma coisa que eu penso muito, e hoje eu tenho vontade já, não saio ainda também por questões financeiras. Não sei se você sabe, mas o nosso salário cai muito [...] Olha, sinceramente, se meu PID tivesse em uns 500 mil eu iria sair, mas 244... é o que eu estou te falando, mais um ano e pouco de trabalho eu vou receber isso daí. Sem contar que eu vou ter uma queda muito grande, sem contar férias, ticket, licença, FGTS, uma série de outras perdas, eu estava falando só de salário do mês. [...] É o financeiro. Para mim, o financeiro é o principal. [E4]

Até porque 200 mil, venhamos e convenhamos não é nada... não resolve nada. Com 500 mil você pelo menos coloca em uma aplicação e tem um valor mais substancial... porque 200, sinceramente é muito pouco... se fosse um valor mais substancial, eu aderiria. [E3]

A primeira coisa que eu achei foi o dinheiro muito pouco comparando a meu tempo de Petrobras, eu tinha 32, 31 anos, na época de Petrobras, se não me engano, eu ia receber em torno de 230 mil. Foi muito pouco. Os incentivos não valiam a pena, bem na ponta do lápis. O que pesou mais foi justamente o aspecto financeiro. Eu achei a grana pouca. [...] Sim, se fosse mais, sim eu teria aderido. [E13]

Os discursos desses empregados mostram uma realidade onde a dimensão financeira da indenização é tão preponderante que praticamente balizou a opção de não adesão.

Porém, como são três empregados que não aderiram, há de se ponderar que é impossível saber se eles efetivamente teriam aderido caso as indenizações fossem de fato maiores. Mais uma vez, em pesquisas qualitativas (como a do presente estudo) não se devem fazer generalizações dos entrevistados para toda uma população (além de se evitar exercícios de futurismo com a realidade dos entrevistados). Concretamente, o que se permite verificar é a substancial influência do incentivo financeiro na decisão de não adesão.

No entanto, também há casos onde o incentivo financeiro influencia, mas não tão diretamente como nos três citados anteriormente. Empregados como E2 e E7 já estavam decididos pela saída através de PDIVs. Para eles os incentivos influenciaram na decisão de aderir, porém, com base em seus discursos, a decisão de saída da respectiva empresa já estava definida. Mesmo com a decisão tomada, é possível observar que o incentivo financeiro teve influência na adesão:

Obviamente isso é uma coisa que não se pode negar, que teve um peso, né [...] Sem incentivo financeiro ia ser muito penoso para mim porque eu tive uma perda financeira muito significativa. Eu avaliei que o incentivo financeiro foi uma força propulsora que veio se somar a minha expectativa já de essa decisão amadurecida, de sair da empresa... [E2]

[...] para mim foi bom porque eu estava pensando em trabalhar até 60 anos, com 60 anos eu saio. Daí eu fiquei preparado para quando chegasse a próxima, eu saio... No próximo, eu me inscrevi. [...] eu acho que foi um bom incentivo do governo, quem realmente quer se aposentar, pelo menos sai com alguma coisa, né... um incentivo, uma indenização. [E7]

Embora autores como Grisci e Bessi (2004), Nascimento (2006) e Silva, Vieira e Baidek (2015) afirmem que o incentivo financeiro ainda é o mais relevante em termos de atratividade para adesão em PDIVs, o discurso de diversos empregados contraditou tal argumento. E1, E6, E8, E9, E10 e E13 fornecem um panorama acerca da questão dos planos de saúde em PDIVs.

E6 e E13 percebem essa questão até como mais importante do que o incentivo financeiro. Como funcionários da Petrobras (no PDI da companhia a assistência médica é mantida por tempo indeterminado aos aderentes aposentados como se estivessem na ativa), empresa com a AMS publicamente reconhecida como de excelência, argumentam (PETROBRAS, 2016):

O dinheiro que foi ofertado era muito bom e a AMS é importantíssima [...] Para a família inteira mantida integral, como se fosse na ativa. Isso aí pesou bastante, até mais do que o dinheiro [...] então eu resolvi sair pensando nisso: no plano de saúde e no dinheiro que estava sendo ofertado. Em uma escala de valores: plano de saúde, o incentivo e a situação da Petrobras como estava aqui no Ceará. [E6]

Ainda tem essa questão da AMS. Agora estão ameaçando tirar de todas as estatais, diz que agora todas que forem contratar não vai ter mais plano de saúde (próprio). Ainda tem essa história. Por sinal, estão ameaçando até a gente que ficou, porque essa AMS só está garantida nesse último acordo coletivo [E13]

No caso das estatais onde o plano de saúde só é garantido por um determinado prazo, como no caso da CPRM, esse tipo de incentivo social também é visto como algo crucial na decisão de adesão (CPRM, 2017). As falas de E9 e E10 retratam, na visão deles, o cenário do PDISP da CPRM quanto ao plano de saúde:

Muita gente não saiu agora nesse plano por conta da questão de saúde, até mais do que os outros incentivos. A gente vê que a questão do plano de saúde pegou. Muitas instituições públicas mantêm o plano de saúde em definitivo. A CPRM fez uma gradação de 5 anos, daí a partir do 5º ano você não tem mais. [...] Muitos dos que não saíram, a maioria, se você perguntar, foi pelo plano de saúde. [E9]

Com relação aos itens do plano, uma coisa que eu acho que poderia ter alguma influência, não agora, mas mais lá na frente, é o fato de que a gente não continua com o plano de saúde, e boa parte das estatais se continua com o plano de saúde, com aposentadoria. No nosso caso, não, a gente fica com o plano por pouco tempo e ele vai diminuindo a cada ano, a participação da CPRM. [...]. Pesei, pesei. Sobre o fato de que a gente continua sem plano de saúde. Eu acho até mais importante do que o valor ofertado como gratificação. Eu acho que plano de saúde é uma grande falta. Eu sei que não é fácil para a empresa continuar e com os funcionários participando no plano, com ela contribuindo, mesmo a pessoa afastada[...] então tem alguma relação... e para quem se aposenta, para o idoso, é uma despesa muito grande, plano de saúde que é uma coisa que com certeza pesaria. [E10]

Na fala de E8 é explicitada outra perspectiva a respeito da questão do plano de saúde frente aos aderentes. Para a empregada, por se tratar de uma despesa elevada, significativa e imprescindível para uma pessoa que está em sua faixa etária, o plano de saúde é uma decisão de prudência e cautela que deve vir acompanhada de boas práticas de educação financeira:

A maior preocupação de quem vai sair é realmente o plano de saúde. Um plano de saúde para a nossa faixa etária já está bem alto, né... então a maior preocupação é essa. Por isso eu acho que os que solicitaram PDI devem manter esse dinheiro em caixinha, poupança, aplicado ou sei lá... para uma reserva, uma emergência, uma urgência, uma coisa mais grave. [E8]

Por fim, no que se refere à influência do plano de saúde na decisão de adesão, E1 enxerga esse tipo de incentivo como sendo o mais decisivo (no sentido de ter sido o primeiro fator avaliado por ele em seu processo decisório), não apenas para ele, mas também para seus outros colegas na unidade do Serpro:

A primeira coisa... é o credenciamento médico que nós temos. O plano de saúde. [...] Para mim já matou aí... se eu optasse por isso, não teria interesse nenhum pra mim. [...] aqui é o seguinte, para o pessoal aposentado, se tivesse plano de saúde, eu diria que uns 80% dos aposentados teria saído. Se eu continuasse com o plano de saúde,

certamente eu teria ido. [E1]

Nota-se assim, pelos discursos dos entrevistados, que há sim influência dos fatores ofertados pela União na decisão de adesão ou não. O grau de intensidade dessa influência não é exatamente o foco da presente análise qualitativa. Porém, percebe-se que há uma gradação, dentre aderentes e não aderentes, da influência desses incentivos em suas decisões individuais, onde “influência nenhuma” e “total influência” comporiam os dois extremos.

Mais do que tentar posicionar cada um desses entrevistados dentro dessa gradação (*continuum*), os resultados de campo permitiram constatar que em diferentes cenários, e consequentes histórias/momentos de vida, os incentivos passam a ser analisados por diferentes prismas. Para um empregado aderente, o dinheiro da indenização e o plano de saúde podem ser apenas pretextos para a decisão de adesão e consequente aposentadoria, como demonstraram Menezes e França (2012). Esse grupo de aderentes já estava desejoso de encerrar sua carreira, o PDIV surge apenas como porto seguro motivador para uma decisão tão séria. Assim como também há empregados aderentes que julgaram no “pacote” de incentivos um cenário justo para adesão, e assim a decidiram, sem nenhum tipo de decisão prévia. Empregados que estavam esperando suas respectivas empresas publicarem seus planos para só a partir daí, então, iniciarem seu processo decisório com base nos incentivos ofertados.

Quanto ao grupo de não aderentes, há uma ideia de motivação para não adesão levando em consideração, primordialmente, aspectos relacionados aos desafios profissionais e a energia para trabalhar que os empregados na condição de elegíveis julgam ainda possuir. E9 é um exemplo de empregado que, embora reconheça a influência dos incentivos na adesão - no caso, na decisão dos seus colegas de empresa -, quando balizou sua opção de não adesão, não decretou que não aderir se devia ao fato de os incentivos não serem suficientemente atraentes:

A questão financeira não me motivou, mas também não foi a razão de não ingressar, não foi a questão financeira ser inferior, foi porque eu não queria realmente entrar na inatividade. [E9]

A fala de E9 reflete uma realidade onde existem outras motivações que balizam a decisão de adesão ou não. Considerar que os fatores ofertados pela União influenciaram empregados públicos na decisão de adesão a PDIVs é perfeitamente prudente e razoável, com base nos dados do campo. Porém, não se pode afirmar que só os fatores ofertados, em exclusividade, influenciam. É sobre essa realidade que o próximo tema irá tratar.

6.1.3 Outras motivações para aderir

Este tema surgiu pela observação do pesquisador durante o processo de categorização e análise temática, de que não são apenas os incentivos contidos explicitamente nos planos que influenciam os empregados públicos no processo decisório de adesão. Motivos distintos dos incentivos surgiram na fala dos entrevistados, mesmo quando os empregados refletiam sobre tais motivos em uma perspectiva combinada à influência dos incentivos ofertados.

Empregados como E2, E7 e E11, todos com mais de 40 anos de serviços prestados às suas empresas, deram-se conta de que não havia mais motivos para continuar trabalhando, pelo menos no formato que foram condicionados por mais de quatro décadas. O PDIV acabou por se tornar, pelo menos para eles, a ferramenta ideal para o encerramento desse longo ciclo de trabalho. Não só pela falta de ânimo e motivação relatados por eles, mas também pela reflexão profunda acerca da finitude da vida e sobre como eles gostariam de viver os anos de vida que, pelo menos em seus discursos, ainda lhe restam:

Quando você chega em uma idade como a minha, você começa a pensar que ainda tem um pouco de vida pela frente, quer aproveitar de uma maneira diferente, quebrar aquela barreira que até então mais ou menos regulava todas as suas decisões de vida. Então foi pensando nisso aí, na liberdade individual, na falta de um ambiente prazeroso no trabalho que eu decidi aderir [...] você tem também de ter um pouco senso de autocrítica, né... ver que o seu tempo vai passando, a empresa está muito mais jovem, tem outras, né... outros objetivos. Você vai ficando, de certa maneira, meio deprê dentro da empresa. Isso não é bom para a autoestima. [E2]

Eu já estava naquela de não ter mais ânimo para ir trabalhar, não tinha muito serviço, eu já estava naquela de quase não fazer nada... se fosse para não fazer nada, aí eu ficava em casa mesmo. Eu já estava naquela de não ter mais aquela força... antigamente, quando eu trabalhava no Serpro, eu sentia muito prazer. Atualmente, eu já não estava mais sentindo prazer em trabalhar. Já estava ficando também cansado, né... 40 e poucos anos eu tinha de tirar alguma coisa para viver também. [E7]

Eu trabalhei na CPRM 42 anos e meio, entrei na CPRM em maio de 1976, aí também eu achava que não era mais interessante não porque o serviço de campo desgastava muito e eu cheguei a conversar com a minha família que disse que já estava muito bom... e que eu não precisava mais estar fazendo serviço de campo. Eu também não queria ficar na Cprm só no escritório, eu não quero... toda vida eu procurei fazer meu serviço dentro das condições, certo, mas também não queria ficar só no escritório olhando para computador sem produzir. Eu vi que não ia produzir, ia ficar só no escritório, só batendo ponto [...] [E11]

A questão da motivação no trabalho não foi relatada apenas pelo viés negativo (pela falta dela). Há também de se relatar empregados como E9 e E15. Ambos, identificaram desafios novos em suas empresas, CPRM e Correios, respectivamente. Por ainda sentirem que podem contribuir, bem como sentirem força e disposição para trabalhar, optaram por não aderir:

Fiquei por volta de 21 anos na gerência, saí tem um pouco mais de 1 ano da gerência e retornei ao campo, estou por sinal muito satisfeito com o retorno às atividades de campo e essa foi a razão maior para não ingressar em uma incentivada, apesar dos 40 anos de CPRM, todos os requisitos preenchidos, mas eu não queria botar o pijama. Na realidade, eu ainda acho que tenho muita energia para ficar de pijama. [E9]

[...] por conta do meu momento de vida, eu ainda me sinto muito produtivo, com muita vontade de trabalhar, eu já estou com outro emprego. Então, eu permaneceria trabalhando, ocupado e com uma renda duradoura, com uma renda que não foi só uma indenização de uma vez só. [...] Algum colega me fez enxergar isso: olha, você tem muito a contribuir ainda nessa transição, você tem muita coisa acumulada, tem muita experiência e você está convivendo com processos novos e talvez precise desse elo de ligação. E sem contar que eu me sinto jovem com 56 anos, eu acho que eu estou na minha plenitude, não física, mas cognitiva de realizar as coisas, sabe? [E15]

Existem empregados que balizaram sua decisão pensando muito mais em sua esfera individual fora do trabalho. Para eles, decisões de carreira, saúde financeira e trabalho são importantes, mas não cruciais. Há uma conjuntura de vida bem individual, ligada inclusive a aspectos íntimos, passando também pela forma como cada um dos empregados enxerga e tem sua relação pessoal com o dinheiro. A seguir as falas de E5, E11 e E14 para ilustrar algumas dessas reflexões:

Eu tomaria a mesma decisão em qualquer outro contexto. A CPRM poderia chegar para mim e dizer: o seu salário vai para 8 mil reais. Não, eu estava decidido. Primeiro, você tem que pensar na sua vida, você não pode ficar pensando só em dinheiro, se você já viveu 40 e tantos anos na empresa... a minha decisão já era essa, nem se fosse para ganhar 10 mil, esses 10 mil poderiam ser só por 4 ou 5 anos, não iriam me deixar mais bem de vida ou não... o bom realmente é você estar bem consigo. [E11]

Eu saí que nem se sai de um casamento assim, eu não quero briga, foram 37 anos muito bons, mas vai eu para um lado e o Correio para o outro. O que eu tivesse que fazer para me desligar, eu me desligaria, porque é a história do tempo de vida. Então a gente tem que ter essa perspectiva, se eu não saísse agora com 58 anos que foi a idade que eu saí, eu poderia ficar mais tempo, pegar mais benefícios, juntar mais dinheiro... podia. [E14]

Não é o dinheiro em si, porque se eu trabalhar 2 anos, eu vou receber o mesmo valor que o banco está me oferecendo hoje, né... como pagamento imediato. Hoje é mais uma escolha mesmo, né... trabalho desde os 15, já vou para 50. Obviamente que é uma decisão difícil, porque é uma vida inteira dentro de uma mesma empresa, trabalhando e 8h por dia. Então você fica assim... e eu ainda tenho um diferencial, porque minha família não é daqui, minha família é lá do Espírito Santo. É mais uma escolha de vida. O valor não é... porque assim você não está ganhando na mega-sena, é um valor que não resolve sua vida [E5]

Por fim, porém não menos importante, o fator saúde foi citado como outro motivo influenciador, no caso dos aderentes. Não que necessariamente doenças tenham surgido decorrentes da atividade laboral em si, mas aspectos relacionados ao estresse, à rotina, ao cansaço físico e à fadiga mental foram citados. Esse fator também foi relatado no estudo de Cunha (1999) acerca do dilema sofrimento x prazer dos PDIVs em uma perspectiva Dejouriana.

O caso mais extremo, em termos de influenciador para a decisão, foi o de E12:

No meu caso específico também, tinha outro problema que era de saúde, porque eu era gestor de uma área do jurídico que cuida de todo o contencioso do estado, ou seja, todas as ações judiciais do estado, trabalhista, cível, tributário, tudo aqui no estado era comigo. Então era uma responsabilidade, tinha uma carteira de valor bilionário, era um negócio extremamente estressante. Eu chegava de manhã e saía todo dia 7-8 horas da noite. [...] eu já estava estressado, cansado, a responsabilidade era muito grande, o banco demandava muito de mim. [E12]

Em outros casos, a preocupação com a saúde surge aliada ao entendimento de que estando aposentado, o indivíduo consegue ter mais tempo para cuidar de si mesmo, além de fugir dos desgastes da rotina do trabalho. A relação autocuidado, mais tempo livre e fuga do ambiente de trabalho é evidenciada na visão de alguns empregados. E8 e E14 ilustram essa visão:

O cansaço não é nem pelo cansaço físico, é porque eu quero um tempo para mim. Eu não tenho tempo para mim. [...] eu acho que eu já contribuí com o país, já fiz minha parte, a empresa é muito boa, mas eu acho que está na hora de sair mesmo... tem gente na empresa com 68 anos já. Eu não quero, as mazelas já aparecendo... eu não vou esperar para sair e ficar doente, já sem poder aproveitar nada. [E8]

É uma fase do envelhecimento que a gente percebe claramente que o corpo vai começando a dar sinais. Apareceu cálculo renal que eu nunca tive, você começa a ver que o equilíbrio do organismo vai desequilibrando, você vai envelhecendo e envelhecer é como se fosse uma doença, e eu preciso lutar contra isso para eu viver mais tempo. [E14]

O próximo tema também se enquadra como um fator de forte influência na decisão de adesão ou não. Por se tratar de algo específico no que se refere ao aspecto conjuntural (político-econômico do Brasil) e, principalmente, individual de cada um dos empregados, será tratado isoladamente. A relevância desse tema no presente contexto de aplicações de PDIVs é revelada tanto pela ênfase no discurso dos entrevistados, quanto pela quantidade de vezes que a relação de adesão com aspectos de “aposentadoria e previdência” foi mencionada.

6.1.4 Relação da adesão com aspectos de aposentadoria e previdência

Há uma percepção de forte relação do tema na decisão de adesão a PDIVs nos empregados sob diversos pontos de vista. No que se refere à aposentadoria, a preocupação dos empregados se move entre o dilema essencial acerca “do que fazer da vida”, seja através de outra atividade laboral remunerada ou na opção “de ficar apenas em casa”, e de como sobreviver financeiramente a partir da saída de seus respectivos empregos. Nem todos empregados

entendem que é natural uma queda de renda (em termos financeiros) a partir da decisão de inatividade laboral, fato apontado por Menezes e França (2012), inclusive à luz da política nacional do idoso no Brasil. Alguns empregados não aderentes fizeram tal reflexão acerca dessa queda natural de renda e sua opção de não adesão, como se pode observar em E1 e E13:

Eu não aderi porque assim... eu não ia ter condições de ter a vida fora com o salário de aposentado, com certeza, certo... eu iria sair daqui para eu trabalhar, onde é que eu vou conseguir trabalho com esse mesmo salário? Eu teria que ter uma aposentadoria que pelo menos me desse uma condição digna, manter o mesmo padrão de vida. [E1]

Eu estava fazendo as contas e é uma redução de, pelo menos, 40% no salário, mesmo com a Petros contribuindo com tudo (mesmo com a AMS). Dá 40% de redução que você tem que se acostumar a viver, depois que você se aposenta. Então, eu não me arrependi. [E13]

No entanto, no grupo de aderentes, há uma reflexão sobre a importância do planejamento financeiro prévio que a fase de aposentadoria demanda, inclusive com um certo aspecto crítico aos colegas elegíveis que não se planejaram e, segundo alguns dos entrevistados, se vêem obrigados a continuar trabalhando em virtude da falta de alternativas financeiras. Algumas estatais possuem previdências privadas/complementares, próprias ou em parcerias com instituições financeiras, como nos casos de BNB, CPRM, Serpro, Correios e Petrobras. Acerca da importância de terem feito uma previdência privada, é possível observar em E7 e E12, dois aderentes, a ênfase dada a essa prática a partir de sua decisão de adesão:

Se não fosse pela previdência privada (Serpros), eu continuaria o resto da vida trabalhando. Não tem como viver só com a aposentadoria do INSS não. Quem quiser algum dia se aposentar tem que planejar logo uma previdência privada, se planejar. [E7]

É uma perda financeira muito brutal [...] Então, só tem uma maneira: ou você se prepara ao longo do tempo para suportar essa perda, ou você vai morrer lá dentro.[...] O que faz a pessoa ficar no banco e não sair é porque o valor que recebe não é muito, não é muito... e a perda financeira é muito grande. Quem não se prepara... porque senão a aposentadoria passa a ser um castigo, porque você chega em uma parte da vida que vai demandar mais médico, mais uma série de coisas, e você tem uma redução brusca de renda e o Estado não lhe dá essa qualidade de vida para compensar essa perda de renda. [E12]

A fala de E12 citada acima é ilustrativa e reafirma, em certa medida, o estudo de Silva, Vieira e Baidek (2015). Os autores criaram a analogia do pote de ouro no fim do arco-íris para simbolizar a expectativa de aderentes de PDIVs acerca da vida na aposentadoria. Vê-se que não apenas pode não haver um pote de ouro, como, reforçando a fala do entrevistado, a aposentadoria pode, de certa forma, ser encarada como um castigo.

Outra fala importante quanto a importância de uma previdência privada vem de E13. Ao comentar sobre a insegurança do futuro do Petros (fundo de pensão próprio dos empregados da Petrobras), o entrevistado enfatiza o papel que o aspecto previdenciário teve em sua decisão de não aderir:

Acontece, de novo eu digo, a insegurança que deixa a gente de sair, e agora? Será que eu vou conseguir manter minha família mesmo? Vou receber pelo menos o que me prometeram, né? Eu paguei 33 anos de Petros e agora estão dizendo que eu tenho que pagar mais ao invés de receber... Era a hora de usufruir, essa é a grande questão. Se realmente eu tivesse a tranquilidade que eu ia viver com o meu plano de previdência o resto da minha vida, eu não tinha continuado mais trabalhando não. [E13]

Existem reflexões, mais uma vez, que perpassam e sobrepõem a questão financeira. A decisão de adesão ou não, passa também pela incerteza de que tipo de vida se terá pela frente, não apenas questões de carreira, ou seja, se o indivíduo irá procurar outro emprego ou ter outra atividade laboral remunerada. Há também um aspecto formal de luto causado pela demissão na fala dos entrevistados, como também identificado por Pfeilsticker (2008) em seu estudo. Casos como de E2, E5 e E12, todos aderentes, com uma vida financeira confortável e bem planejada, servem para ilustrar que ter outra atividade remunerada guarda mais relação com o aspecto de saúde mental do que com uma expectativa de retorno financeiro, inclusive quanto ao intuito de complementação de renda:

Talvez isso aí não seja tão importante, eu tenho isso como pano de fundo. O importante é você se sentir ainda uma pessoa ativa, às vezes esse meu trabalho novo pode até ter um resultado negativo (prejuízo) financeiramente, certo... mas só o fato de você saber que tem a possibilidade de se envolver com uma coisa diferente, uma coisa nova que requer aprendizado permanente [...] [E2]

É uma oportunidade de tentar fazer outras coisas, não necessariamente com retorno financeiro, final... porque eu vou ter uma aposentadoria e tal, então eu tenho que me enquadrar nisso, eu não quero, obviamente, ter que trabalhar de novo tendo que bater ponto, né? É hora de decidir a minha vida... eu quero realmente continuar trabalhando? [...] então eu não preciso me preocupar em trabalhar para ganhar dinheiro, e posso curtir fazendo outras coisas que já tive vontade e não tinha tempo, você não tem tempo... você só tem 30 dias de férias. [E5]

Eu passei um ano de férias (sabático). Agora eu estou sentindo falta de fazer alguma coisa. O que eu vou fazer? Não sei. Eu recebi um convite aí, mas o convite não prosperou ainda, estou aguardando. Se esse convite caminhar e se mantiver, pode ser que eu volte à ativa de uma forma bem mais leve, bem mais leve. É um problema sério esse negócio de você ter uma vida ativa e de repente parar. Eu fico sentado aqui, faço hidroginástica na piscina, assisto televisão e saio, o dia me ocupando disso daí. Isso não é bom, mas eu estou procurando ver se consigo uma atividade laboral que não necessariamente tenha a ver com dinheiro, mas sim com o prazer ou algo que me faça exercitar a mente, porque eu estou sentindo falta agora. [E12]

Para concluir a categoria dimensão empregado (indivíduo), será analisado a seguir

outro tema também apresentado pelos entrevistados como influenciador na decisão de adesão ou não. Apresenta-se como um assunto mais ligado à esfera subjetiva, inclusive quanto a percepção de cada um dos entrevistados acerca do que é medo, o que não significa necessariamente que foi menos importante para os indivíduos do que aqueles tidos como mais objetivos, no caso os incentivos ofertados.

6.1.5 Medo

A ideia de medo presente nos empregados elegíveis no contexto de adesão a PDIVs tem três aspectos primordiais. Por um lado, alguns aderentes relataram que pedir demissão de uma grande empresa estatal é, por si só, um ato que gera medo. Não medo da decisão em si, mas sim acerca do futuro fora das empresas. A ideia de abrir mão do “emprego dos sonhos” se mostrou como um gatilho de medo despertado pelo PDIV. A fala de E6 ilustra um exemplo dessa perspectiva:

Eu tive medo, sabia? É uma demissão mesmo... eu que quero sair da Petrobras. É uma demissão mesmo, não é uma aposentadoria (eu estou querendo sair da Petrobras para me aposentar). São duas coisas diferentes. Então assim, eu tive receio no começo por causa disso [...] É uma saída mas com aposentadoria, é diferente. Eu vou ficar ganhando o plano de previdência complementar, a Petrobras está me pagando normalmente, no teto com o INSS também. [E6]

Há também um aspecto do medo relacionado ao temor de um futuro ainda não concretizado, o que remete a aspectos de ansiedade. Alguns empregados enxergaram os PDIVs como um cenário de pressão para demissão de empregados públicos, o que corrobora os estudos de Beltrão, Abrucio e Loureiro (1998) e Brito e Aquino (2016). Outros entrevistados relataram temores com o governo que chefiará o Poder Executivo de 2019 a 2022 (dentre as propostas de governo relatadas pelo atual ministro da economia está a extinção e privatização de todas as empresas estatais) no que se refere a existência ou não de seus trabalhos em um futuro próximo, e uma temida alteração na legislação (com efeitos advindos do judiciário) que viria a proibir empregados públicos já aposentados pelo INSS de continuar trabalhando em empresas públicas. Alguns trechos de falas de empregados que ilustram esse medo estão presentes em E3, E5, E6, E13:

Eu acho que as pessoas se inscrevem mais por medo, do que vem, do que pode acontecer, pelo menos dessa leva de agora, que eu tenho conversado... as pessoas estão muito temerosas do que vem. De repente, é melhor eu sair agora com esses 200, do que ano que vem dizer, oh... rua! Você que já está aposentado pelo INSS. O motivo

foi esse: essa questão do medo, da incerteza do que virá por aí. [E3]

Então, na realidade é mais a conjuntura, hoje eu posso sair, ganhar 2 anos, sem estar trabalhando. Então, eu posso até manter o mesmo padrão durante 2 anos, se eu quiser... Para chegar em um próximo ano, e... não tem mais PID e eu ser mandada embora do mesmo jeito com 40% do FGTS que não daria o valor do PID?! E outra, até ontem, você não mandava empregado de empresa mista embora, celetista... hoje você já pode fazer isso, né... já teve a mudança da legislação, só depende de o judiciário não dar mais ganho de causa para o funcionário. [E5]

Na verdade, eu não ia sair não, sabe... eu ia ficar trabalhando mais uns cinco anos por aí. Mas como eu vi o cenário mudando muito na Petrobras [...] É capaz de eles pegarem o pessoal que está aposentado pelo INSS e não saiu no PDV, sei lá... tu vai sair agora, por bem ou por mal, sem receber nada de indenização ou incentivo financeiro. Também pesou para mim. [E6]

Eu, no início eu fiquei um pouco receoso de me arrepender, mas... até com essa eleição que houve, o resultado dessa eleição. Eu acho que a minha decisão foi a correta, preciso ver o que esse novo governo está preparando, que a meu ponto de vista não é nada bom para a classe trabalhadora como um todo [...] [E13]

Como terceiro e último aspecto do medo como fator influenciador, E15 narra o que em sua visão funciona como metodologia do amedrontamento. Para esse empregado, que inclusive participou de outras edições de PDIVs como gestor na área de gestão de pessoas, a ideia de incerteza causada pelo lançamento de cada PDIV remete a um cenário criado, em muitos casos, pela própria empresa de que cada edição lançada será a última, o dilema de “adere agora ou não terá mais outra oportunidade”. E13 também compartilhou desse sentimento.

A metodologia que é utilizada é a metodologia do amedrontamento (psicologicamente). Existe uma incerteza se terá um outro ou não, quando terá e quando... aí ficam algumas pessoas sempre ficam aguardando, porque assim... como é que eu saio? Como é a saída de uma hora para outra? Se fosse planejada, teria esse movimento mais natural, né? E como a metodologia, a forma como eles comunicam, é para pressionar. É a técnica de dizer que ou é agora ou não vai ter mais! [E15]

A incerteza do nosso país, enfim... eu disse não, vou aguentar mais um pouco, vou esperar para ver, mesmo que não ocorra outro PDV, porque esse é um grande medo do pessoal: será que é o último PDV? Será que simplesmente vão dizer para ir embora? (pagando os 40% do FGTS) Mesmo assim, eu digo que vou esperar para ver. Eu fiz umas contas mais ou menos assim: se eu conseguisse ficar na Petrobras 2 anos e meio, só com o meu salário eu tirava o valor do PDV. [E13]

Encerra-se assim a análise dos cinco temas que compõe a categoria “Dimensão empregado (indivíduo)”. Com exceção do primeiro tema Carreira, que acaba por funcionar como uma espécie de apresentação e caracterização mais aprofundada dos empregados públicos, todos os demais temas trataram de fatores que influenciam na decisão de empregados públicos na adesão de PDIVs. Como se pode observar, não são apenas os fatores ofertados expressamente nos documentos dos PDIVs que influenciaram os entrevistados, embora esses

fatores se apresentem como primordiais por representarem a primeira camada de decisão, uma espécie de primeira camada de análise, a camada objetiva e concreta.

Há também outros aspectos presentes em camadas mais subjetivas dos indivíduos. Como se espera em pesquisa qualitativa, ao mergulhar no universo de cada um desses indivíduos, foi possível enxergar o contexto da escolha de adesão ou não através de suas percepções/perspectivas singulares de mundo. A seguir a análise da próxima categoria: Dimensão empregado-empresa.

6. 2 DIMENSÃO EMPREGADO-EMPRESA

Esta categoria aborda os temas que tratam da relação estabelecida entre empregado e empresa no contexto do PDIV. Não apenas referente ao aspecto objetivo criado pelo contrato de trabalho, mas também sobre que visão os empregados elaboraram da postura das empresas em todo o processo do PDIV, desde as dúvidas que surgiram na leitura do documento dos planos até a percepção de que tipo de ambiente organizacional estava sendo criado para que mais empregados aderissem.

Mais uma vez, subtemas não previstos nas perguntas planejadas (*planned prompts*) surgiram, mas, dessa vez dentro do “guarda-chuva” temático já previsto nos conceitos-chaves da análise temática, tais como: processo de transmissão de conhecimento e prazos de inscrição e desligamento. No entanto, também há um tema específico para tratar do aspecto subjetivo dessa relação: o posicionamento organizacional da empresa no contexto da demissão. Assim, os temas que compõem essa categoria são, a saber: Entendimento sobre o processo de transmissão do conhecimento; Percepção dos prazos de inscrição e desligamento e; Entendimento sobre a postura da empresa quanto às condições do plano. A seguir inicia-se a análise de cada um dos três temas.

6.2.1 Percepção dos prazos de inscrição e desligamento

Os prazos ofertados nos planos para inscrição e desligamento compõem um dos elementos que estão presentes em todos os documentos de PDIVs (ver seção Análise documental). Tal elemento é condição obrigatória porque trata de um dos aspectos mais materiais (e imprescindível) no estabelecimento da “regra do jogo” que o PDIV pretende estabelecer com os empregados elegíveis.

Entrevistados como E2, E7, E9 e E11 julgaram os prazos para inscrição e

desligamento suficientes e, para alguns deles, até demasiadamente elástico, o que foi visto inclusive como mais um benefício para o empregado. Porém, deve-se ressaltar que três desses entrevistados lidaram com o plano da CPRM, empresa que deu um enfoque maior na questão do alongamento de tais prazos. A companhia incluiu o termo “sucessão programada” para reforçar a ideia de continuidade e transição planejada em seu quadro de pessoal (CPRM, 2017). A seguir a fala desses entrevistados:

O prazo de adesão eu achei muito bom, inclusive eu antecipei o desligamento... Eu tinha até outubro/2018 e saí em fevereiro/2018 [...] Eu acho que foi bastante o tempo, você já tinha uma coisa mais ou menos organizada na sua mente, eu acho que foi o suficiente. [E2]

Eu tive bem um ano para decidir, né... botei para 31 de janeiro, 1º de fevereiro era o último mês. [...] Era do jeito que você quisesse. Você assinava e marcava lá uma opção, só que você poderia desistir, no dia lá não assinar a sua rescisão. [E7]

Eu acredito que foram bastantes elásticos, inclusive permitiu passar mais 1 ano ainda dentro do processo todo... eu acho que... eu não tenho nenhuma crítica a fazer ao plano não. Se eu não ingressei não foi por conta do plano não, foi falta de vontade própria mesmo, não tive interesse, não tive entusiasmo [...] [E9]

Eu achei bom, ali é um prazo tão elástico que você tem condições de ver o tempo que você tem para sair, assim 18 meses é muito tempo para você pensar. Naquele tempo você pode desistir, você só sai mesmo da empresa quando assina a rescisão de contrato, então você tem aquele tempo todinho. Eu também não ia colocar logo no início, eu estava seguro, mas também poderia... eu ia ver como iria ficar a empresa. Então, assim... eu achei muito razoável, foi um tempo muito bom [...] [E11]

O caso do BNB tem uma particularidade que deve ser mencionada em relação aos prazos. O plano do banco estabelecia uma metodologia diferente das mais comuns para critério de adesão e desligamento. O empregado desejoso de adesão, após verificar que se enquadrava nos critérios de elegibilidade, tinha o direito de se inscrever para ter acesso à sua memória de cálculo e sua colocação de convocação para a demissão. A decisão objetiva de desligamento só se dava caso o banco convocasse empregados em número que alcançasse a colocação desse mesmo empregado (além de o banco ter estabelecido um limite financeiro para dispêndio com o PID). Assim, o fato de se inscrever não vinculava necessariamente a opção de desligamento por parte do empregado, ainda se fazia necessário esperar por tal convocação (BNB, 2017). E5, empregada do Banco desejosa pela adesão, apresentou sua visão da questão:

O prazo para essa inscrição inicial, ele foi acho que 20 dias, ou alguma coisa assim... e como ele não é vinculante, você não vai ficar assim... agora quando sai a classificação, tem um prazo para você decidir obrigatoriamente [...] Se você está com vontade de sair, que é o meu caso agora, mas você ainda assim fica com aquele receio, porque sabe que é irrevogável. [...] [E5]

E15 também julgou que o prazo para desligamento era demasiadamente curto:

O plano do Correio deu um limite muito curto, tanto do lançamento até a data limite para você tomar a decisão. A minha decisão... sempre todo mundo deixa para o último dia, né. E tinha um prazo limite de você sair, que era muito curto. [E15]

O aspecto singular do BNB, citado anteriormente, acabou por gerar uma reflexão, por partes de duas empregadas entrevistadas, se o PID acabaria por ser tornar uma ferramenta reforçadora do desligamento abrupto de empregados, como mostrado por Tolfo e Coutinho (2007). Elas acabaram por analisar se a quantidade de tempo ofertado no prazo de desligamento teria relação com essa ideia. Ambas, apresentaram visões distintas e opostas:

Eu acho pouco tempo o prazo de desligamento. Não é nem o prazo da inscrição. Eu acho o de desligamento... imagina assim, eu com 40 anos aqui, muita gente aqui... aliás, todos temos mais de 30 aqui, né. Eu acho muito abrupto de você chegar e depois de 40 anos... pronto, daqui um mês você sai. [E3]

Para mim não é abrupto... porque assim, se fosse a primeira vez e o prazo fosse muito curto para você tomar uma decisão, seria [...] Toda vez que aparece, você já começa a analisar. Isso é bom ou isso não é... mesmo não estando elegível. Então para mim não é abrupto. [E5]

Embora os PDIVs carreguem essencialmente em sua natureza um aspecto jurídico-legal, inclusive no que se refere ao não desrespeito a princípios constitucionais básicos como isonomia e legalidade, o forte traço de vinculação ao instrumento convocatório não tirou das empresas a autonomia para a adoção de medidas gerenciais que, de certa forma, “desrespeitassem” os prazos firmados nos documentos formais de planos. Petrobras e Correios permitiram que empregados que aderiram permanecessem ainda mais tempo, mesmo com adesão formalizada e prazo de desligamento já ultrapassado (CORREIOS, 2017; PETROBRAS, 2016). E6 foi beneficiado individualmente por essa postura da petroleira, inclusive também quanto a aspectos previdenciários. O empregado tinha um cargo gerencial e a empresa encontrou dificuldades em encontrar alguém para substituí-lo:

Negociava comigo, ela dizia... se eu quiser eu posso postergar o teu prazo. Postergou 2x o meu prazo, porque ela queria precisar de mim lá [...] Então quanto mais demorasse para mim, melhor, tanto que eu saí em agosto e eu fiz mais idade em setembro (1 mês depois). Então para mim foi ótimo postergar. [E6]

E13, também funcionário da Petrobras, interpretou essa postergação do prazo de desligamento com outra percepção. Para ele, a discricionariedade de tal postergação acabou por criar diversas empresas distintas dentro da própria Petrobras. Em sua interpretação, a prerrogativa deveria ter sido adotada igualmente em toda a empresa, não fazendo distinção entre estados da federação, tipo de trabalho (embarcado ou no mar) e cargos.

Aqui o pessoal do mar já tinha pouca gente trabalhando, então quando começou a chegar o prazo do pessoal sair, eles ficaram querendo revalidar o PDV, você não precisa sair agora não, você fica inscrito. [...] Lá no Rio Grande do Norte não, quando chegou na data que marcou, você saia, não tinha história de adiar não. Aqui não, ainda hoje tem gente trabalhando, que foram levadas para o pré-sal (no Rio) com a garantia de que eles ficassem pelo menos por mais 2 anos, e ainda inscritos no PDV, ou seja, se ele sair agora ele recebe o dinheiro do PDV. Lá no RN, nós não tivemos essa possibilidade não. [E13]

E15, por outro lado, mencionou que nos Correios a postergação do prazo de desligamento se deu, prioritariamente, com base na imprescindibilidade da posição de trabalho, em poucos casos (caráter de excepcionalidade) e por pouco tempo.

A não ser em casos de extrema necessidade é que poderia se fazer uma exposição de motivos e levar mais um mês ou dois. Alguns colegas ficaram mais 2 ou 3 meses a partir da imprescindibilidade deles naquela posição de trabalho. [E15]

Além dos prazos de inscrição e desligamento, há também outro tema que emergiu pela presença nos documentos. A seguir a análise acerca do tema que versa sobre o processo de transmissão do conhecimento no contexto dos PDIVs.

6.2.2 Entendimento sobre o processo de transmissão de conhecimento

A tratativa de um documento formal atestando que a transmissão de conhecimento estava sendo realizada pelo empregado aderente não foi uma constante em todos os documentos de PDIVs. Pelo contrário, como observado na análise documental, nem todas as empresas trataram do tema. Não é possível inferir quais seriam as motivações das empresas que não previram. As companhias podem simplesmente não dar importância para essa prática, ou admitirem que isso já é em si uma prática gerencial consolidada implicitamente no dia a dia de trabalho dos seus empregados, sem ser necessária tal previsão no seu plano.

No caso da CPRM, mesmo a empresa vinculando essa passagem de conhecimento ao pagamento da indenização financeira, empregados como E2 e E10 não enxergaram que isso foi cumprido. Ou se foi, não foi uma transição bem feita, inclusive em termos de perdas significativas durante o processo, na visão desses empregados. Para E2, há um aspecto de falha do mecanismo adotado pela empresa, mas também há um aspecto de autocrítica onde o próprio empregado reconhece que ele mesmo não se empenhou como em tese deveria nessa tarefa. (CPRM, 2017).

Eu acho que não só eu, como a maioria dos gerentes também, não teve assim o empenho que eu julgaria necessário para passar esse conhecimento. [...] Eu acho que

esse não foi um passo fundamental em si, uma etapa fundamental essa transferência do conhecimento. [...] Às vezes também esse conhecimento que a gente presume dos mais velhos (antigos), no caso nosso da geologia, informática e geoprocessamento... o pessoal jovem já estava fazendo muito melhor do que eu, certo? [E2]

Eu acho que tem que repassar para o pessoal mais novo, até para quem vai continuar no mesmo cargo, na mesma função. Agora eu acho que, na prática, nesse último houve uma falha nesse sentido. Eu acho que não foi bem transmitido não, alguma coisa se perdeu... alguma coisa ficou para trás. [E10]

Quanto à questão da transmissão de conhecimento independentemente de ambiente de PDIV ou não, alguns entrevistados relataram percepções positivas ou negativas que guardam relação com outros motivos dentro da esfera “transmissão de conhecimento”. Transmitir conhecimento pode ser uma característica pessoal do empregado, ou mesmo uma característica singular do negócio da empresa. Além disso, a perda de conhecimento pode acontecer por outros fatores, tais como não reposição de empregados ao longo dos anos, em termos qualitativos e quantitativos, e não necessariamente por uma demanda formal surgida no plano. A fala de E9 ilustra essa realidade:

Nesse último plano, o período para essa transição, em alguns casos, foi muito curto. Me parece que foi um pouco mais de 1 ano, entre o ingresso da pessoa e você se qualificar para sair. Outros planos, foram 5 anos [...] essa transição poderia ocorrer, se não ocorreu foram outros fatores, mais de gestão. Não por conta do plano... o plano não afetou essa questão da transmissão do conhecimento, ela ocorreu em alguns casos, eu sei que não foi na plenitude porque não é fácil você transmitir conhecimento, principalmente na área de mapeamento geológico [...] mas isso aí não foi por conta do plano, isso foi por conta de contratações que não ocorreram ao longo de vários anos, ficou uma lacuna muito grande. [E9]

Há o caso relatado por E6 onde houve sucesso, na visão do empregado, entre a exigência formal de transmissão de conhecimento feita pelo plano, o trabalho do empregado aderente e o gerenciamento dessa saída por parte da empresa. Para o entrevistado, o mérito de a prática ter funcionado é da própria Petrobras (Petrobras, 2016):

A transição foi bem feita. A Petrobras tem um programa muito bom, o PDV dela. Para eu sair tive que preencher vários questionários, passar conhecimento para o meu colega, colega veio para a minha plataforma para ficar comigo uns 6 meses antes. Ficou comigo lá, passei conhecimento para ele, fiz um relatório... foi um negócio bem tranquilo. [...] O meu chefe tinha de arrumar alguém para o meu lugar, certo. A Petrobras tinha que arrumar alguém para o meu lugar e pedia um tempo para isso. Olha, você vai sair daqui uns 2 meses. Ah, não dá não... depois 3 meses. E assim foi feito. Então até ela conseguir alguém para o meu lugar eu fiquei lá. Ela postergou o prazo por duas vezes, para alguém vir, passar conhecimento para o cara, o cara ter mesmo aquela experiência. [E6]

Existem também críticas a esse modelo de transmissão de conhecimento previsto em PDIVs. Se por um lado E6 enxergou eficácia no modelo proposto pela Petrobras, E13

entendeu que se tratava apenas de um formalismo estéril. Para o empregado, não havia preocupação da empresa em transmitir conhecimento na prática, a exigência da medida no documento do plano teria sido apenas uma etapa documental.

Só que isso aí era meio burocrático também, para “inglês ver”. As pessoas já tinham até umas coisas já preparadas, era quase todo mundo igual, você só faz assinar (risos). Eu não achei que ela estava preocupada com essa história de transmissão do conhecimento não (embora tivesse no plano). De novo, era só para constar, documental, não houve essa passagem, um preparo, olha vai chegar um cara novo e eu vou passar o meu serviço para ele e tal. Existiu só para constar. [E13]

Por fim, há outra reflexão importante acerca dessa transmissão do conhecimento. E15 relata que mesmo se houvesse uma passagem de conhecimento documental “perfeita” (no caso dos Correios há uma forte cultura de manualização dos processos), ainda assim haveria muita perda intelectual decorrente dos PDIVs, sobretudo pela perda de memória organizacional. Além disso, o entrevistado corrobora com o exposto no estudo de Abrucio (2005) de que geralmente os aderentes de PDIVs são os profissionais de nível superior mais preparados e capacitados intelectualmente e organizacionalmente:

Saiu muita gente de nível superior, proporcionalmente mais do que os cargos técnicos e de nível básico. Então, com essas pessoas saiu muita perda de capital intelectual, muita perda mesmo, a ponto de estarem “reinventando a roda” em alguns processos (por falta de memória organizacional). Embora, tudo do Correio seja manualizado, tudo dele é manualizado, mas nós sabemos que nem tudo está no manual, é impossível, o jeito de decidir, os parâmetros para tomar a decisão, a qualidade da decisão, a experiência, as pessoas que ingressaram para fazer aquela mesma coisa, até o tempo de adaptação, reaprendizagem... eu senti negativamente nesse último PDI. [E15]

Encerra-se assim a análise do tema que versa acerca da transmissão de conhecimento em PDIVs. A seguir, a análise da categoria Dimensão empregado-empresa é encerrada com seu último tema.

6.2.3 Entendimento sobre a postura da empresa quanto às condições do plano

A natureza da relação entre empregado e empresa, dentro do contexto promovido pela realidade de um PDIV, é significativamente reavaliada por parte do empregado. Não que necessariamente dessa reavaliação o empregado passe a nutrir sentimentos e impressões negativas/ruins acerca de sua respectiva empresa. Porém, a ideia de rompimento em definitivo é algo extremamente sensível para os empregados públicos.

Alguns dos empregados esperam uma postura mais complacente das empresas.

Mesmo entendendo a natureza da demissão/aposentadoria provocada pela adesão ao PDIV, alguns empregados julgam a postura da empresa muito “fria”. Para eles, deveria haver uma preocupação maior da empresa para com aqueles que estão deixando o trabalho. Há um sentimento, por parte de alguns dos entrevistados, de que as empresas querem apenas demitir o máximo de empregados, sem nenhum tipo de pudor ou preocupação se estaria preparando esses aposentados para a nova vida pós adesão. A fala de E2, E6 e E11 ilustram um pouco desses sentimentos:

Não houve assim um estágio de preparação para a saída. A empresa falhou um pouco nisso aí, em promover encontros, para explicar melhor como é a vida pós trabalho. Quando você fica durante muito tempo em uma única empresa, você perde a noção de mundo, acaba ficando em um ambiente muito fechado. Você viveu uma vida inteira, 40 anos, né... praticamente isolado do mundo, só fazendo geologia, o negócio da empresa. Você perde o contato com o mundo, você não tem relação até social, né... atividades pós aquele teu trabalho. Isso não foi identificado, nem estimulado pela empresa. Parece que aquilo foi meio que um negócio, que um contrato que encerra toda uma relação que foi construída durante muito tempo. [E2]

Eu acho que ela queria assim... Tirar o empregado dela mesmo. [...] . A Petrobras queria tirar 12 mil empregados, ela queria se desfazer mesmo do empregado, queria botar gente pra fora.[...] É assim, ela quer se desfazer do empregado como se fosse uma peça... rapaz, vai embora, quero mais você aqui não, tá aqui seu dinheiro e pronto: “vai-se embora” [E6]

Eu acho que a empresa deixa muito a desejar em relação ao empregado, não tem aquele apoio de aproximar mais do empregado, com palestras, fazer palestras sobre a saída, para você lidar melhor lá fora. Isso a empresa não fez, deixou muito a desejar [E11]

Algumas das empresas, tais como BNB e Correios, realizaram palestras de preparação para aposentadoria e outros temas, tais como educação financeira e uma segunda carreira. Outras companhias possuem programas de caráter permanente de preparação para a aposentadoria. A seguir a fala de E12, E13 e E15 para ilustrar essa questão de preparação em diferentes pontos de vista:

Esse ano eles fizeram umas palestras [...] até teve gente que entendeu que o BNB estava fazendo isso para forçar as pessoas a saírem, já outras não achavam mesmo que era uma forma de esclarecer as pessoas. O presidente do BNB foi muito claro e disse que era uma decisão individual [E12]

Na verdade, até antes dessa história de PDV, quando você estava próximo da sua aposentadoria, ela tem um plano de você ir falar com psicólogo, assistente social... mas isso é muito no papel. Eu, por exemplo, me aposentei e nunca ninguém, nunca ninguém me preparou para nada, mas assim, oficialmente existe um plano para isso lá. [E13]

O Correio tem um programa que permanentemente fala sobre isso. Então a questão dos elegíveis, quando o Correio sabe, ele fez palestras preparatórias. Falou-se de empreendedorismo, uma segunda carreira, educação financeira... aqui no auditório, sabe? Mas o auditório pega esse prédio, como é que o carteiro lá do interior ia saber? Não foi assim... quem está mais distante não pode usufruir dessas coisas. Se essas

palestras pudessem ser retransmitidas depois, né? [E15]

Entretanto, o aspecto mais citado e analisado sensivelmente pelos empregados no quesito “postura da empresa quanto às condições do plano” refere-se a aspectos jurídicos-legais do tipo de demissão PDIV. Como analisado anteriormente à luz do estudo de Schwarz e Silva (2016) e sobre os julgados do STF (BRASIL, 2013; 2018), sabe-se hoje que a demissão por PDIV para empregados públicos é irreatável e irrevogável. Ademais, como se sabe por questões trabalhistas, o tipo de demissão “a pedido do empregado” não gera obrigação por parte das empresas no pagamento da multa de 40% do valor do FGTS para fins de rescisão (BRASIL, 1943).

Durante as entrevistas, quando questionados se a postura da empresa teria sido clara quanto aos aspectos citados no parágrafo anterior, os entrevistados E3, E6, E9 e E10 forneceram um panorama acerca de tais questões:

Não, não foi comentada nenhuma dessas questões não... Ele lança, bota na intranet, as condições e pronto. O comunicado é ali, não existe um outro informativo, não existe palestra informativa. O banco bota ali na intranet as condições gerais e pronto. Você toma conhecimento daquilo. O que está escrito lá, são essas as condições aqui. Só isso, não houve um outro comunicado, ou esclarecimento adicional não. [E3]

O RH sempre esteve presente e trocando ideia com a gente. Você podia mandar qualquer pergunta por e-mail, eles respondiam, deixavam bem claro como é que era o esquema: não tem FGTS, você está pedindo para sair, a decisão é sua, você pode sair ou não sair. Claro, se você sair, vai ter uma indenização e também uma aposentadoria atrelada a isso. [E6]

Eu acho que isso aí ficou devendo... CPRM não esclareceu bem. Ela poderia ter levantado essas questões jurídicas que estão ocorrendo, houve muita uma interpretação de que no passado, os colegas saíram, receberam os 40% e agora não pode, a lei não mudou muito e como é que isso ocorreu. Isso aí ela ficou devendo. Mesmo estando explícito lá no regulamento. Eu acho que ela ficou devendo porque não era uma questão da CPRM em si, mas era que o momento não permitia. Inclusive as outras instituições públicas também não aplicaram isso. Ela podia ter destacado mais, porque algumas pessoas ficaram incomodadas com isso. [E9]

Eu acho que ficou subentendido, a pessoa tinha que procurar um pouquinho, mas não ficou muito claro essa maneira de funcionar, né... quando você começa a observar o plano e ver o funcionamento, dá para você entender isso, mas tudo isso era muito subentendido. [E10]

Para concluir a análise desse último tema da categoria Dimensão empregado-empresa, chega-se a um dos pontos mais delicados para os empregados públicos no que se refere a sua relação com a empresa no contexto de PDIV: a ideia de ser ou não pressionado para aderir. Existem diversos pontos de vista dentro das ideias diametralmente opostas de que não há pressão alguma e de que há sim diversos tipos de pressão, inclusive quanto a metodologia de aplicação do PDIV. E9 e E13 são dois empregados que apresentaram interpretações distintas

acerca da questão da pressão exercida por parte das empresas para que os empregados concretizem a adesão:

Não... eu nunca vi em nenhum dos PDIVs que passaram na empresa o indivíduo ser pressionado para sair não. É bem livre.[...] Então, eu não vejo não... eu acho que não teve pressão não. Na minha avaliação não. [E9]

Na verdade, para ser bem honesto, ela deixou bem claro. Agora o seguinte, pressão houve também! Se você disser que não houve pressão, houve sim (por parte da gerência). Houve sim, tipo... vou lhe dizer um tipo de pressão que eu recebi: eu não garanto que você vai continuar no turno se não aderir, sabe? Então existiu uma certa pressão psicológica, existia, mas ela deixou bem claro, deixou claro que era definitivo, tinha acesso (memória de cálculo). [...] Tudo bem claro, bem claro. Encheu a gente de informação, tudo que você quisesse saber. [E13]

Essa categoria de análise tratou sobretudo da perspectiva do empregado na relação dele com sua respectiva empresa no contexto do PDIV. Como o estudo analisa uma relação de trabalho onde um dos lados tem como ator uma empresa pública, acabou por se tornar inevitável que os empregados também avaliassem o papel da União (acionista de tais empresas) dentro desse citado contexto. Temas que avaliam o papel do Estado como empregador, principalmente quanto aos seus objetivos em ofertar PDIVs, foram levantados por partes dos empregados durante as entrevistas. E é sobre essa dimensão que a próxima categoria versa e é analisada a seguir.

6. 3 DIMENSÃO ESTADO EMPREGADOR

Esta categoria de análise trata de três temas que perpassam, primordialmente, pela visão que os empregados públicos entrevistados demonstram sobre o papel do Estado enquanto empregador. Aqui, pouco difere se a União é proprietária de 100% do capital social da empresa, acionista minoritária ou majoritária. O que importa, de fato, para os entrevistados, é a percepção de que o Estado empregador tem interesses práticos na divulgação dos PDIVs.

A rodada atual de PDIVs (2014-2018), como já citado anteriormente no estudo, está inserida em um contexto de reformas, ou em mais uma era de reforma e contrarreforma do Estado em que o PDIV é utilizado, assim como já preconizado por Castor e Age (1998), para demissão de servidores públicos. Assim, dos três temas contidos nessa categoria, há dois que versam diretamente sobre a relação da divulgação de PDIVs e as últimas reformas de Estado feitas no Brasil; são eles, a saber: Influência das reformas de Estado na decisão e; Interpretação da relação das reformas de Estado e divulgação dos planos em empresas públicas. O último tema versa sobre a perspectiva de futuro das empresas estatais, na visão dos empregados, após

mais essa rodada de aplicação de PDIVs. A seguir a análise do primeiro tema dessa categoria.

6.3.1 Interpretação da relação das reformas de Estado e divulgação dos planos

Embora a prática de PDIVs já tenha se tornado recorrente no Brasil, como atestou Abrucio (2005) em uma de suas análises, e a questão ideológica acerca do processo pareça superada, o ciclo de reformas iniciadas a partir de 2016, acabou por tornar essa rodada de aplicação singular. Assuntos como previdência, terceirização, reforma trabalhista e nova lei das estatais surgiram dentro do cenário de divulgação dos planos.

Tal cenário fez com que alguns entrevistados enxergassem essa mudança de postura do Estado (pelo menos juridicamente, em tese) como uma estratégia congruente à divulgação dos PDIVs. Empregados como E3, E5, E13 e E15 relataram suas visões acerca dessa congruência da seguinte maneira:

Eu acho que no fundo acaba tendo. Porque tudo faz parte de uma grande mudança nas empresas públicas, de estruturação, de enxugamento, eu acho... nada é ao acaso, nem solto. Tudo está interligado, de enxugar mesmo, de diminuir a folha... eu acho que todos esses processos estão interligados sim. [E3]

Eu acho que realmente existe uma mudança de comportamento do Estado como empregador e, independente desse ou de outros, eu acho que essas coisas iriam acontecer... principalmente, talvez, se não tivesse sido mudada a lei trabalhista, que realmente não está sendo nada muito favorável. [E5]

Olha, a parte de terceirização A terceirização na Petrobras é uma doença. Basicamente não vai ter mais o meu regime de trabalho que é 14 por 21, o regime de contratado é 14 por 14. O meu salário é bastante superior ao deles. Primeiro que não vai ter mais concurso de Petrobras, é melhor colocar um cara desses que está sendo explorado e que vai aceitar porque não tem emprego mesmo, e por aí vai. [...] A história da previdência é outra coisa, ninguém se aposenta mais nesse país trabalhando, não tem mais condições de se aposentar. [E13]

Eu acho que são congruentes. Existe uma, quem está fora, creia que exista esse desejo de redução do Estado, de minimização do Estado, essa liberalização política do Estado brasileiro, existe esse viés que tem essa conotação de diminuir o Estado. Então existe um movimento interno de mais tecnologia, que é natural, mas existe também esse viés. Essas duas coisas meio que caminham juntas. [...] [E15]

Mesmo observando que as opiniões dos empregados citados acima são fortes, coerentes e embasadas, também há opiniões de empregados que não enxergaram relação alguma. Isso, segundo eles, deve-se principalmente ao fato de que a prática dos PDIVs já vem sendo aplicada no Brasil há 23 anos. O contexto atual de reformas e mais um ciclo de aplicações seria para eles apenas mais um tipo de “coincidência”, um fluxo normal de gestão do Estado. E12 infere que só seria possível dizer que há relação se estivéssemos vivendo a primeira vez do

fenômeno.

Não, eu não vejo relação não. Eu acho que não tem porque esses planos são anteriores (uma prática de governo), naquela linha que eu disse, enxugar a empresa, diminuir os custos administrativos da empresa, porque na hora que ele coloca... seria isso, em um viés ideológico, se tivesse começado agora, mas já começou faz tempo. [E12]

O próximo tema aborda a questão das reformas como influenciador para adesão ou não, e está separado deste porque a visão do empregado acerca da relação entre as reformas e a divulgação dos planos já não é mais o contexto de análise.

6.3.2 Influência das reformas de Estado na decisão

O questionamento se as reformas de Estado influenciaram na decisão de adesão dos empregados públicos buscou identificar mais um motivo apontado como influenciador para adesão. Trata-se de um motivador distinto daqueles expressamente ofertados nos PDIVs. Houve uma opção, por parte do pesquisador, para tratá-lo em outra categoria. A relevância do tema fez com o que o assunto fosse adequadamente melhor tratado fora do tema 6.1.3 Outras motivações para aderir.

Em termos de coesão e clareza textual para a análise dos dados (visto que os temas 6.3.1 e 6.3.2 têm forte relação), levando em consideração a fala dos entrevistados, optou-se por criar um tema específico, principalmente para ressaltar a visão dos empregados elegíveis no contexto reformista. E6 é um empregado que relata em sua fala que as reformas também tiveram peso em suas decisões de aderir ao PDIV:

Ah sim, com certeza. Tem sim. Tanto que a questão da previdência também pesou na minha decisão. [...] então também pesou a previdência. [...] Bastante. Reforma da previdência na televisão, Petrobras na lava jato, cheia de terceirização, o campo de petróleo está a venda no Ceará, a Petrobras quer tirar 12 mil funcionários em um ano... tudo isso aí pesou na minha decisão de aderir. [E6]

E9 e E11, por outro lado, refletem que as reformas não tiveram influência alguma sobre suas respectivas decisões. Analisaram, inclusive, cada uma das medidas à luz de suas realidades individuais:

A questão previdenciária, em absoluto. Eu já sou aposentado, me aposentei com 60 anos. Então, previdenciária, de forma nenhuma. A trabalhista até poderia me preocupar, mas como eu já sou aposentado, se eu fosse ser atingido por qualquer por qualquer medida mais drástica, como demissão... eu já entraria/ingressaria pelo plano de previdência privada e complementar. Nenhuma dessas medidas governamentais me

atingiria não. [E9]

Não, não... isso aí não influenciou não. Primeiro porque da previdência, eu já sou aposentado, não vou mais pegar nada. Essa trabalhista que aconteceu também não influenciou em nada não. Até em certo ponto, achei até melhor eu ter saído, porque eu não quero nem ver o que é que vem pela frente. [E11]

Por fim, tem-se a análise do último tema que compõe a categoria Estado empregador. Após refletirem sobre o contexto de reformas do Estado, e se esse contexto pode ser enxergado como mais um fator de influência na adesão, os empregados públicos forneceram visões de futuro acerca das empresas públicas federais após esse ciclo de aplicações de PDIVs.

6.3.3 Visão de futuro para as empresas estatais federais

O tema surge, basicamente, de uma pergunta planejada (*planned prompt*) do roteiro (ver Apêndice A) acerca de como os empregados visualizam o “dia de amanhã” das empresas públicas após essa rodada de aplicações de PDIVs, dentro do referido contexto de reformas e de suas perspectivas individuais acerca do governo federal vigente. A ideia foi captar não apenas a percepção individual da empresa respectiva do empregado, mas sim de estimulá-los a refletir sobre a conjuntura futura das estatais em suas visões de mundo.

As opiniões consistiram em empregados crentes de que as empresas públicas saem enfraquecidas após essa rodada de aplicação, principalmente no quesito técnico. Alguns empregados focaram nos aspectos de gestão e continuidade/qualidade dos serviços prestados por suas empresas. Outros analisaram um cenário mais macro, onde esse enfraquecimento pode sinalizar um novo processo de privatizações ou até mesmo extinções das estatais. Bresser-Pereira (1996) preconizou a relação entre PDIVs e privatizações de estatais no primeiro momento de aplicação, e estudos como o de Beltrão, Abrucio e Loureiro (1998), Cunha (1999) e Costa e Mazzilli (2001) vieram a confirmar tal relação alguns anos depois. Há ainda um certo temor por partes dos empregados de que isso volte a se repetir.

Dentro do grupo de empregados que enxergam o enfraquecimento futuro das estatais pelo viés mais técnico/gerencial, há diferentes percepções sobre se tal enfraquecimento se daria no curto ou longo prazo. Empregados como E6, E9 e E12 concordaram com esse tipo de enfraquecimento institucional e discutiram primordialmente as perdas técnicas e gerenciais das estatais nesse tipo de processo de demissão, à luz do descompasso de não reposição que a não renovação dos cadastros de reserva oriundos de concurso público gera. Eles também enfatizaram, assim como Abrucio (2005) já havia relatado em seu estudo, a questão de

empregados mais capacitados serem mais propensos a adesão em PDIVs, o que em consequência enfraquece os quadros das estatais:

Eu acho que elas saem enfraquecidas, porque eu entendo que uma incentivada dessas era para dar uma reoxigenada no quadro. Isso não ocorreu. No caso particular da CPRM, está sendo um transtorno. Nós estamos com profissionais e equipes, principalmente os pesquisadores, trabalhando em vários projetos e em vários estados, para suprir lacunas existentes. Isso está sacrificando a execução dos trabalhos da CPRM [...] Tiraram o pessoal, a proposta era dar uma esvaziada mesmo, mas a carga de trabalho permaneceu a mesma. Então tem que dar uma reoxigenada, tem que fazer concurso. Esse é um descompasso grande. Devia ser uma coisa conjugada. Saída e entrada... e eu vejo que isso em um futuro próximo não vai ocorrer não. Pode algumas empresas a ter sérias dificuldades nas execuções de seus trabalhos. E aí voltar uma lacuna que foi no passado. Distanciar os profissionais novos dos antigos, que também foi outro problema que nós já tivemos no passado, que eu acho que volta a se repetir. Em termos de gerações. Você veja que a proposta agora é enxugar a máquina pública, só enxugar. [E9]

Elas saem enfraquecidas. Ela perdeu muita gente boa, muita gente competente... Gente com muito know-how, treinado, com experiência internacional também... Esses caras saíram cheios de coisas boa da Petrobras, divulgando esse conhecimento da Petrobras para outras empresas por aí fora através de consultoria. Mas, ao mesmo tempo, ela estava em uma situação que ela precisava liberar empregados, por conta dos custos... Como ela abriu demais o PDI, praticamente não “amarrou” nada... foi muita gente boa embora, muita gente boa mesmo! No Brasil inteiro... Gente muito competente que foi embora e está por aí afora no mundo. [E6]

Eu acho que no primeiro momento sai enfraquecida, porque é muita experiência que vai embora abruptamente. Acho que no primeiro momento a empresa perde. Isso eu estou falando em capital humano, capital de experiência mesmo, ela perde. O BNB tem uma situação interessante, ele passou um longo tempo sem fazer concurso. Então o banco não tem hoje gente de 15 a 25 anos de empresa, não tem muito. Ou de 1 a 15 anos ou 35 para frente. Então, esse meio termo aqui não tem, como há um buraco aqui, em termos “geracional”, acaba que esse grupo saindo fica só mais esse aqui, então eu acho que perde. [E12]

Vê-se nas falas de E9 e E12 que há um espaçamento entre a realização de concurso público para admissão de novos empregados e a pressa exagerada das empresas em demitir funcionários através dos PDIVs. Isso causa sérios problemas de gestão, continuidade e qualidade dos serviços prestados por empresas públicas.

O contexto do PDIV é visto pelos empregados como o momento onde vários problemas nos processos básicos de gestão de pessoas das empresas estatais tornam-se evidentes. O processo de demissão é tão enfatizado, que quase não se reflete, segundo os empregados, sobre o ingresso de novos servidores para suprir tais vagas. E, como se sabe, a única forma de ingresso de empregados públicos efetivos se dá através de concurso público. E14, por exemplo, chega a citar um exemplo numérico didático para ilustrar esse cenário:

O Correio demitiu muita gente agora pelo PDI e não cobre porque não tem cadastro de reserva ativo. Chega uma hora que é uma questão numérica. Eu tenho x ruas e ele não vai mais conseguir, aí ele vai adoecer. Daí eu tenho menos 1 agora e a coisa vai se

complicando, aí eles terceirizam e começa a ficar sendo questionado pelo sindicato, pelo ministério público do trabalho, pela justiça do trabalho. [...] [E14]

O temor de um enfraquecimento maior do que perdas técnicas e gerenciais, com vistas a privatizações e extinções, é demonstrado nas falas de E5, E6 e E13:

Eu acho que, por exemplo, existe também a questão da privatização. [...] não é questão de sair os salários maiores, é porque quando você enxuga, uma reestruturação é mais fácil. Quem compra já compra com a casa arrumada [...] Eu acredito que, infelizmente, vai haver muita mudança em relação a emprego público no país, de aglomeração, de junção, de extinção, de fusão. [E5]

Eu acho que é para enxugar a máquina, reduzir custos e possivelmente lá na frente privatizar e vender a empresa. [...] Primeiro passo seria PDI, liberar empregados e enxugar bem a máquina, deixar com poucos funcionários. Segundo passo seria terceirizar o máximo possível, e outro passo seria vender. É mais fácil vender com menos gente, com os custos mais enxutos e operando com terceirizados. Eu acho que ela fazendo isso aí... enxugando bem a máquina, é para privatizar e vender mais facilmente. [E6]

Eu acho que isso é um preparo para acabar com estatal. Então, tudo que a gente vê no ambiente interno da Petrobras é preparando ela para a venda, para acabar com a estatal. Privatização mesmo. Não existe nada em torno de manter, de melhorar ela não. Tudo em uma condição de vender. [E13]

Como se analisa nas últimas falas desses dois empregados, o cenário projetado por alguns dos elegíveis a PDIVs para as empresas estatais em um futuro próximo é de muitas mudanças. Além disso o PDIV, pelo menos na visão deles, não contribui para que as empresas se fortaleçam. O excessivo rigor/preocupação com a redução de custos com pessoal faz com que as empresas se preocupem apenas em garantir o maior número de adesões possíveis. O foco é sobretudo na eficiência da prática. Aspectos que considerem a variável efetividade, na percepção dos entrevistados, não são levadas em conta no contexto do PDIV. O nível de qualidade do serviço prestado com menos empregados, por exemplo, seria uma delas.

Além disso, nesse ciclo de aplicação, os empregados evidenciaram que o temor quanto à segurança de seus empregos (aderentes ou não) tende a oscilar em momentos de transição política, sobretudo quanto a aspectos jurídico-legais; o que não deveria ocorrer. Tal fator pode evidenciar a imaturidade de algumas instituições públicas brasileiras responsáveis por definir a “regra do jogo” em processos público importantes, inclusive os trabalhistas (o PDIV seria um desses).

Dentro desse contexto explicado acima encerra-se a análise da categoria “Dimensão Estado empregador”. Em continuidade, tem-se a seguir a análise da última categoria: Prática PDIV.

6. 4 PRÁTICA PDIV

Esta categoria trata exclusivamente da prática PDIV sob a ótica do empregado. Por isso reflete desde as percepções acerca da razão de existência do processo, fornece uma visão crítica, assim como projeta a visão de futuro da prática em empresas públicas na visão dos entrevistados. A categoria possui quatro temas, sendo eles, a saber: Entendimento sobre a razão de existir dos PDIVs; Visão crítica da prática; Percepção quanto ao futuro da prática; Visão Geracional. A seguir segue a análise do primeiro tema dessa categoria.

6.4.1 Entendimento sobre a razão de existir dos PDIVs

Este tema foi crucial para o entendimento de como os próprios empregados percebem o PDIV enquanto prática. Neste momento das entrevistas, quando conduzidos pelas perguntas planejadas (*planned prompts*) que versam sobre a razão de existir do fenômeno, os empregados passaram, mesmo que incipientemente, a separar suas visões enquanto indivíduos diretamente interessados na prática do PDIV, e cidadãos comuns observadores do fenômeno.

A razão principal de existência dos planos para os empregados, quase que unanimemente entre os 15 entrevistados, é a questão da necessidade de redução de custos com pessoal nas empresas estatais. O viés financeiro, porém dessa vez sob a ótica do empregador, ainda é o primordial, assim como relataram Beltrão, Abrucio e Loureiro (1998) e Franco (2001). Destaca-se em E14 e E15 dois discursos de empregados a respeito do motivo de lançamento de tais planos:

Eu acho que ela enxerga principalmente a questão da insolvência, a questão das receitas sobre despesas. Seria para cortar custos, ela vai ficar mais leve. Ela tem um bloco de funcionários que, sei lá, por exemplo ela me tem e daria para ela contratar uns 5, 6 carteiros, sabe? [E14]

A empresa lançou o plano com o objetivo de ter uma redução do efetivo, uma redução da despesa na folha de pagamento, isso sempre foi claro aqui dentro do Correio. Os dirigentes nunca disseram que o plano era para outra finalidade, o Correio está com a folha alta, a gente precisa de um enxugamento e temos essas condições aqui. [E15]

A visão de PDIV como ferramenta de redução de custos primordialmente funciona como uma espécie de “norte” para as demais que se sucedem. Para alguns entrevistados, além de apenas cortar custos, as empresas públicas podem aproveitar o PDIV também para renovar/oxigenar seus quadros. A fala de E10, por exemplo, explicita um pouco dessa ideia, mas também fornecendo um panorama acerca de um certo imbróglgio jurídico-trabalhista que os

empregados públicos estão inseridos:

Eu acho uma maneira de incentivar, né... e de exatamente evitar que o funcionário também fique até uma idade que já não está mais contribuindo. Então, seria uma maneira de incentivar a saída um pouquinho antes, de renovar, uma coisa desse tipo [...] Eu acredito que seja para renovar os quadros... com as perdas da aposentadoria, não existe nenhum incentivo para que o funcionário saia da empresa. A tendência dele seria ficar com idade avançada ainda dentro da empresa. Eu acho que a União promove esse tipo de demissão incentivada para que haja um pedido do próprio funcionário, uma concordância, em sair mais cedo. [...] Sim, por mais tempo. Eu acho que o principal peso aí não é nem o fato de estar aposentado pelo INSS, é o fato dele continuar na empresa, ocupando uma posição, quando já poderia estar afastado. Eu acho que o interesse do governo é nesse ponto [E10]

O conteúdo da fala de E10 citado anteriormente é fundamental para revelar uma realidade constante e muito presente dentro das empresas públicas brasileiras. O empregado público brasileiro, após se aposentar pelo RGPS-INSS, tem a prerrogativa de continuar trabalhando na empresa pública, sem o rompimento do vínculo originário de trabalho. Na prática, dentro desse cenário, o empregado público passa a ter como rendas: a aposentadoria do INSS, o salário de trabalho da empresa pública (de maneira geral, por já estarem no final de carreira em termos de plano de cargos e salários, os salários dos elegíveis são dos mais altos na estrutura da empresa) e o FGTS (saque dos 8% referente ao depósito mensal feito pela empresa).

Daí, tem-se então o referido imbróglio. Como até o presente momento, os empregados públicos só podem ser demitidos através de motivação (há uma discussão jurídica se o rol de motivos seria exaustivo ou taxativo) e nas hipóteses de justa causa da CLT, o custo de pessoal da União aumenta ainda mais quando os empregados públicos se aposentam e continuam trabalhando (BRASIL, 1943; 2013; 2018).

Os empregados refletem sobre tal realidade, inclusive com uma razoável dose de autocrítica, como nos casos de E2 e E12, sobre o fato de eles mesmos admitirem que, após aposentados, há um relaxamento natural, uma certa sensação de “falsa estabilidade”. Também chama atenção o fato de os próprios empregados reconhecerem que perdem produtividade com o avanço da idade, além de se reconhecerem como “caros” para as empresas. Há uma percepção dos próprios entrevistados que empregados públicos já aposentados são mais caros, em termos de custos, e que há queda natural de produtividade com o avanço da idade relatada por eles mesmos.

Primeiramente, a fala de E5 para explicitar a situação jurídico-trabalhista como uma das razões de existir dos PDIV. Em seguida, a fala de alguns dos entrevistados sobre si mesmos dentro desse contexto, no que se refere a custos e razão de existir da prática:

Na realidade, foi uma forma identificada para demitir as pessoas que com a jurisprudência você não podia. Para mim, foi só isso... é realmente assim, eu preciso demitir, mas eu não posso, porque se eu demitir vão ser tudo readmitido na justiça do trabalho. Então eu vou dar esse incentivo, ela pede para sair, eu não estou demitindo, assina um contrato dizendo que quis. Então, eu acho que foi uma forma que conseguiram, lá há 20 anos atrás, para poder enxugar a máquina. Descobriram que as pessoas poderiam se aposentar e continuar trabalhando. Então, os PIDs, na realidade, são, na sua grande maioria, para atingir esse público, só que esse público não quer sair e não sai. [...] outros, por motivos diversos, acabam entrando no jogo, e ele faz esse enxugamento de folha e tal, porque quando se descobriu que não precisava mais você tem uma dificuldade muito grande de renovar quadro. [E5]

Só pode entrar no PID quem é elegível para o INSS. Então na realidade, é como se você estivesse pedindo a sua aposentadoria. Na realidade, quando você entra com um pedido de aposentadoria, nada mais é do que um desligamento “a pedido” do seu vínculo empregatício, você não quer mais e vou me aposentar. [...] então, é isso... ele não está dando essa oportunidade para qualquer um, você tem que ser elegível pelo INSS, então ele está te dizendo assim: eu não estou te mandando embora, sem você não ter uma renda. [E12]

O nosso caso, a gente já tem bastante tempo de empresa e vai adquirindo certos vícios, eu acho que isso tem que ser, uma maneira de a empresa se renovar, é mudando e incentivando, de alguma maneira a saída desse pessoal mais antigo. É salutar. [E2]

O que eu acho é que é para redução dos salários, para renovação do quadro, né... porque o pessoal não vai sair. Se o banco me der um incentivo para que eu saia logo, não fique mais tempo, eu acho que desonera a folha dele, ele tirando os mais velhos, claro. Eu acho que a ideia é essa é renovar o quadro e ficar com os menores custos, os menores salários. [E4]

Para mim, de novo, é financeiro mesmo (redução de custos). Se eu tenho a condição de, hoje em dia, contratar uma pessoa que vai trabalhar mais e ganhar menos, porque é que eu vou manter uma pessoa já de uma certa idade (já aposentado), eu vou investir nesse cara para quê? Eu prefiro pegar um cara novinho, ganhando menos, folgando menos, tudo menos, é uma questão puramente financeira. [E13]

Ademais, há outro ponto importante levantado durante as entrevistas e que corrobora o estudo de Costa e Mazzilli (2001). Para os autores a ideia emergencial de redução de custos dos PDIVs acaba por mascarar a falta de planejamento de recursos humanos da União (consequentemente nas empresas públicas federais). E6 e E15, talvez por terem exercido funções de liderança e gestão, atentaram para a realidade desse descompasso entre admissão e demissão de pessoas dentro das empresas públicas (esse assunto já foi aprofundado dentro do tema 6.3.3 Visão de futuro para as empresas estatais federais):

O Correio precisa lenta e gradativamente ir readequando o seu efetivo, diminuindo o seu efetivo. Como esse *turnover* não é natural devido a essa sensação de estabilidade, enfim, o Correio vai a cada momento precisando de menos gente. Sempre a adesão é menor do que ele planeja. [E15]

Saíram mais de 12 mil pessoas, mais do que ela previu, mas também não teve como limitar, né... deixou em aberto, não estabeleceu teto. A empresa estava entrando em uma situação tão grave aí com a Lava Jato, ela tinha que reduzir custos de toda maneira [...] ela chegou ao um ponto que não dava mais, os custos estavam muito altos. [E6]

Encerra-se assim a análise do primeiro tema da categoria “Prática PDIV”. A questão de pessoal relatada por esses dois empregados é um dos motes do próximo tema. A seguir será analisado o tema visão crítica da prática, inclusive versando sobre a visão dos empregados acerca de suas percepções de “justiça”.

6.4.2 Visão crítica da prática

O tema surge de uma pergunta flutuante (*floating prompt*) realizada durante a entrevista. Os empregados foram questionados se consideravam a adoção de PDIV em empresas públicas justa. O conceito amplo de justiça era estabelecido pelo próprio entrevistado, e o enfoque da noção do que é justo ou não também partiu do empregado. Assim, surgiram considerações de justiça sob o aspecto individual do empregado, sob o aspecto da empresa, sob a conjuntura brasileira em termos de mercado de trabalho e, primordialmente, sobre a qualidade de gasto público nesse tipo de prática.

Um das distorções relatadas pelos empregados públicos, e conseqüentemente uma crítica por parte deles, refere-se a um perfil específico de empregado público elegível a PDIV. Como explicitado na categoria 6.3 Dimensão Estado empregador, a possibilidade de empregados públicos aposentados continuarem dentro das empresas pode acabar gerando uma profunda disfunção no quadro de pessoal da empresa. Alguns dos entrevistados criticam, principalmente, aqueles colegas que, segundo eles, “não fazem mais nada” e continuam vinculados às empresas apenas esperando o surgimento de um PDIV (a prática, na verdade, acabaria premiando aqueles que não querem sair “sem nada” das empresas). As falas de E2, E8, E9 e E11 exemplificam esse ponto de vista:

Isso é uma excrescência [...] esse incentivo financeiro é uma coisa que vem assim porque há uma distorção das empresas estatais brasileiras, certo. A empresa é obrigada a conviver com um funcionário que não tem mais nem assim a prática, a habilidade, o interesse em produzir e trabalhar para a empresa, mas que está protegido pela legislação vigente. O cara fica só esperando um PDI desses aí para sair. [E2]

A pessoa não vai pedir demissão. Se há a possibilidade de ter naquele ano um PDI, aí se não vai ter... o cara ainda enrola mais 1 ano para ver se no outro ano tem. É, se não tiver em 2019 eu fico até 2020 para ver se tem [...] De certa forma é um privilégio, em relação à maioria, principalmente aquele pessoal que não trabalha em empresa pública. É um privilégio... tanto é que as pessoas esperam, né: vamos ver se vai ter PDI ou não, do que sair só com o valor da rescisão. [E8]

É um plano que está trazendo prejuízo às instituições, está incentivando você: aposente e fique até sair no PDI. É isso que eu estou vendo... [...] Injetando dinheiro público para que o indivíduo se aposente. Eu acho que esses planos estão promovendo é mais isso: que você fique sempre dentro da empresa esperando um dia sair em uma incentivada, está estimulando esse comportamento dentro da empresa. Fica segurando, segurando

até onde a empresa te der uma incentivada, para daí você pegar uma quantia já bastante significativa e vai embora para casa. Eu, historicamente, sempre fui contra você jogar verba pública para incentivar as pessoas à inatividade. Eu acho que esse não é o papel dos recursos do tesouro. Você está pagando para promover a inatividade dos profissionais. A CPRM teria outros caminhos já que ela está achando que o profissional não está mais correspondendo, é redirecionar os trabalhos dentro da empresa, e não está incentivando com dinheiro público o afastamento. [...] [E9]

Os aposentados, não vou dizer todos, mas uma grande parte não faz mais nada. Tem empresa que faz, se você tirar os bancos, Petrobras, mas tem muitas empresas do governo que o cara vai lá só ver internet. “Não é porque eu já contribuí 35 anos”, aí quer ficar, quer ficar... só quer sair com PDI. [E11]

Quanto à questão de justiça da prática, surgem alguns pontos de vistas diferentes. O pesquisador estimulou os entrevistados a refletirem se a prática de PDIV é justa, não apenas em uma esfera individual, mas considerando todo o mercado de trabalho no Brasil, público e privado. As respostas mostraram que mesmo sendo empregados públicos, elegíveis em empresas públicas e, em alguns casos aderentes, os entrevistados reconhecem que poder sair de um emprego da maneira como o PDIV proporciona seria, de certa forma, sim, um privilégio. Note-se que não necessariamente, na visão deles, privilégio seria sinônimo de injustiça. As reflexões, nesse sentido, incluindo ainda comparações com o mercado privado de trabalho, são feitas por E7, E8, E13 e E15:

É um privilégio porque você sai com alguma coisa. [...] Acho que sim.[...] como é que a empresa está ruim se está pagando para os empregados saírem? Eu acho que essa ideia tem, ficam pensando nisso aí... como é que está deficitária e pagando para alguém sair? [E7]

Olha... eu trabalhei em empresa privada: ou pede as contas ou é demitida. Não tem esse negócio de receber incentivo para sair não. [...] Então, se vai ter PDI, por que eu vou chegar para o gerente e pedir demissão?! [E8]

Eu converso com as pessoas que são contratadas e eles acham incrível que se tenha algum dinheiro, que a gente receba algum dinheiro para a gente ser desligado. [...] e, sinceramente, é o que eu digo, todo mundo que não faz parte da realidade das empresas públicas (estatais) se admira, poxa, o cara vai sair e ainda vai receber uma grana. Eu acho sim que é um privilégio. [E13]

Ele acaba encerrando a carreira dele em condições melhores do que o funcionário da privada, né. Então o Estado e a empresa pública acabam, ao longo da vida profissional, de quem é contribuindo para que isso aconteça, né. Então é uma condição superior as outras, e assim, por que só os públicos? Então, nesse sentido não deixa de ser uma condição diferenciada, não deixa de ser um privilégio. [E15]

A prática do PDIV também foi alvo de crítica de alguns dos entrevistados em relação à questão da reposição dos quadros das estatais. Entrevistados sugerem que a oxigenação/renovação do quadro, algo visto como uma das razões de existir do PDIV (ver análise do tema específico em 6.4.1), é indiretamente inviabilizada pelos PDIVs.

Como relatado anteriormente pelos entrevistados, a condição especial dos empregados públicos aposentados que permanecem nas companhias aguardando a publicação de um plano é vista como uma prática de injustiça quanto ao mercado de trabalho. Os benefícios ofertados pelo PDIV e a possibilidade de permanência após a aposentadoria, na visão de E12 e E13, acabam por atrapalhar a renovação dos quadros de pessoal das estatais:

Então, um país desse com desemprego, com tudo... você tem uma pessoa recebendo pela previdência social, recebendo salário, ou seja, de certa forma está tomando uma vaga de uma pessoa que teria que entrar no mercado de trabalho e não está entrando porque você está lá. Eu acho injusto você ficar recebendo e trabalhando, recebendo da previdência e continuar trabalhando. Injusto para as pessoas que estão fora do mercado de trabalho, mas por que isso acontece? Por uma situação, um erro que não foi causada pelo funcionário, causado pelo governo de então, pela estrutura como um todo. A administração pública brasileira levou a que as pessoas cometessem esse procedimento que é desleal para com as pessoas que estão fora do mercado de trabalho. Ninguém quer continuar trabalhando se você pode sair [...] [E12]

Se a gente tivesse em condição melhor de país, eu acho que seria até justo socialmente porque eu estaria abrindo vaga para uma pessoa nova entrar. Sai o pessoal de 30 anos, 27, 25 para dar a vaga a esse pessoal novo que está entrando no mercado agora. [E13]

Por fim, para concluir a análise do tema, há também empregados convictos de que a prática deveria ser permanente, e não com um intervalo de anos entre um plano e outro. Para eles, a situação dos empregados em fim de carreira acaba ficando cada vez mais indefinida à espera da publicação de um PDIV com o passar dos anos. Por permanente entende-se uma prática de gestão de pessoas regular e não descontinuada. De tal forma, acreditam E10, E14 e E15, seria possível que os empregados públicos planejassem melhor suas saídas/aposentadorias, evitando o desgaste da condição mencionada anteriormente (empregado aposentado que já não é mais tão produtivo para a empresa) e permitindo uma vida de aposentado mais digna:

Eu acho que é o processo que deveria se tornar quase que como natural. O PDI deveria ocorrer periodicamente (com mais frequência). Acho que dependendo da estatal, do tamanho, uma que tenha mais funcionários poderia ser anual ou de 2 em 2 anos, ou uma menor como a CPRM, a cada 5 ou 6 anos ou 4 anos, teria um plano desses para que exatamente possa ir renovando o pessoal. [E10]

Eu acho que deveria ser um direito para todo mundo [...] Para mim, eu acho que todas as pessoas deveriam ter esse direito, e não quando chegar nessa idade, além desses conflitos existenciais que eu estou te falando, as pessoas chegam com um rombo, um vazio, ela ainda vai ter dificuldades financeiras. [E14]

Eu sou da opinião que isso deveria existir do mesmo jeito em qualquer desligamento, algum tipo de indenização, um fundo de garantia, você tem uma verba rescisória, que é um tempo dedicação a essa casa, a qualquer emprego longo, qualquer emprego público. Então eu imagino que fosse mais claro para as pessoas, que fosse uma política permanente de desligamento, para você poder desenhar o seu projeto, seu passo a passo [...] [E15]

A seguir a reflexão do tema “visão geracional” como mais uma das visões que os empregados apresentaram acerca da prática PDIV.

6.4.3 Visão geracional

O contraste de gerações no trabalho dentro das empresas públicas surge como um dos temas não planejados do estudo. De certa forma o contexto do PDIV reforça nos empregados elegíveis uma análise acerca da finitude do ciclo laboral formal dentro de uma empresa. Além disso, os empregados refletem também sobre como suas respectivas empresas serão “tocadas” pelos empregados que permanecem, geralmente mais novos, em termos de idade, conseqüentemente diferentes em termos de geração. Esse tipo de contraste não é visto necessariamente como algo ruim pelos empregados. A fala de E8 ilustra esse cenário:

Vem concurso público com gente nova, dando oportunidade aos mais jovens... ninguém tem raiva disso não, pelo contrário, agora nossa gerência mudou, um rapaz novo, fica todo mundo eufórico... traz rotinas novas, uma forma de trabalhar que é diferente, não só porque ele é novo, mas também porque traz ideias novas... nós já estamos nisso há muito tempo, nosso cérebro está condicionado. [...] Então, é muito bom... eu acho que a gente tem muito mais a aprender com os mais novos. [E8]

Por outro lado, também há uma reflexão de que a cada rodada de PDIV as empresas conseguem oxigenar também sua estrutura de custos em termos de salários. E11, por exemplo, consegue enxergar que um empregado mais novo, além de mais produtivo, custa bem menos aos cofres do Tesouro:

O governo fazendo isso aí ele está reformulando o quadro dele com gente nova, gente mais aplicada, pessoal novo que chega com todo gás e renova o quadro, com um quadro ainda mais barato e vai fazer quase o mesmo serviço. Esses caras novos vêm cheio das tecnologias, com gás e vontade de trabalhar (salário bem menor). A diferença de um técnico que está trabalhando há não sei quantos anos e um cara que entrou agora é grande. [E11]

Porém, há também um certo choque de valores causado pelas características essenciais distintas das gerações. Empregados elegíveis se percebem mais comprometidos e apegados ao trabalho, chegam inclusive a criticar a postura dos mais jovens que encaram o emprego apenas como um emprego. E8, E14 e E12 fornecem um panorama interessante acerca do fenômeno. A empregada E8 reflete sobre o desapareço da juventude atual, mesmo com a ideia de estabilidade que permeia a esfera dos concursos públicos. E12, por outro lado, já observa o comportamento menos comprometido em um tom mais crítico. São dois pontos de vista

diferentes acerca do “desapego”:

Mas você sabe que essa nova geração, esses “garotão” que estão entrando... eles apelidaram a gente (os mais velhos) de “dinossauros”. Essa juventude que entrou não quer saber não... tanto estão indo embora do Brasil, como se é para pedir demissão eles pedem e pronto. Logo eles não estão parados na Dataprev, ficam fazendo concurso direto, na hora que passa, dão tchau e pronto, já era. [E8]

Nós, os antigos, nós tínhamos essa visão de empresa, coisa que está se perdendo. As pessoas estão encarando aquilo como emprego, tudo bem. É, não deixa de ser; mas essa coisa de só vai na boa, se não for na boa não vai, tem muito direito e tal... essa turma nova tem isso. Olha rapaz, eu estou fazendo parte de um grupo onde eu estou fazendo papel de “ovelha negra” ou “ovelha branca” para não soar racista, mas eu estou pensando diferente de um grupo novo que está aí, então é melhor trocar o velho e a gente sai... [E12]

Eu vejo essa geração menos apegada, menos fidelizada, ela quer novas oportunidades, quer novas experiências. A minha geração sonhava com um emprego público e crescer dentro de um emprego público, que foi uma grande oportunidade que eu tive, esses cursos todos que eu fiz foram pagos pelos Correios [...] eu crescia lá dentro, vai criando amor e briga, e volta, aquela coisa, né... as novas gerações não estabelecem essa relação de amor e ódio. [...] Eles próprios saírem sem precisar ser mandados embora. [E14]

Vale ressaltar que um conflito de valores de gerações no ambiente de trabalho não significa necessariamente que há uma boa e outra ruim, tudo depende do contexto. Dentro das empresas públicas não seria diferente. O fato de os empregados serem mais velhos não significa fundamentalmente que a empresa estava em uma condição desfavorável em relação a sua força de trabalho. Há aspectos positivos no envelhecimento. É de tal forma que E12 e E15 relatam essa conjuntura de “mais velhos” que o PDIV demonstra:

O envelhecimento dentro da empresa não é ruim necessariamente. Há uma gama de, além da cultura do pessoal antigo ser uma cultura mais pró-empresa, tem experiência, tem vivência no negócio. Quem faz a dinâmica da empresa crescer são os jovens, mas os velhos dão o rumo, dão o equilíbrio, orientam tal. Então essa permanência não é de todo ruim, ela é boa. [E12]

Eu sinto que as coisas que eu realizo, as responsabilidades que eu abraço, elas são compatíveis, não que eu seja insubstituível, mas é que tanto um ou outro substituto aqui, mesmo mais jovem, eventualmente ganhando até menos, provavelmente ganhando menos, assim, a qualidade do trabalho eu não sinto que seria inferior, em alguns aspectos talvez até superior [...] Eu tenho percebido assim que, depois do último PDI, houve um ingresso de uma juventude muito grande nas posições de gestão, e aí como alguns episódios passados não estão na cabeça dessas pessoas, eles querem fazer... vamos tentar esse caminho, e eu digo: esse caminho nós já fizemos (risos). Não é por aqui, então a experiência pode dar essa contribuição interessante. [E15]

A ideia de gerações distintas frente ao contexto de PDIV não deve ser analisada apenas sob o aspecto de características no trabalho. Como se viu durante a análise dos dados, a aplicação da prática guarda forte relação com elementos previdenciários, principalmente no que se refere a idade para aposentadoria. Porém, quando se enxerga que a idade e o perfil dos

empregados públicos estão mudando, sobretudo após a aplicação de uma grande rodada de PDIVs, percebe-se que a prática pode não essencialmente continuar sendo aplicada no Brasil. Não porque ela não é eficiente em termos de custos, mas sim por uma questão de necessidade/viabilidade de aplicação. A percepção de futuro da prática na ótica dos empregados públicos representa o próximo e último tema da análise dos dados das entrevistas.

6.4.4 Percepção quanto ao futuro da prática

Como já relatado, esta rodada de aplicação de PDIVs teve um contexto único com relação às anteriores. Além do contexto de reformas já mencionado, havia também uma forte pressão da sociedade para diminuição de custos na máquina pública, como um todo. Não importa de onde venham esses custos.

Embora a adoção de PDIVs já venha sendo adotada no Brasil há 23 anos, isso não quer dizer que, necessariamente, ela será sempre adotada na administração pública brasileira. Não há porque tentar praticar exercícios de futurismo quanto a isso. Porém, alguns empregados, percebendo movimentos na gestão do Estado brasileiro passaram a refletir se as empresas públicas estariam vivendo se não a última, mas uma das últimas rodadas de aplicações de PDIVs. Para os empregados existem quatro principais motivos para se acreditar nisso, a saber:

- 1) A derrubada judicial da possibilidade de empregados públicos aposentados permanecerem trabalhando em empresas públicas. Isso forçaria um cenário de escolha mutuamente excludente entre solicitar a aposentadoria e continuar trabalhando na ativa, sem a possibilidade de acúmulo. Assim, o PDIV não se faria necessário em termos previdenciários;
- 2) A revogação da jurisprudência que prevê a necessidade de motivação para demissão de empregados públicos. Em tal cenário, não haveria mais necessidade de aplicar PDIVs para forçar a saída de empregados públicos, visto que as empresas poderiam demiti-los a qualquer momento, desde que respeitando as regras trabalhistas;
- 3) A mudança no perfil dos empregados públicos que não necessariamente terão um único emprego em estatal, acumulando muitos anos de trabalho na mesma empresa. Hoje, tal cenário torna o PDIV necessário e mais custoso para a União;
- 4) A diminuição expressiva da quantidade de empresas estatais e do papel do

Estado empregador na administração indireta brasileira. Tal condição parece ser consequência e não causa da onda de privatizações e extinções de empresas estatais que parece se aproximar.

Para ilustrar os quatro motivos, através de falas de entrevistados, a seguir os discursos de E5, E11, E13 e E15. As falas não versam expressivamente sobre um cenário onde não haverá mais PDIVs na administração públicas brasileira, porém esses empregados percebem um enfraquecimento da prática em um cenário de curto prazo, já fruto do novo contexto previdenciário e trabalhista criado pelas reformas:

Essa questão da empresa pública celetista, se a empresa achar que precisa reduzir, que precisa fazer para qualquer ajuste, ela precisar demitir, ela vai está amparada em lei. Como eu vejo hoje: como eles não podem mandar, eles oferecem essa recompensa. Saia antes, que eu lhe dou um incentivo...mas, acho que isso também vai acabar, não vai ser *ad eternum*, porque se eu tenho a flexibilidade de trocar as pessoas, pra quê que eu vou precisar de dar incentivo? Olha, é um movimento que com a nova legislação trabalhista, para quê que eu vou te pagar para sair, se eu posso te mandar embora? [...] Quando você começa a provar que CLT é CLT, posso demitir, é só o judiciário não dar mais ganho de causa, e firmar repercussão geral. Então assim, eu acho que essa mudança é sem volta[...] [E5]

Eu também não sei como vai vir essa previdência, certo? Vai depender muito dessa previdência e também dessa lei trabalhista, porque ela não está funcionando ainda a pleno vapor. A previdência é que vai nortear melhor, a previdência é quem vai dizer, mas eu acho que vai continuar menos, vai enfraquecendo. [E11]

Quando a gente entrou, ela deixou meio implícito nas pressões psicológicas que seria o último, que a partir disso não existiria mais. [...] Agora muita gente ainda tem esperanças que sejam lançados outros novos PDVs, eu sou um pouco cético em relação a isso. Quando eu decidi ficar, eu decidi arriscar me preparando para que não tenha mais. Eu acho que a tendência é que não tenha mais, do meu ponto de vista. [E13]

E agora, os PDIs para o futuro, com essa reforma trabalhista, em que há a possibilidade de negociação entre empregado e empregador diretamente, embora a gente tenha os sindicatos, eu não sei o detalhe legal, mas se existe essa possibilidade lá da multa rescisória, será que os PDIs passam a ser mais atrativos? Será que os futuros PDIs vêm ao ponto de considerar isso, vai explorar isso, será? [E15]

Mesmo para os empregados que acreditam que a prática irá permanecer sendo aplicada continuamente no Brasil, há no discurso a ressalva de que se as condições previdenciárias e trabalhistas forem efetivamente alteradas, como para eles parece se desenhar em um futuro próximo, a prática pode não mais ter razão de existir. A fala de E9, por exemplo, ilustra esse ponto de vista:

Eu creio que não será a última não... se não houver mudanças em algumas das outras esferas, né... previdenciária, se permanecer como está, você se aposentar e continuar trabalhando, eu creio que só uma incentivada é que vai realmente conseguir que esse afastamento do empregado ocorra por algum incentivo. Então eu creio que a prática vai

permanecer. [E9]

Encerra-se assim a análise do último tema da última categoria dos dados. A seguir as considerações finais do estudo, mostrando o que se pode concluir sobre a questão de pesquisa, as limitações do estudo e sugestões para próximos estudos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo consistiu em verificar se os incentivos ofertados pela União através dos PDIVs influenciaram os empregados públicos na decisão de adesão. De fato, como se verificou durante as entrevistas, os incentivos financeiros e sociais (principalmente assistência médica/plano de saúde) são os elementos fundamentais no campo objetivo da tomada de decisão. A esfera do empregado como indivíduo é o prisma pelo qual o PDIV foi analisado durante o trabalho.

Compreender a relação laboral dos empregados públicos com as empresas públicas segue sendo um grande desafio de pesquisa. Se por um lado os empregados elegíveis dessa rodada dedicaram boa parte de suas vidas apenas a uma única empresa, e enxergam nisso um atributo que merece ser recompensado, pode-se entender por outro lado, que tal fato, por si só, já foi uma recompensa. Ter trabalhado em uma empresa com salários justos, bons benefícios e uma certa “estabilidade” laboral já seria um prêmio.

Os PDIVs estão inseridos dentro desse complexo contexto. A partir da ótica dos empregados, foi possível refletir sobre realidades mais abrangentes, principalmente no que se refere às empresas públicas brasileiras. Como mostrado neste trabalho, há uma razão de existir para a prática. Mais do que uma razão de existir, a forma como a União e as empresas se posicionaram nesse ciclo, possibilita um entendimento de que aplicar demissões/aposentadorias são uma necessidade emergencial e urgente. A ideia de que, se não for dessa maneira, os empregados públicos, mesmo já aposentados pelo regime geral de previdência, jamais sairão é vista como um fato no dia a dia das empresas.

Por isso, durante o estudo houve uma preocupação em explicar, conceituar e justificar a existência da prática à luz dos direitos administrativo e trabalhista. Ao entender que a própria União, ao aplicar os PDIVs seguidas vezes e na maioria de suas empresas públicas, reconhece que esse é o melhor caminho para reduzir seus custos com pessoal, é possível refletir sobre como o Estado brasileiro se porta diante de um problema de gestão de pessoas grave e complexo como o que PDIV ajuda a desvelar.

Como se viu na análise de resultados, a realidade da dinâmica do processo do PDIV se dá em um contexto vinculado a questões de aposentadoria e previdência. Por isso, muitos empregados se posicionam em um extenso espectro de possibilidades acerca da influência de tais incentivos. Questões de aposentadoria e previdência propiciam um contexto de dúvidas e incertezas.

Há aqueles empregados que refletem simplesmente no campo algébrico-numérico

do incentivo financeiro: o valor que eu recebi/receberia a título de indenização equivale a “x” anos de trabalho na ativa. Com base nessa conta eles buscam balizar suas decisões. Mas há também aqueles em que, por uma série de fatores, a reflexão se dá muito mais na esfera subjetiva da aposentadoria. Dentre esses fatores, pode-se citar: educação financeira, planejamento familiar, saúde, perspectivas futuras, motivação no trabalho e, principalmente, o que fazer da vida após encerrar o ciclo de trabalho.

Quanto ao plano de saúde, considerando o custo e o peso de tal despesa para uma pessoa na idade dos elegíveis, acabou por mostrar-se a influência de tal fator. Alguns dos entrevistados afirmaram que esse fator tem um peso até maior do que a indenização financeira na tomada de decisão. Diante de um Estado (como o brasileiro) extremamente deficitário no fornecimento das demandas básicas da sociedade, como é o caso da saúde pública, observou-se que um empregado público pode esperar em sua empresa pública a solução de tal demanda.

Entender a camada de influência dos incentivos financeiro e sociais na adesão não significou excluir a gama de possibilidade que outros fatores tiveram na decisão. O estudo conseguiu responder a questão de pesquisa e atender ao objetivo geral, mas indicou também que outros fatores influenciaram os empregados. Esse entendimento, embora além do objetivo geral, mostrou-se uma das contribuições do trabalho. Reflexões de fatores subjetivos que não estão presentes nos documentos, como o clima de medo gerado pelo PDIV, por exemplo, só foram possíveis graças a adoção de um roteiro semiestruturado com perguntas flutuantes (*floating prompts*).

As gestões pública e privada carregam aspectos muito distintos. Geralmente, quando se misturam ideias/concepções das duas, de forma abrupta, acaba-se por ocasionar grandes problemas. Quando se incorporou a eficiência como princípio constitucional através da emenda n. 19/1998, definiu-se que os empregados públicos seriam celetistas e sem estabilidade a partir de contratações feitas a partir dessa data. Uma grande mudança como essa exigiria concretamente, não apenas por parte do poder executivo, uma integração entre todos os poderes para que ela fosse cumprida. Tal dispositivo “não pegou” na realidade das empresas públicas brasileiras, inclusive em boa parte, por divergências com o poder judiciário.

Diante do já exposto “xadrez” jurídico-legal dos empregados públicos na administração pública brasileira, percebe-se que os PDIVs têm então atuado como uma espécie de remédio emergencial para sanar a questão da demissão de empregados públicos (a única forma de vencer a tal estabilidade que, como se viu, os empregados públicos não têm). No entanto, pouco se tem refletido sobre a efetividade da prática. Já se sabe que ela tem um grau razoável de eficácia, ou seja, consegue efetivamente demitir um quantitativo significativo de

empregados a cada aplicação. Porém, não se pode afirmar, concretamente, que o PDIV é efetivamente uma ferramenta de gestão de pessoas e adequação de quadros, como a própria União afirma em seus “Boletins das estatais” publicados trimestralmente.

Neste sentido, cabe uma sugestão de estudo futuro relacionada a verificação, através das leis orçamentárias anuais de cada uma das estatais, se o que é cortado em despesas, após a aplicação do PDIV, com pessoal, encargos e previdência é efetivamente revertido para a rubrica de investimento, por exemplo. Não que obrigatoriamente cada centavo “economizado” deva ser revertido para o investimento da estatal, mas seria natural se esperar uma correlação entre as variáveis, já que é comum que as equipes econômicas no Brasil defendam também o PDIV como ferramenta de gestão para a saúde organizacional das empresas públicas, como um todo, inclusive quanto ao poder de investimento.

O cenário reformista em que esse último ciclo foi aplicado e o discurso da atual equipe econômica brasileira não parece caminhar nesse sentido. Parece haver no Brasil uma onda de transformação que inevitavelmente atingirá as empresas públicas. Mesmo que essas mudanças não sejam direcionadas para tais instituições, o que se passará no país não as deixarão imunes de mudanças. As alterações na legislação trabalhista e, principalmente, uma profunda reforma na previdência podem alterar duas das bases de como hoje se aplica PDIV no Brasil: empregados públicos aposentados e celetistas sem estabilidade. Tais mudanças podem, inclusive, serem os sinais que o judiciário necessita para reformular suas decisões e entendimentos acerca de demissões incentivadas.

Da forma como tem sido aplicada, e considerando as variáveis e características atuais dos empregados públicos e das empresas públicas, a prática acaba por premiar quem não adere no primeiro momento e permanece trabalhando em uma empresa pública. Imagina-se uma situação hipotética, por exemplo, onde um empregado público que esteve elegível a um PDIV optou por não aderir. Um ano depois, o mesmo empregado se aposentou pelo regime geral e decidiu por continuar trabalhando. Novamente elegível em um PDIV, seis anos depois, o mesmo empregado decidiu por aderir e receber todos os incentivos em sua rescisão.

Alguns dos próprios empregados reconhecem o grande privilégio que se desenha no cenário descrito no parágrafo anterior. De fato, o empregado recebeu da empresa e do INSS por seis anos, cumulativamente. Sem nenhum prejuízo, recebeu ainda incentivos financeiro e sociais para concretizar uma demissão incentivada anos depois. Nota-se que o empregado teve a possibilidade de ser “premiado” duas vezes: na possibilidade do acúmulo de fontes de renda e no recebimento dos incentivos para demissão.

Observa-se que o PDIV pode ser, mais do que uma ferramenta para corte de custos,

um reforçador de uma disfunção no mercado de trabalho como um todo, não apenas no público. A situação de quadro de pessoal que o PDIV promete solucionar também evidencia, como alguns dos entrevistados relataram e a própria revisão de literatura demonstra, o problema de planejamento de pessoal da União.

Imagina-se, mais uma vez, o exemplo de uma empresa pública hipotética. Tal empresa possuía um número de empregados aquém do necessário para a realização de suas atividades em um determinado ano. 2010, por exemplo. Apenas em 2014, a empresa realiza concurso público para admissão de novos empregados e formação de cadastro de reserva para cobrir eventuais necessidades. Porém, nesse intervalo de 4 ou 5 anos, diversos empregados adquiriram direito à aposentadoria. Esses mesmo empregados, no entanto, tem a prerrogativa de saírem da empresa apenas quando surgir a oportunidade de um PDIV. Na prática, a empresa tem agora os novos empregados e os aposentados elegíveis. Em 2016, o PDIV é publicado com adesão significativa de empregados. A empresa perdeu agora muitos empregados e não possui mais cadastro de reserva ativo para reposição. Novamente, a empresa está com o número de empregados aquém para a realização de suas atividades.

Embora o exemplo pareça ser demasiadamente sintético, já que desconsidera a questão da tecnologia, por exemplo, como um dentre tantos outros fatores que tendem a diminuir a necessidade de mão de obra, ele objetiva demonstrar o descompasso grave entre ingresso (concurso público) e demissão (PDIVs) de empregados em empresas públicas.

Neste sentido, surge outra sugestão para pesquisa futura. Pode-se conceber a criação de um modelo de gestão de pessoas para empresas públicas onde todos os grandes processos de pessoal sejam contemplados, principalmente, esses dois grandes: admissão e demissão. No entanto, um modelo de previsão como esse só seria plausível caso as condições/variáveis de empregados e empresas públicas se mantivessem as mesmas das atuais (inclusive quanto a concursos públicos e demissões incentivadas), o que pode não ocorrer no cenário que parece se desenhar para o futuro. Caso a agenda de extinção, privatizações e fusões se concretize, os PDIVs deixarão de ser necessários, por inexistência.

Porém, mesmo que o cenário se mantenha o mesmo do atual, as alterações nas questões trabalhistas e da previdência, a mudança geracional no perfil dos empregados públicos e outros fatores discutidos no tema “Visão de futuro da prática” parecem indicar que a aplicação de PDIVs parece sair mais enfraquecida dessa rodada.

Por fim, embora aparentemente os empregados públicos pareçam contemplar uma parcela pequena da sociedade brasileira (numericamente), inclusive quanto ao mercado de trabalho, não se pode negar a relevância dos mesmos na economia (não apenas pela ótica da

despesa) e na construção da riqueza do país através das empresas públicas. Quando se imagina os mais de 500 mil empregados públicos efetivos diretos, bem como suas relações diretas e indiretas na economia (família, consumo, poupança, desemprego, etc) percebe-se que a prática de PDIVs em empresas públicas perpassa pela vida de milhões de brasileiros.

Analisar os PDIVs apenas sob a ótica dos empregados pode ser considerada uma das limitações do estudo. De fato, ter-se-ia uma visão mais completa acerca do fenômeno se fosse possível combinar, além da visão dos empregados, as percepções dos membros de conselhos de administração e/ou diretorias executivas das empresas (responsáveis por construir os planos e levarem a SEST) e técnicos da administração direta do Tesouro Nacional e do Ministério da Economia (responsáveis por analisar quantitativamente valores, projeções e outros estudos técnicos). Essa tríade empregados-empresas-União sendo de fato contemplada forneceria uma visão mais holística do fenômeno.

Outra limitação do estudo refere-se as ausências dos documentos do Banco do Brasil e da Caixa. Não só pela relevância e representatividade dessas empresas (ambas somadas possuem mais de 150 mil funcionários), mas pela diversidade que documentos de empresas do setor financeiro/bancário teria trazido para a análise documental e, conseqüentemente, nas entrevistas com alguns de seus empregados. Embora solicitado via LAI, os documentos não foram obtidos porque as duas evocaram o dispositivo de sigilo da informação que bancos públicos comerciais possuem para informações estratégicas.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, L. F. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. **Revista sociologia e política**, Curitiba, ano 24, p. 41-67, jun. 2005.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo descomplicado**. 25 ed. São Paulo: Editora Forense, 2017.
- ALVARENGA, D. Programas de cortes em estatais têm adesão de mais de 37 mil funcionários em 2 anos. **Portal G1**. Brasília, 09 jan. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/programas-de-cortes-em-estatais-tem-adesao-de-mais-de-37-mil-funcionarios-em-2-anos.ghtml>, Acesso em 01 mai. 2017.
- ALVIM, M. Após fracasso em 2017, governo insistirá em programas de demissão voluntária para servidores. **BBC News**. São Paulo, 03 jan 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-42498764>, Acesso em 05 out. 2018.
- AZEVEDO, C. B. de; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília, ano 54, n. 1, jan.mar, 2003.
- AZNAR, S.; PLOTHOW, C. Estudo sobre o desligamento de executivos nas organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, volume IV, n. 3, p. 320-330, set/out/nov/dez. 2014.
- BANCO DO NORDESTE. **Regulamento do Programa de Incentivo ao Desligamento (PID)**, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª reimp. da 1ª ed. São Paulo: Edições, 70. 2016
- BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2002
- BELTRÃO, R. E. V.; ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Reforma da burocracia pública e federalismo no Brasil: a experiência do programa de demissão voluntária nos governos estaduais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p.113-144, nov/dez. 1998.
- BRANCO. L. Governo reafirma desejo de privatizar estatais. **O Globo**. São Paulo, 27 fev 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/governo-bolsonaro-reafirma-desejo-de-privatizar-estatais-23486061>. Acesso em: 27 fev. 2019.
- BRASIL. Proposta de Emenda à Constituição n. 6, 20 de fevereiro de 2019. **Proposta que modifica o sistema de previdência social, estabelece regras de transição e disposições transitórias, e dá outras providências**. Brasília, 2019. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1712459&filename=PEC+6/2019. Acesso em: 28 fev. 2019.
- _____ Boletim das empresas estatais federais. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG/Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais –**

SEST. Brasília, n.8, período 3º trimestre de 2018. Disponível em:

http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/8_boletim_v5.pdf/@download/file/8_boletim_v5.pdf. Acesso em: 23 jan. 2019.

_____. Lei n. 13.429, de 31 de março de 2017. **Disposição sobre o trabalho temporário em empresas urbanas, relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros**. Brasília, 2017a. Disponível em:

www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/L13429.html. Acesso em: 22 abr. 2017.

_____. Ministério da Fazenda. **Prêmios**. 2017b. Disponível em:

<http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/premios>. Acesso em: 01 mai. 2017.

_____. Aspectos fiscais do relacionamento do Tesouro nacional com suas participações societárias – 2016. **Tesouro Nacional – Ministério da Fazenda/MF**. Brasília, 2017c.

Disponível em:

<<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/318974/Boletim+estatais+vers%C3%A3o+final/3c1990ff-7db0-490b-aa27-c4c166b4fd28>>. Acesso em:

_____. Medida provisória n. 792, de 26 de julho de 2017. **Instituição no âmbito do Poder Executivo Federal, o Programa de Desligamento Voluntário e outros, destinados ao servidor da administração pública federal direta**. Brasília, 2017d. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/Mpv/mpv792impresao.htm.

Acesso em: 05 out. 2018.

_____. Caderno de práticas de gestão de pessoas das empresas estatais federais.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG/Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – DEST. Brasília, 2016a. Disponível em:

[http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/dest_pratica-de-gestao-de-](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/dest_pratica-de-gestao-de-pessoas.pdf/@download/file/DEST_pratica%20de%20gestao%20de%20pessoas.pdf)

[pessoas.pdf/@download/file/DEST_pratica%20de%20gestao%20de%20pessoas.pdf](http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/dest_pratica-de-gestao-de-pessoas.pdf/@download/file/DEST_pratica%20de%20gestao%20de%20pessoas.pdf).

Acesso em: 23 abr. 2017.

_____. Projeto de lei n. 6.787, de 23 de dezembro de 2016. **Alteração do Decreto-lei n. 5.452 – CLT e da Lei n. 6.019 para dispor sobre trabalho temporário, eleições de representantes dos trabalhadores e outras providências**. Brasília, 2016b. Disponível em:

www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1520055&filename=PL+6787/2016. Acesso em: 22 abr. 2017.

_____. Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016. **Disposição sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União**. Brasília, 2016c. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/ato2015-2018/2016/Lei/L13303.html. Acesso em: 13 jul. 2018.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Informativo 699**. ECT: despedida de empregado e motivação, 2013. Disponível em:

<http://www.stf.jus.br/arquivo/informativo/documento/informativo699.htm>. Acesso em: 19 set. 2018.

_____. Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regulamentação do acesso à informação previsto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição Federal; e outras providências.** Brasília, 2011. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/L12527.html. Acesso em: 30 jun. 2017.

_____. Lei complementar n. 200, de 4 de maio de 2000. **Normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e outras providências.** Brasília, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm. Acesso em: 20 set. 2018.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10660176/artigo-173-da-constituicao-federal-de-1988>. Acesso em: 01 mai. 2017.

_____. Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. **Consolidação das leis trabalhistas - CLT.** Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10709394/artigo-482-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>. Acesso em: 01 mai. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L.C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública – RAP.** Rio de Janeiro, ano 34, v. 4, p. 7-26, jul/ago. 2000.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996.

BRITO, N. D; AQUINO, C. A. B. Planos de demissão voluntária: reflexos sobre a relação indivíduo-trabalho. **Revista de psicologia**, Fortaleza, v. 7, n.1, p.38-50, jan./jun. 2016.

CAMÕES, M. R. S; MENESES, P. P. M. **Governo Federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal.** Brasília, Enap, 2016.

CARVALHO FILHO, J.S. **Manual do direito administrativo.** 31. ed, São Paulo: Atlas, 2017.

CASTOR, B. V. J.; AGE, H. A. J. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 32, p.97-111, nov.dez. 1998.

CELLARD, A. **A análise documental.** In: POUPART, J. *et al.* A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. p. 295-316, 3. ed. Petrópolis: Vozes. 2012.

CÉSAR, A. M. R. A morte simbólica em mudanças organizacionais: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 1, p.172-188, fev. 2010.

CMB. **Regulamento Plano de Desligamento Voluntário – PDV**, 2017.

CONAB. **Plano de demissão voluntária – PDV 2016.** Regulamento aprovado na 1.295ª REDIR, 11 abr. 2017.

CORREIOS. **Regulamento – Plano de Desligamento Incentivado – PDI/2017**. Jan. 2017.

COSTA, S. G; MAZZILLI, C.P. Programas de demissões voluntárias: uma alternativa ao sofrimento do servidor público? **Revista eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, ed. 23, vol. 7 n. 5, set.out, 2001.

CPRM. **Programa de desligamento incentivado e de sucessão programada – PDISP**, 2017.

CUNHA, E. G. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer em um programa de demissão voluntária**, 1999. Dissertação (mestrado) – Curso de Administração, Administração pública, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

DATA PREV. **Programa de Desligamento Incentivado – Resolução 3342/2014**, 2014.

EBC. **Regulamento – Plano de Demissão Voluntária – Deliberação DIREX nº 40/2017**, 2017.

FONTANELLA, B. J. B. *et al.* **Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica**. Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389-394, fev. 2011.

FRANÇA, B. H. Funcionário Público: Trabalhador como os outros? **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, v. 118, n. 2, p.199-212, 1994.

FRANCO, D. O. J. Mercado de trabalho e programas de demissão voluntária no setor público: Impactos do poder de mercado das firmas e da informação assimétrica contra elas. In: Encontro Nacional De Economia, 29, Salvador, 2001. **Anais do Encontro**. Salvador: Anpec, 2001. p.01-21. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2001/artigos/200106210.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2017.

GIAMBIAGI, F. *et al.* **Economia Brasileira Contemporânea**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, Christiane K.; MATTOS, Pedro L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.

GUEDES, V. A.; CALADO, S. M. R.; VIEIRA, M. M. F. Programa de desligamento voluntário: um estudo sobre os fatores determinantes da adesão entre ex-funcionários de instituição financeira governamental. **Anais do XXII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD**, Porto Alegre – RS, 1998.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 12, p.160-200, dez. 2004.

INFRAERO. **Cartilha do programa de incentivo à transferência ou à aposentadoria – PDITA**, 2012

LAPORTA, T. Eletrobrás planeja desligar cerca de 2,4 mil funcionários em PDV a partir de outubro. Portal G1, Rio de Janeiro, 10, set. 2018. Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/10/eletrobras-planeja-desligar-cerca-de-24-mil-funcionarios-em-pdv-a-partir-de-outubro.ghtml> Acesso em 11 set, 2018.

LOPEZ, F; GUEDES, E. Atlas do Estado brasileiro: uma análise multidimensional da burocracia pública brasileira em duas décadas (1995-2016). **Atlas do Estado brasileiro**, p. 2-44, 2018.

MCCRACKEN, G. **The long interview**. Ontario: Sage, 1988.

MARTELLO, A. Com PDIVs, quadro de pessoal das estatais é o menor em quase 7 anos. Portal G1, Brasília, 24, jul. 2017. Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/com-PDIVs-quadro-de-pessoal-das-estatais-e-o-menor-em-quase-7-anos.ghtml> Acesso em 24 jul, 2017.

MEIRELLES, H. L.; ALEIXO, D. B.; BURLE, J. E. **Direito administrativo brasileiro**. 38. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2012.

MENEZES, G. S; FRANÇA, L. H. Preditores da decisão da aposentadoria por servidores públicos federais. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 12, n.3, p.315-328, set-dez. 2012.

MINAYO, M. C. S. **Análise qualitativa: teorias, passos e fidedignidade**. Ciência & Saúde Coletiva, v.17, n. 3, p. 621-626, 2012.

_____. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MORTARI, M. 38% das privatizações de estatais federais dependem de aprovação no Congresso. **InfoMoney**. São Paulo, 30 jan 2019. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/politica/noticia/7898710/privatizacoes-38-das-empresas-estatais-federais-dependem-de-aprovacao-no-congresso>. Acesso em: 30 jan. 2019.

MOTA, M.; MAZZA, A. C. A.; OLIVEIRA, F. C. Uma análise dos relatórios de sustentabilidade no âmbito ambiental do Brasil: sustentabilidade ou camuflagem? **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 10, n. 1, p.69-80, mar. 2013.

MOTTA-ROTH, D.; HENDGES, G. R. **Produção textual na universidade**. 1. ed, 4ª reimpressão. São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

NASCIMENTO, Z. M. A. A relação entre qualificação profissional e a reinserção produtiva: o caso dos bancários do Banestado. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 27, p.259-276, jun. 2006, Editora UFPR.

PAIVA, V.; CALHEIROS, V.; POTENGY, G. Trabalho e estratégias formativas: um

exemplo empírico. **Cadernos de Pesquisa**, n. 120, p.111-128, nov. 2003.

PAMPLONA, N. Estatais são como ‘filhos que fugiram e hoje são drogados’, diz Guedes. **Folha de São Paulo**. Rio de Janeiro, 08 fev. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/02/estatais-sao-como-filhos-que-fugiram-e-hoje-sao-drogados-diz-guedes.shtml>. Acesso em: 10 fev. 2019.

PETROBRAS. **Programa de incentivo ao desligamento voluntário – PIDV 2016. Regramento do processo**, 2016.

PFEILSTICKER, Z. V. S. **Demissão voluntária: passagem da estabilidade para as vulnerabilidades do mundo do trabalho**. 2008. 298 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Sociais, Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

PIRES, A. **Amostragem e pesquisa qualitativa: Ensaio teórico e metodológico**. In: POUPART, J.*et al.* (org.) *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. p. 154-209. Petrópolis: Vozes, 2008.

SAFATLE, C. Caixa lança novo programa de demissão até março. Valor econômico, Brasília, 29, jan. 2018. Disponível em: <https://www.valor.com.br/brasil/5287329/caixa-lanca-novo-programa-de-demissao-ate-marco?origem=G1&utm_source=g1.globo.com&utm_medium=referral&utm_campaign=matéria> Acesso em: 29 jan, 2018.

SÃO PAULO. Tribunal Regional do Trabalho - 2ª Região. **Recurso ex-officio e ordinário n. 00007773320135020071 SP**. 3ª turma. Relator: Margoth Giacomazzi Martins. Partes: João Batista de Souza e Hosp. das clínicas FAC Medicina USP. Julgado em: 27 jan. 2015. Ementa disponível em: <www.trt-2.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/202351540/recurso-ex-officio-e-ordinario-recexoff-7773320135020071-sp-00007773320135020071-a28>. Acesso em: 10 de junho de 2017.

SCHWARZ, R. G; SILVA, R. L. N. Análise crítica da decisão do supremo tribunal federal no julgamento do recurso extraordinário 590415/sc: a questão da renúncia genérica a direitos oriundos da relação de trabalho mediante adesão a plano de demissão voluntária. **Espaço Jurídico Journal of Law**. Joaçaba, v.17, n. 1, p.213-236, jan/abr. 2016.

SERPRO. **Ações de preparação para aposentadoria – APA**. Módulo Incentivo – Edital 2016, 2016.

SILVA, E. P. Programa de demissão voluntária em uma instituição bancária: da gestão da adesão ao programa às complexas perdas psicossociais. **Revista de Psicologia Organizacional**, v. 2, n.2, pp. 143-173, 2002.

SILVA, O. L; VIEIRA, A. J; BAIDEK, A. C. R. Para além do fim do arco-íris: motivações e consequências da adesão ao plano de demissão voluntária. **Revista de Carreiras e Pessoas – ReCaPe**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 270-281, mai/jun/jul/ago. 2015.

RODRIGUES, L; RODRIGUES, E. Demissões voluntárias atingem 77% do alvo nas estatais. **Estadão**, São Paulo, 24, jul. 2017. Economia. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,demissoes-voluntarias-atingem-77-do-alvo->

[nas-estatais,70001901512](#)>, Acesso em: 24 jul, 2017.

TOLFO, S. R.; COUTINHO, M. C. Implicações de enxugamento para ex-trabalhadores de empresas estatais. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, v. 19, n. 1, p.57-65, mar. 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte I – Abertura

Agradecimentos

Documentos protocolares da pesquisa (Termo de Consentimento e Termo de Confidencialidade)

Parte II – Caracterização do entrevistado

1. Idade?
2. Filhos? Quantos?
3. Qual sua escolaridade?
4. Pós-graduação? Cursos? Em que área? Há quanto tempo?
5. Empresa?
6. Tempo de carreira (um pouco da história de carreira)?

Parte III – Entrevista

Pergunta Geral (*Grand tour*)

De que forma o (a) senhor (a) enxerga o fenômeno PDIV na sua história de vida/profissional? Conta como foi e tem sido sua relação com essa escolha, a influência das variáveis e fatores ofertados pela empresa/União, e o que te fez decidir por optar ou não.

Perguntas planejadas (*planned prompts*)

1. Em relação à sua história individual com o plano, conta um pouco como funcionaram os detalhes que envolveram todo o processo: há quanto tempo se deparou com a decisão, se foi a primeira vez que esteve elegível e como os prazos de adesão/inscrição e desligamento te influenciaram na sua decisão?
2. Como o (a) senhor (a) enxerga a relação entre o lançamento desses planos e a agenda de reformas pela qual o Estado brasileiro tem passado? Tais reformas (trabalhista, terceirização e proposta de previdenciária) influenciaram sua decisão?
3. Sobre o seu processo individual de decisão, como o (a) senhor (a) analisa o PDIV como forma de demissão/aposentadoria? Conta um pouco da sua relação individual com essa questão: o PDIV já estava sendo aguardado para fator de decisão, como enxerga essa modalidade de desligamento na relação empregado-empresa?
4. Como o (a) senhor (a) estruturou sua decisão de adesão ou não? Quais fatores foram mais preponderantes/cruciais em termos de contexto? Você tomaria a mesma decisão em outro contexto?
5. Em relação à transmissão de conhecimento, como a empresa tratou essa questão? Exigiu do (a) senhor (a) um plano formal de transmissão para os colegas que permaneceram na empresa? Vinculou o pagamento pecuniário a tal plano? Institucionalizou como prática de gestão?

6. Como o (a) senhor (a) avalia a postura da empresa (União) no que se refere aos esclarecimentos desse tipo de modalidade de desligamento? Todas as condicionantes foram devidamente expostas/explicadas?
7. Qual é a sua opinião acerca dos incentivos (financeiros e sociais) apresentados nos planos? Como eles influenciaram sua decisão? Você os considera justo como prática e em termos de escala de valores?
8. Como você enxerga a questão dos PDIVs em relação aos empregados? E às empresas? E ao governo federal (poder executivo)? (buscar concatenar as três visões).

Parte IV – Fechamento

1. Estamos chegando ao final da nossa conversa. O que você poderia dizer sobre a sua experiência com PDIV? E sobre sua vida após sua decisão?
2. Agradecimentos

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, sendo conhecedor (a) do tema e metodologia utilizados pelo aluno do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), consinto em participar da pesquisa conduzida pelo mesmo.

Entendo que toda e qualquer informação prestada por mim no decorrer da entrevista pode ser utilizada na escritura de relatórios referentes à pesquisa. Entendo também que as entrevistas podem ser gravadas. É acertado entre mim, signatário deste termo, e o aluno João Alves de Lima Neto, que todas as possibilidades de identificação enquanto entrevistado devem ser impedidas.

Fortaleza, _____ de _____ de _____.

Assinatura: _____

APÊNDICE C – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Pelo presente termo, o signatário JOÃO ALVES DE LIMA NETO, aluno do curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), em fase de pesquisa de campo, se compromete a manter as suas fotes de informação em total anonimato. Neste sentido, não fará a identificação do entrevistado na redação final dos relatórios.

Fortaleza, _____ de _____ de _____

JOÃO ALVES DE LIMA NETO

Mestrando UECE