

## **PLANO DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA (PDV): ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO DE CUSTOS EM UMA ESTATAL BRASILEIRA**

### *VOLUNTARY DISMISSAL PLAN (VDP): A COST REDUCTION STRATEGY IN A BRAZILIAN STATE-OWNED ENTERPRISE*

**ADRIANA FERNANDES GUEDES**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**ANDRE CHEN CHING LIN**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

#### **Comunicação:**

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

#### **Agradecimento à órgão de fomento:**

Agradecemos à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil) e ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP-UNINOVE.

## **PLANO DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA (PDV): ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO DE CUSTOS EM UMA ESTATAL BRASILEIRA**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo do estudo é analisar a ferramenta de aplicação estratégica de redução de custos e as características e implicações dos Planos de Demissão Voluntária (PDVs) em uma empresa estatal brasileira.

### **Relevância/originalidade**

O estudo não apenas investiga os motivos que levam os funcionários a aderirem ao PDV, mas também os benefícios e desafios após a adesão. Além disso, contribui para a compreensão do impacto na redução de custos e no reequilíbrio econômico-financeiro das empresas.

### **Metodologia/abordagem**

Utilizando uma metodologia de análise documental, a pesquisa examina regulamentos, relatórios de eficácia, artigos acadêmicos e relatórios de auditoria para compreender os motivos que levam os funcionários a aderirem ao PDV, bem como os benefícios e desafios enfrentados após a adesão.

### **Principais resultados**

Os principais resultados encontrados são: que é possível reduzir custos e gerar impacto financeiro positivo para estatais, esclarecer quais as motivações para adesão dos empregados e quais consequências.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Contribui para a literatura sobre comportamento organizacional (reestruturação e redução de custos) e gestão de pessoas.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Detalha o processo de planejamento e implantação contribuindo para práticas de gestão mais responsáveis e sustentáveis, beneficiando tanto as organizações quanto os funcionários e a sociedade em geral.

**Palavras-chave:** Plano de Demissão Voluntária, Empresa Estatal, Estratégia de Redução de Custos, Motivação dos Funcionários

## *VOLUNTARY DISMISSAL PLAN (VDP): A COST REDUCTION STRATEGY IN A BRAZILIAN STATE-OWNED ENTERPRISE*

### **Study purpose**

The objective of the study is to analyze the strategic cost reduction tool and the characteristics and implications of Voluntary Dismissal Plans (VDPs) in a Brazilian state-owned enterprise.

### **Relevance / originality**

The study explores employees' motivations for joining the VDP, assesses the benefits and challenges post-joining, and analyzes the impact on cost reduction and the economic and financial rebalancing of companies.

### **Methodology / approach**

Using a documentary analysis methodology, the research examines regulations, efficacy reports, academic articles, and audit reports to understand the reasons employees choose to participate in the VDP, as well as the benefits and challenges they face after joining.

### **Main results**

The main findings are that it is possible to reduce costs and generate a positive financial impact for state-owned enterprises, clarify the motivations for employee participation, and identify the consequences of their decision.

### **Theoretical / methodological contributions**

It contributes to the literature on organizational behavior (restructuring and cost reduction) and human resource management.

### **Social / management contributions**

It details the planning and implementation process, contributing to more responsible and sustainable management practices, benefiting organizations, employees, and society as a whole.

**Keywords:** Voluntary Dismissal Plan, State-Owned Enterprise, Cost Reduction Strategy, Employee Motivation

## **PLANO DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA (PDV): ESTRATÉGIA DE REDUÇÃO DE CUSTOS EM UMA ESTATAL BRASILEIRA**

### **1 Introdução**

O direito do trabalho estabelece diversas maneiras de rescisão contratual, incluindo pedido de demissão, demissão sem justa causa, demissão por justa causa, rescisão indireta, e rescisão por mútuo acordo. Este estudo focará especificamente na rescisão por meio da adesão a um Plano de Demissão Voluntária (PDV) ou Incentivada (PDI), o que equivale a um pedido de demissão, usado por estatais como estratégia de redução de custos.

O programa de desligamento voluntário de empregados é uma ferramenta de gestão contratual, por meio do qual, empresas estatais federais, conforme sua estratégia organizacional e utilizando critérios objetivos, oferecem incentivos e benefícios diferenciados, além dos previstos na legislação, a um grupo definido de empregados, para que estes rescindam voluntariamente seu vínculo empregatício com a empresa estatal federal (Brasil, 2023).

É importante destacar que os PDVs frequentemente possuem objetivos estratégicos como: reestruturação da empresa com redução de pessoal; redução de custos com pessoal (com ou sem redução do número de empregados); renovação do quadro de colaboradores; redução de impactos sociais, políticos e de imagem; e mitigação de riscos judiciais. Uma das formas de empresas públicas se tornarem mais competitivas no mercado é reduzindo seus custos, uma prática cada vez mais comum no mercado.

Considerando os regulamentos dos Planos de Desligamentos Voluntários de uma estatal brasileira entre 2009 e 2021, avaliamos como estratégia de redução de custo dentro do período do último PDV/PDI realizado, assim analisaremos e detalharemos o processo de implantação, os desafios encontrados e os resultados alcançados. A estatal pesquisada teve, no ano de 2021, dois desligamentos por PDVs: um em fevereiro, com 4.512 desligamentos, seguido de outro em abril, com 1.787 adesões (Oliveira, Grings, Kwecko & Gonçalves, 2023).

Para enriquecer o campo científico, realizamos uma pesquisa na base de dados *Scopus*, encontrando 13 artigos iniciais que abordam o tema. Além disso, trouxemos a Resolução nº 50 da CGPAR, legislação atualmente vigente.

A partir dos documentos obtidos, identificamos na estatal estudada, o custo com a folha de pagamento, que são: salários, encargos e benefícios, que representam aproximadamente 62% do custo total da empresa. Um fator adicional que aumenta o custo é que colaboradores com mais de 30 anos na empresa possuem uma remuneração significativamente superior ao que o mercado privado oferece, enquanto que analisando os documentos internos e vivenciando o dia dia percebemos que a contribuição para a empresa é frequentemente baixa.

Assim como uma das soluções para mitigar os efeitos da impossibilidade de demissão sem justa causa e a redução de custos é a implantação de programas de desligamentos voluntários (PDV). Porém, apenas criar PDVs não garante a adesão do público-alvo, especialmente empregados com altos custos para a empresa.

A atratividade de empregados aos PDVs é um desafio crescente, pois a empresa precisa controlar os dispêndios enquanto aumenta a adesão do público-alvo. Além disso, a empresa deve garantir que o processo ocorra de forma harmoniosa, reduzindo a tensão do

desligamento e proporcionando um clima mais cooperativo e responsável (Jorge, Barbieri, Escovedo & Kalinowski, 2024).

Após mapeamos alguns riscos: O primeiro, porque poucas pessoas podem optar pelos pacotes. Segundo, muitas pessoas podem optar por eles. Terceiro, as pessoas erradas podem optar por eles e uma organização pode ver que seus melhores e mais brilhantes aceitam o pacote enquanto aqueles que realmente gostariam que saíssem decidem ficar. Os riscos podem ser altos para as empresas que erram nos programas de incentivos à aposentadoria antecipada. Se muitas pessoas – ou as pessoas erradas – saírem, as organizações terão que passar por um esforço caro e demorado para substituí-las ou até mesmo recontratá-las; se poucos aceitarem os pacotes, os alvos financeiros ou outros da empresa não serão atendidos e seus problemas ainda existirão (Worrell, 1996).

A partir dos insumos, capturados, buscamos resolver e entender qual é o impacto financeiro de uma implementação de um sistema de PDV/PDI, além de entender quais são os riscos financeiros na implementação desses planos. Observamos uma lacuna existente na literatura em relação à medição da efetividade quanto ao retorno financeiro de tais programas, pois muitos estudos avaliam fatores psicológicos e emocionais dos colaboradores e não como ferramenta estratégica de redução de custo.

O estudo trará como contribuição a análise mais aprofundada de como ocorre o processo de implantação e quais são os fatores de sucesso e riscos para a empresa. O relato técnico apresenta as seções baseadas nas oito etapas principais indicadas por Biancolino, Knies, Maccari, e Rabechini Jr. (2012) e Martens, Pedron e Oliveira (2021), divididas em: Introdução; Referencial Teórico; Método da Produção Técnica; Contexto do Projeto (Características da Organização e Características do Projeto/Problema Analisado); Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados; Resultados Obtidos e Análise, Conclusão e Referências.

## **2. Referencial Teórico**

### *2.1 Plano de demissão voluntário ou incentivado.*

Os programas de incentivos à aposentadoria antecipada tornaram-se cada vez mais populares na década de 1990 e foram utilizados por empresas proeminentes como General Motors, IBM, Polaroid, Sears e Unisys Corp (Koeppen et al., 1990).

Quando as empresas do setor público recorrem à redução de pessoal, seu objetivo principal não é reduzir funcionários, mas melhorar a produtividade, reduzir custos e aumentar o valor em longo prazo. Portanto, a reestruturação de recursos humanos através de estratégias específicas é a melhor solução para produzir os resultados desejados. (Shabat, 2020, p. 71)

A demissão voluntária é uma modalidade de desligamento caracterizada pela oferta de um pacote de benefícios aos funcionários que solicitarem a demissão de forma espontânea e livre. A espontaneidade e a liberdade de escolha são cruciais para a legitimidade do procedimento, demonstrando que não houve vício de consentimento. Os benefícios podem incluir valores pecuniários, bens, ou serviços, além das verbas rescisórias inerentes à extinção do contrato de trabalho sem justa causa.

Segundo Brito e Aquino (2016), um programa de demissão voluntária promove rápidas alterações no contexto empresarial. No Brasil, o PDV emergiu durante as principais mudanças político-econômicas nacionais para a abertura comercial nas décadas de 1990 e 2000, sendo amplamente utilizado nas privatizações estatais. O objetivo era reduzir o quadro funcional e as despesas de contratação e manutenção de empregados.

De acordo com Delgado (2017), o PDV se assemelha ao distrato, decorrendo da resilição bilateral, mas seria inviável no âmbito laboral devido à supressão de direitos trabalhistas e à fixação das parcelas monetárias. A adesão ao PDV deve ser voluntária e sem vícios de vontade ou constrangimento. A participação do sindicato na constituição do PDV e seu registro em norma coletiva podem afastar vícios de consentimento.

Delta e Oliver (2011) explicaram que há riscos significativos no processo utilizado para reduzir a força de trabalho, incluindo a probabilidade de restringir o crescimento futuro da organização devido à perda de expertise, falta de motivação e incapacidade de assumir riscos. Para combater essa ameaça, os líderes devem criar um plano para realizar as reduções de uma forma que, na verdade, “construa” para o futuro. Este é um momento para investir naqueles que estão saindo e, simultaneamente, fortalecer a compreensão, habilidades, moral e clima de trabalho daqueles que permanecerão.

Os PDVs no setor público devem obedecer a requisitos específicos, considerando que novas contratações só podem ser feitas por concurso público. O Tribunal de Contas recomenda a realização de estudos de viabilidade técnica, financeira e operacional para a implantação de PDVs, visando a segurança jurídica dos procedimentos (OECD, 2021; IMF, 2020).

## 2.2 Normas trabalhistas

A Resolução CGPAR/MGI nº 50 de 27 de dezembro de 2023 estabelece diretrizes e parâmetros para programas de desligamento voluntário de empregados das empresas estatais federais. As empresas devem seguir diretrizes gerais para a implementação do PDV (conforme demonstrado na Tabela 1), além disso, o planejamento deve estar alinhado à estratégia da empresa, à aprovação pela alta administração, à análise do perfil da força de trabalho, os custos previstos, à análise jurídica, entre outros.

Tabela 1 – Resolução CGPAR nº 50: Modelagem PDV

Modelagem PDV		
Parâmetros	Geral	Quitação Ampla
% do Custo Total do PDV que pode ser superior ao CRSJC	Até 30%	Até 35%
Prazo máximo de Retorno de Investimento (meses)	18 meses	
Prazo máximo de Incentivo Complementar Parcelamento (meses)	24 meses	

Ademais dos parâmetros estabelecidos na tabela acima, há também outros descritos no 6º parágrafo da resolução, como: o estabelecimento obrigatório de um teto, ou do valor máximo para o incentivo financeiro ou para a soma de incentivos financeiro e complementar, com abrangência de, no mínimo, dez por cento do público elegível; vedação de estabelecer novo vínculo com o empregado desligado por meio de PDV mediante designação em cargo em comissão de livre provimento ou em cargo estatutário na estatal da qual se desligou, por no mínimo cento e oitenta dias, contado da data do efetivo desligamento.

Após o encerramento do PDV, as empresas devem submeter um relatório de efetividade ao Conselho de Administração, e os resultados devem ser publicados para garantir transparência. A reabertura ou implementação de novo PDV deve considerar a redução de parâmetros de incentivos, caso ocorram em um determinado período. A Auditoria Interna das empresas deve verificar a conformidade com a Resolução. (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, 2024)

### 2.3 Comparativo entre os programas de Demissão

Nesse tópico apresentamos um comparativo entre os últimos PDVs:

Tabela 2 – Comparativo Planos de Desligamento

Ano	Quantidade de Desligados	Requisitos	Incentivo Financeiro por Adesão (IFA) - À Vista	Incentivo Financeiro Diferido (IFD)
2009	5917	Idade => 50 anos e tempo de empresa => 10 anos; ou tempo de empresa => a 30 anos.	20% do valor do salário base do empregado por ano completo de empresa e multa de 40% sobre o saldo rescisório do FGTS.	Não houve parcelamento.
2014	7583	Ser aposentado, ter Idade => 50 anos e tempo de empresa => 10 anos.	Incentivo mínimo de 30.000,00 e máximo de 150.000,00; Classes Fator: 0 = < TS < 15 anos - 0,60; 15 anos = < TS < 25 anos - 0,90; TS > = 25 anos - 1,08	Não houve parcelamento.
2017	8001	Tempo de Empresa => 15 anos.	Não houve Incentivo Adesão	- 1º ciclo 96 (noventa e seis) parcelas mensais de IFD; - 2º ciclo 93 (noventa e três) parcelas mensais de IFD; - O valor do Incentivo Financeiro Diferido – IFD mensal será obtido por meio da seguinte fórmula: $IFD = BC \times TS / 100$ , onde: BC = Base de Cálculo (valor da média aritmética simples das rubricas recebidas pelo empregado, nos últimos 60 meses, TS = Tempo de Serviço.

2019	4921	Ser aposentado, ter Idade => 50 anos e tempo de empresa => 10 anos.	$IF = RS \times TS \times FATOR$ <b>INCENTIVO</b> <b>CALCULADO PISO</b> Entre 0,00 e R\$ 20.000,00 mil/Incentivo R\$ 25 mil Entre R\$ 20.001,00 e R\$ 35 mil/Incentivo R\$ 35 mil Entre R\$ 35.001,00 e R\$ 45 mil/Incentivo R\$ 45 mil Entre R\$ 45.001,00 e R\$ 350 mil / Valor Calculado Acima de R\$ 350 mil = R\$ 350 mil (teto)	Não houve parcelamento.
2020/2021	6298	Ser aposentado ou enquadrado em cargo em extinção ou tempo de empresa => 10 anos; E possuir 36 meses de remuneração, nos últimos 60 meses anteriores ao mês de desligamento.	1º ciclo IFA = R\$ 10.000,00 2º ciclo IFA = R\$ 7.000,00	- 1º ciclo 76 (setenta e seis) parcelas mensais de IFD; - 2º ciclo 70 (setenta) parcelas mensais de IFD;  $IFD = (RM \times TS) / 100$

Ao observarmos a tabela acima, percebemos que a cada nova abertura de PDV o incentivo financeiro diminui. E somente o programa realizado em 2009 pagou a multa de 40% sobre o saldo rescisório do FGTS. Também visualizamos uma diminuição na quantidade de parcelas do último programa (2020/2021) em relação ao de 2017. Para se chegar à definição dos critérios e incentivos financeiros são feitas reuniões para análise de quanto a empresa disponibilizará de orçamento para o programa, assim definindo o grupo e quantidade de elegíveis que poderão se beneficiar.

Quanto à etapa do processo de divulgação aos empregados é imprescindível o apoio dos Recursos Humanos para esclarecimento de dúvidas e a disponibilização de um simulador dos cálculos. Há também a cooperação de outros órgãos como o Plano de Saúde e Previdência Privada interligadas a empresa.

As recomendações para melhorar a eficácia dos programas no setor público incluem o desenvolvimento de políticas claras e transparentes, comunicação eficaz com os funcionários, fornecimento de apoio e aconselhamento, monitoramento e avaliação contínuos dos programas, e envolvimento dos stakeholders no processo de desenvolvimento e implementação (Shabat, 2020).

#### 2.4 Fatores motivacionais para adesão

Uma distinção principal dos incentivos à aposentadoria antecipada das demissões é que uma abordagem de redução por demissão é uma estratégia de “empurrar”, enquanto os incentivos à aposentadoria antecipada são uma estratégia de “puxar” para a redução da força de trabalho (Tomasko, 1991).

Esses programas são vistos como uma maneira humana de reduzir a força de trabalho e relativamente indolor (Patton, 2000).

Apesar da natureza voluntária desses programas de incentivo, muitos indivíduos que optam pela aposentadoria antecipada sentem que é involuntária. Portanto, ao contrário da



crença de que os incentivos à aposentadoria antecipada são uma estratégia de “puxar” para reduzir o número de trabalhadores, muitos que os aceitam os veem como fatores de “empurrar”. Além disso, há um perigo de que, embora os programas sejam anunciados como “voluntários”, os indivíduos que são oferecidos para participar dos pacotes podem sentir que a mensagem é que eles não são desejados. Para indivíduos com baixa autoestima, essa percepção involuntária é particularmente provável e muitos desses aposentados vivenciam sua nova situação de vida de maneira muito semelhante aos indivíduos afetados pela perda involuntária de emprego resultante das demissões (Gowan, 1998).

A aposentadoria é uma das decisões financeiras mais significativas que um indivíduo toma durante sua vida, pois geralmente marca o fim dos ganhos laborais e o início da retirada dos recursos de aposentadoria acumulados ao longo da carreira do trabalhador. O cálculo de um trabalhador para determinar se ele ou ela economizou o suficiente para se aposentar em uma idade específica é complicado pela incerteza sobre a longevidade, despesas médicas do próprio bolso e retornos de investimentos (Courtney, 2015).

A pesquisa de Silva, Vieira e Baidek (2015) revela que o principal motivo para aderir ao PDV foi o esgotamento psíquico e a falta de incentivo profissional, sendo visto como uma alternativa para investir em projetos não conciliáveis com a carreira anterior. Além disso, a desmotivação causada pela rotina de suas atividades laborativas e a dependência financeira são fatores significativos que impulsionam a adesão (Guedes, Calado, & Vieira, 1998; Queiroz, 2014).

No entanto, a aposentadoria tem consequências não financeiras importantes, pois pode trazer alívio do estresse do trabalho enquanto se está em declínio de saúde, bem como a oportunidade de passar mais tempo com um cônjuge ou netos ou se engajar em atividades de lazer (Courtney, 2015).

Uma vez que um plano é anunciado, há tipicamente uma janela de dois a três meses durante a qual os funcionários podem ponderar sua decisão (Patton, 2000).

## *2.5 Benefícios e Riscos*

Os Programas de Incentivos à Aposentadoria Antecipada têm vantagens e desvantagens tanto para empregadores quanto para empregados. Os fatores que influenciam o design e a aceitação dos incentivos à aposentadoria antecipada podem variar muito e, portanto, seus resultados para ambos, funcionários e empregadores, também variam. Portanto, é impossível determinar de forma conclusiva quem se beneficia mais dos programas de incentivos à aposentadoria antecipada: a empresa ou seus funcionários (Shabat, 2020, p. 81).

Os pacotes de benefícios do PDV geralmente incluem indenizações, cujo valor depende do tempo de serviço do trabalhador, direitos trabalhistas (como aviso prévio, multa por rescisão de contrato, férias e fundo de garantia) e prorrogação do convênio médico por determinado período. O PDV aumenta os pagamentos e direitos que a lei prevê para dispensa sem justa causa, sendo a indenização paga pelo empregador um incentivo adicional (Guedes, Calado, & Vieira, 1998; Queiroz, 2014).

Cline e Mason (2009) sugerem que as principais vantagens dos incentivos à aposentadoria antecipada para os empregadores são a redução de custos com uma abordagem voluntária e a mudança demográfica na força de trabalho. Não apenas os funcionários mais jovens tendem a ser mais baratos, mas também podem melhorar o clima e fazer mudanças positivas na cultura da empresa.

As empresas tradicionalmente pagam mais aos funcionários mais velhos do que aos mais jovens, enquanto há uma percepção comum de que a taxa de pagamento de um trabalhador mais velho pode não ser congruente com sua produtividade atual (Patton, 2000).

Os riscos para a empresa incluem a perda de funcionários qualificados e a sobrecarga de trabalho para os que permanecem, afetando o comprometimento e a satisfação dos empregados, o que pode impactar negativamente a satisfação dos clientes (Guedes, Calado, & Vieira, 1998).

Para os trabalhadores, os riscos incluem a perda da segurança do emprego, do salário e do grupo de referência. Empresas de pequeno ou médio porte iniciadas por ex-empregados podem não resistir à realidade do mercado, acarretando perdas profissionais e familiares (Silva, 2002; Ghiorzi et al., 2005). Além disso, a aposentadoria geralmente significa uma redução na renda e exposição a mais custos médicos, o que traz o estresse da insegurança financeira. (Kohl, 2009)

No geral, programas voluntários são uma maneira cooperativa para as organizações alcançarem seus objetivos e metas enquanto apoiam aqueles funcionários que desejam se aposentar, dando-lhes um senso de controle sobre seus futuros. A noção de que os funcionários tomam decisões bem informadas os capacita a assumir a responsabilidade por seus futuros. Isso coloca tanto o empregador quanto o empregado em uma relação muito menos adversarial no momento da saída dos funcionários (Cline & Mason, 2009).

## *2.6 Implicações Legais e Administrativas*

Os funcionários que voluntariamente deixam seus empregos são menos propensos a levantar reivindicações e, se o programa for estruturado adequadamente, esses indivíduos serão obrigados a assinar uma renúncia de reivindicações que protegerá a organização de litígios (Cline & Mason, 2009).

Os PDVs no setor público devem seguir diretrizes rigorosas para garantir a conformidade legal e a transparência, como a Resolução CGPAR/MGI nº 50 de 2023 (Federal) que estabelece parâmetros específicos. Além disso, é prudente examinar quaisquer leis ou regulamentos adicionais em níveis estadual e local que possam ser aplicáveis a uma organização (Heidi, 2005). A auditoria interna das empresas deve verificar a conformidade com a resolução, e os resultados devem ser publicados para garantir transparência (OECD, 2021; IMF, 2020).

## **3. Metodologia**

Conforme Yin (2014), o estudo de caso permite uma investigação profunda e holística de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Este estudo foi conduzido com base em uma análise documental, focando em documentos relevantes sobre Planos de Demissão Voluntária (PDVs) implementado em uma empresa estatal brasileira. A análise documental é uma metodologia qualitativa que permite examinar e interpretar documentos para obter insights sobre o fenômeno estudado (Bowen, 2009).

As fontes de dados para esta pesquisa incluíram regulamentos e políticas de PDVs, relatórios anuais e de eficácia, artigos acadêmicos e teses, relatórios de auditoria, legislação e normas trabalhistas. Os documentos oficiais das empresas estatais detalham os regulamentos, critérios de elegibilidade, benefícios oferecidos e procedimentos para a implementação dos PDVs. Relatório publicado pela empresa estatal avalia a eficácia dos PDVs, incluindo dados sobre adesão, custos, benefícios e impactos organizacionais. Publicações acadêmicas analisam os impactos dos PDVs nas empresas estatais e na carreira dos funcionários, como os trabalhos

de Guedes, Calado e Vieira (1998) e Silva, Vieira e Baidek (2015), e estudos encontrados em bases de dados como Scopus e Google Scholar. Documentos de auditoria interna e externa examinam a conformidade dos PDVs com os regulamentos e normas estabelecidas. Documentos legais e regulatórios fornecem o contexto jurídico para os PDVs, incluindo a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e resoluções específicas, como a Resolução CGPAR/MGI nº 50 de 2023.

Os dados coletados foram analisados utilizando a técnica de Análise de Conteúdo, conforme descrito por Bardin (1979). Este método envolveu a leitura inicial de todos os documentos para familiarização com o conteúdo, identificação e marcação de unidades de significado nos documentos, agrupamento das unidades de significado em categorias temáticas, como "critérios de elegibilidade", "benefícios oferecidos", "impactos financeiros" e "resultados de eficácia", e análise das categorias temáticas para identificar padrões e relações emergentes. A limitação da análise documental a não divulgar dados sensíveis sem a autorização, optando por dados públicos. Para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados, foram realizadas triangulações de dados, utilizando múltiplos documentos (relatórios técnicos e financeiros construídos por Diretorias diferentes) e verificações cruzadas para confirmar as interpretações emergentes (Bowen, 2009).

#### **4. Análise e discussão dos resultados**

A organização é uma empresa pública que teve sua origem no Brasil, em 25 de janeiro de 1663, com a instalação do Correio-mor na então colônia portuguesa, atualmente é vinculada ao Ministério das Comunicações, e possui capital social de R\$ 3.403 milhões, integralmente constituídos pela União, regida por seu Estatuto Social e pelas normas aplicáveis. Com uma vasta rede de canais de atendimento em 5.556 municípios do país, ao prestar serviços que vão desde o envio e o recebimento de cartas e encomendas, a logística integrada, serviços financeiros e de conveniência. Além da operação do serviço postal em regime de privilégio de exploração exclusiva, a empresa oferece um portfólio no mercado concorrencial de encomendas e de logística. Desde a operacionalização de certames nacionais, como o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), ao transporte de urnas eletrônicas nas eleições.

A empresa desde 2009 utiliza o plano de demissão para enxugamento do quadro de empregados, pois por ser uma empresa que contrata através de Concursos Públicos não pode demitir sem uma motivação. Assim, focaremos no último plano de desligamento que ocorreu em 2021, analisando o processo de implantação, as dificuldades encontradas e os resultados alcançados.

O Plano de Desligamento Incentivado – PDI, foi aprovado na 19ª Reunião Ordinária da Diretoria Executiva – REDIR/2020, realizada em 20/05/2020, e na 5ª Reunião Ordinária do Conselho de Administração – ROCA/2020, realizada em 28/05/2020, e aprovado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST/MP. O plano visava à redução de despesas na área de pessoal, readequação da força de trabalho e também como medida de enfrentamento e reequilíbrio da situação econômico-financeira da Empresa.

Para participar da adesão ao plano, os empregados deveriam possuir um dos seguintes requisitos: estar aposentado, enquadrado em algum cargo extinto ou possuir mais de 15 anos de tempo efetivo de trabalho na empresa. A forma de dispensa dos empregados que aderiram é o pedido de demissão sem o cumprimento do aviso prévio e a distribuição dos empregados para as datas de desligamento são promovidas pela Empresa, de acordo com a capacidade de processamento das rescisões, utilizando os seguintes critérios de priorização: 1º - empregado

com maior valor total do incentivo financeiro; 2º - estar aposentado; 3º - empregado com maior idade; 4º - empregado com maior tempo de efetivo exercício na empresa.

O PDI/2020 foi desenvolvido e divulgado aos empregados, conforme o seguinte cronograma:

Tabela 3 – Cronograma/ Número de Desligamentos

<b>Etapas</b>	<b>Início</b>	<b>Término</b>
<b>1º CICLO</b>		
Divulgação	04/12/2020	04/01/2021
Período para adesão/inscrição	04/01/2021	15/01/2021
Data de Desligamento/ nº de rescisões	17/02/2021 - 4.512 rescisões	
<b>2º CICLO</b>		
Divulgação	04/12/2020	04/01/2021
Período para adesão/inscrição	10/03/2021	23/03/2021
Data de Desligamento/ nº de rescisões	20/04/2021 - 1.787 rescisões	

4.1 Os empregados que se desligaram no primeiro ciclo optaram por uma das duas formas de pagamento do incentivo financeiro:

4.1.1 Opção A: Recebimento de um Incentivo Financeiro de Adesão ao Plano – IFA em parcela única, no valor de R\$ 10.000 (dez mil reais) e o recebimento do Incentivo Financeiro Diferido – IFD mensal, pago em 75 (setenta e cinco) meses;

4.1.2 Opção B: Recebimento do IFD mensal, acrescido de 5% (cinco por cento) do valor calculado para o IFD mensal, a serem pagos em 75 (setenta e cinco) meses.

4.2 Já os empregados que se desligaram no segundo ciclo optaram pelas seguintes formas de pagamento do incentivo financeiro:

4.2.1 Opção A: Recebimento de um Incentivo Financeiro de Adesão ao Plano – IFA em parcela única, no valor de R\$ 7.000, (sete mil reais) e o recebimento do Incentivo Financeiro Diferido – IFD mensal, que será pago em 70 (setenta) meses;

4.2.2 Opção B: Recebimento do IFD mensal, acrescido de 3% (três por cento) do valor calculado para o IFD mensal, a serem pagos em 70 (setenta) meses.

O valor do Incentivo Financeiro Diferido – IFD mensal é obtido por meio da seguinte fórmula:  $IFD = ((RM \times TS) / 100)$ , onde:

RM = Remuneração média: média aritmética simples das rubricas recebidas pelo empregado nos últimos 60 (sessenta) meses, contados a partir do mês anterior ao do desligamento, observado o mínimo de 36 (trinta e seis) meses.

TS = Tempo de Serviço: tempo de efetivo exercício na Empresa, limitado a 35 (trinta e cinco) anos.

O teto para parcelas de IFD era de R\$ 9.300,00 (nove mil e trezentos reais) mensais para o Primeiro Ciclo e de R\$ 8.600,00 (oito mil e seiscentos reais) mensais para o Segundo Ciclo.

As parcelas mensais do IFD foram reajustadas anualmente de acordo com a variação do Índice nacional de Preços ao Consumidor-Amplo (IPC-A) e sobre o IFD não houve incidência de Imposto de Renda, de contribuição previdenciária e de recolhimento para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.

O desligamento é considerado na modalidade “demissão a pedido”, sem a necessidade de cumprimento de aviso prévio o que abrange o recebimento das seguintes verbas rescisórias: remuneração até a data do desligamento (saldo de salário), férias (proporcionais e vencidas, quando houver), gratificação de férias (1/3) indenizada, gratificação de natal (13º salário) proporcional ao tempo trabalhado no ano do desligamento, Fundo de Garantia correspondente ao mês de rescisão, etc. Cabe ressaltar, que como a rescisão ocorreu na modalidade “demissão a pedido”, o empregado não fez jus ao recebimento da multa correspondente a 40% (quarenta por cento) sobre o saldo do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço). Além disso, benefícios como investimentos com educação em curso, reembolso babá ou creche, vale alimentação/refeição e vale transporte foram cessados a partir da data de desligamento.

Analisando os dados financeiros, percebemos:

Tabela 4 – Comparativo Salarial 2020/2021

Rubricas Salariais	2020	2021
ADICIONAL DE PERICULOSIDADE	282.518.633	248.451.406
ADICIONAL DE ATIVIDADE	36.466.850	33.083.262
GRATIFICAÇÃO PRODUTIVIDADE	93.487	59.521
INCORPORAÇÃO DE FUNÇÃO	75.594.312	66.663.285
ORDENADOS E SALARIOS	2.664.248.451	2.660.389.273
OUTRAS DESPESAS COM PESSOAL	3.574.221	1.620.065
OUTROS ADICIONAIS	135.869.065	135.714.612
TEMPO SERVIÇO ANUENIOS/QUINQUÊNIOS	689.217.487	689.874.513
<b>TOTAL</b>	<b>3.887.582.509</b>	<b>3.835.855.942</b>
INCENTIVO FINANCEIRO - PDI/PDV	2.568.440	790.588.094
<b>DISSÍDIO</b>	<b>2,60%-08/2020</b>	<b>9,75% -08/2021</b>
<b>LUCRO APURADO</b>	<b>1.530.376.000</b>	<b>2.276.469.000</b>

Na tabela acima trouxemos as principais rubricas da folha de pagamento de 2020 e 2021, é perceptível que após a saída dos empregados em Fevereiro e Abril/2021, houve uma redução na folha de pagamento, mesmo após um dissídio salarial de 9,75%.

Ao fazermos uma simulação simplificada do valor total das rubricas de 2020 sem a saída no PDV:

$$3.887.582.509 / 12 = R\$ 323.965.209$$

$$A = (R\$ 323.965.209 \times 7) + 2,60\% \text{ (Dissídio 2020)} = R\$ 2.326.718.131$$

$$B = (R\$ 323.965.209 \times 5) + 9,75\% \text{ (Dissídio 2021)} = R\$ 1.777.759.084$$

$$\text{Total} = A + B = R\$ 4.104.477.215$$

Com essa simulação simplificada, fica demonstrado uma diminuição dos gastos com pessoal em aproximadamente R\$ 268,62 milhões, isso sem levar em consideração os reflexos em encargos e impostos, 13º Salário e Férias.

Mesmo com a diminuição no número de empregados a empresa aumentou o lucro de um ano para o outro em R\$ 746,09 milhões. Alguns outros fatores também influenciaram: pandemia em que ocorreu o aumento de consumo através do e-commerce; houve as centralizações de algumas gerências administrativas, criação dos chamados Centro de

Serviços Compartilhados; e na parte operacional, cada vez mais a substituição de empregados próprios por terceirizados com custos menores.

Tabela 5 – Comparativo Benefícios 2020/2021

Benefícios	2020	2021
VALES REFEICAO/ALIMENT./CESTA	1.280.613.463	1.084.385.974
VALE TRANSPORTE	52.735.729	49.960.914
AUXILIO – CRECHE	26.219.918	17.859.027
<b>TOTAL</b>	<b>1.359.569.111</b>	<b>1.152.205.916</b>

Entre os principais benefícios também há uma diminuição de custos entre 2020 e 2021. Dessa forma fica demonstrado que é a estratégia de redução de custo utilizando os PDV's é eficiente para diminuição de custos.

Em relação aos desafios enfrentados, com as centralizações de alguns serviços em apenas alguns Estados, houve uma diminuição da interação humana, as tratativas ficaram mais virtuais, digitalizadas e “frias”. A expertise de empregados com mais de 20 anos de tempo de serviços fizeram falta, dificultando alguns processos, a percepção foi de perda de prazos em determinados atendimentos.

Outro fator motivacional analisado dentro da empresa foi que muitos colaboradores que aderiram ao plano de demissão voluntária, relataram insatisfação com a empresa e medo de uma possível privatização.

Há limitações no estudo, o qual merecia uma investigação mais aprofundada com pesquisas voltadas para os empregados, ex-empregados e gestores. Porém através dos relatórios e números públicos já é possível verificar os benefícios e malefícios do PDV para a empresa.

## 5. Conclusão

O Plano de Demissão Voluntária/ Incentivado analisado neste estudo revelou-se uma estratégia eficaz para a redução de custos. Através da análise documental, foi possível identificar os principais motivos que levam os funcionários a aderirem ao PDV, bem como os benefícios e desafios enfrentados por eles após a adesão. Além disso, a análise dos resultados demonstrou a importância de realizar estudos de viabilidade técnica, financeira e operacional para garantir a conformidade jurídica dos procedimentos.

Os resultados indicam que a implementação do PDV proporcionou uma significativa diminuição dos custos operacionais, refletida na redução das despesas com pessoal e benefícios. Este impacto financeiro positivo contribuiu para o reequilíbrio econômico-financeiro da empresa, mesmo em face de um aumento salarial. Além disso, o lucro apurado no ano subsequente à implementação do PDV foi substancialmente maior, reforçando a eficácia do programa como uma medida de gestão de custos.

A busca pela sustentabilidade econômico-financeira é importante para que a empresa se mantenha como estatal sem a utilização de recursos do governo. É visível que a parte do monopólio (setor postal) vem diminuindo a cada dia que passa, enquanto os serviços dos segmentos de entrega de encomendas e logística (concorrenciais) vêm forçando que a empresa se adapte a exigência do mercado, custos menores, entregas mais rápidas, novas formas de atendimento ao público, e conseqüentemente diminuição de sua estrutura.

Por outro lado, os riscos associados ao PDV, como a perda de funcionários qualificados e a sobrecarga de trabalho para os remanescentes, destacam a importância de um planejamento meticuloso e de suporte adequado aos empregados durante o processo de transição. Para maximizar os benefícios e mitigar os riscos, é essencial que a empresa continue a monitorar e ajustar suas estratégias de gestão de recursos humanos, garantindo que o PDV seja aplicado de maneira justa e transparente.

Em conclusão, este relato técnico fornece insights valiosos sobre a aplicação de PDVs em empresas estatais, ressaltando a necessidade de um equilíbrio entre redução de custos e manutenção da qualidade dos serviços. Também destacamos a importância de uma abordagem cuidadosa e planejada para garantir a eficácia e a legalidade dos processos. A compreensão dos fatores motivacionais, benefícios oferecidos e impactos financeiros dos PDVs é essencial para o sucesso e a sustentabilidade desses programas.

## Referências

- Anna Cregård & Linda Corin (2019) Public sector managers: the decision to leave or remain in a job, *Human Resource Development International*, 22:2, 158-176, DOI: 10.1080/13678868.2018.1563749
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467>
- Brasil. 2017. Brasil Altera a Consolidacao das Leis do Trabalho (CLT). Retrieved June 08, 2023 from [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm)
- Brasil. 2023. Brasil Consolidacao das Leis do Trabalho. Retrieved June 08, 2023 from [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)
- Brasil. *Resolução CGPAR/MGI n° 50, de 27 de Dezembro de 2023*. Estabelece diretrizes e parâmetros para programas de desligamento voluntário de empregados das empresas estatais federais.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Brito, A. & Aquino, R. (2016). Programas de demissão voluntária e sua aplicação no setor público. *Revista de Administração Pública*, 50(3), 513-528.
- CGPAR/MGI. (2023). *Resolução n° 50 de 27 de dezembro de 2023*.
- Cline, L. K., & Mason, L. L. (2009). Analyzing the efficacy of early retirement incentives in the private sector. *Master of Science in Program Management*, Naval Postgraduate School.
- Courtney, E. (2015). Financial decision-making in retirement: Strategies for managing retirement income. *Journal of Financial Planning*, 28(6), 34-41.
- Delgado, M. (2017). A resilição bilateral no direito do trabalho. *Revista de Direito Trabalhista*, 9(2), 135-150.
- Delta, W., & Oliver, D. (2011). Managing the organizational dynamics of downsizing. Oliver Wyman. Retirado de <http://www.oliverwyman.com>
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. (2024)1. Estatuto social da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Recuperado de <https://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/estatuto-dos-correios-1>
- Ghiorzi, S. B., Alperstedt, G. D., Moraes, M. C. B., & Fiates, G. G. S. (2005). Empregados, ex-empregados e quase ex-empregados: consequências da adoção de um plano de demissão incentivada em uma agência bancária. *Encontro Nacional da ANPAD*.
- Gowan, M. A. (1998). A preliminary investigation of factors affecting appraisal of the decision to take early retirement. *Journal of Employment Counseling*, 35(3), 18-82.



Guedes, V. A., Calado, S. M. R., & Vieira, M. M. F. (1998). 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 ANPAD*.

Heidi, M. (2005). Legal considerations in early retirement incentive programs. *Labor Law Journal*, 56(2), 87-95.

IMF. (2020). Fiscal Monitor: Policies to Support People During the COVID-19 Pandemic. Retrieved from <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/fiscal-monitor/2020/April/English/ch3.ashx>

Jorge, E.M., Barbieri, L.T., Escovedo, T. & Kalinowski, M. (2024). Investigating Predict Voluntary Resignation Program Participation with Machine Learning. *SBSI*, vol.54, PP.01-10.

Koepfen, D., Bain, C., & Walker, K. (1990). Are early retirement plans cost effective? *Management Accounting*, 71(4), 34-37.

Kohl, W. (2009). The transition experience of professionals retired from organizations to involvement in other organizations. *Doctoral dissertation*, Capella University.

Martens, C. D. P., Pedron, C. D., & Oliveira, J. C. (2021, jul./dez.). Editorial. Diretrizes para elaboração de artigos tecnológicos, artigos aplicados ou relatos técnicos de produção com ênfase profissional. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTeC*, São Paulo, 9(2), 143-147. <https://doi.org/10.5585/iptec.v9i2.21117>

OECD. (2021). Ownership and Governance of State-Owned Enterprises: A Compendium of National Practices. Retrieved from <https://www.oecd.org/corporate/Ownership-and-Governance-of-State-Owned-Enterprises-A-Compendium-of-National-Practices-2021.pdf>

Oliveira, T., Grings, J. A., Kwecko, F. R., & Gonçalves, F.G. (2023). O programa de demissão voluntário oferece influência no clima organizacional de uma agência da empresa brasileira de correios e telégrafos da região do Paranhana/RS? *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, vol.09, pp. 04-23.

Patton, E. (2000). Downsizing through the use of early retirement incentives – A case study. *Master's thesis*, Concordia University, Montreal, Quebec.

Queiroz, S. M. (2014). Os limites da validade da renúncia e da transação extrajudicial de Direitos Trabalhistas em Programas de Demissão Voluntária. Instituto Brasiliense de Direito Público.

Shabat, M. E. (2020). Early retirement incentive programs as a human resources restructuring strategy in public sector. *Review of Economics and Political Science*, 5(1), 69-90. <https://doi.org/10.1108/REPS-06-2019-0087>

Silva, L., Vieira, J. Â., & Baidek, A. C. R. (2015). Para além do fim do arco-íris: motivações e consequências da adesão ao Plano de Demissão Voluntária. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas*, 5(2), 270-281.

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

Tomasko, R. (1991). Downsizing: layoffs and alternatives to layoffs. *Compensation and Benefits Review*, 23(4), 19-32.

Worrell, D. L. (1996). Early retirement programs and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 970-984.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.