

Planos de Demissão Incentivada/Voluntária em Empresas Públicas Federais: uma Análise Documental

JOAO ALVES DE LIMA NETO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

FRANCISCO ROBERTO PINTO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

Planos de Demissão Incentivada/Voluntária em Empresas Públicas Federais: uma Análise Documental

1 INTRODUÇÃO

A forma encontrada pelo Estado para materializar um enxugamento de pessoal em suas empresas públicas, com conseqüente redução de pessoas/despesas em seu quadro, tem sido o lançamento dos grandes Planos de Demissão Incentivada/Voluntária – PDIVs. 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).

Mesmo havendo passado por treze anos de um governo não alinhado ideologicamente 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.

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, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, 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 (BRASIL, 2016; 2018). O critério de escolha das empresas que fazem parte do trabalho está explicitado na seção “Metodologia”.

Em trabalhos anteriores compulsados, não foram encontrados estudos que aplicassem a esses documentos formais do Estado uma ferramenta de análise que permitisse a visão do cenário, nesse contexto de PDIVs, em empresas públicas federais, de uma maneira mais panorâmica/holística. Geralmente, trata-se do método de estudo de caso unitário, como nos estudos de Silva, Vieira e Baidek (2015), Pfeilsticker (2008) e Silva (2002), para analisar a realidade de uma das empresas em questão.

De fato, faz-se necessário um aprofundamento em tais documentos para entender efetivamente qual a natureza lógica/jurídica/legal/normativa de tais de planos e quais são os principais aspectos levados em conta pela União, no momento de suas elaborações e, posteriormente, divulgação.

Portanto, o estudo tem como problema de pesquisa: quais são os conceitos-chaves, autores e contexto social presentes na esfera de PDIVs em empresas públicas federais, no período de 2014-2018, levados em consideração pela União na elaboração e divulgação de tais documentos? O objetivo geral consiste em verificar quais são os conceitos-chaves dos documentos de PDIVs em empresas públicas federais através de uma análise documental. Há de se verificar, através de uma análise de lógica interna do texto dos documentos formais, analisando inclusive as similaridades e particularidades, o que a União estabelece como preponderante na redação final de tais documentos.

O estudo conta, além desta introdução, com uma seção “Planos de demissão incentivada/voluntária” que representa o referencial teórico do trabalho. Em seguida, têm-se as seções de metodologia e análise documental, que representa a contribuição empírica da pesquisa, na medida em que funciona como análise dos dados. Por fim, surgem as considerações finais precedidas das referências.

2 PLANOS DE DEMISSÃO INCENTIVADA/VOLUNTÁRIA

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).

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). Pfeilsticker (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.

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.

3 METODOLOGIA

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.

A natureza da pesquisa é qualitativa, na medida em que apresenta as características listadas por Yin (2016) para defini-la como tal: considerar as condições contextuais em que as pessoas vivem e contribuir sobre revelação de conceitos existentes. Para Minayo (2012), faz-se necessária uma coerência entre o modo de fazer pesquisa e a demanda do objeto de estudo.

Quanto aos fins, será de natureza descritiva. A pesquisa descritiva tem como uma de suas funções primordiais expor características de um determinado fenômeno. Para Vergara (2005), 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. Já quanto aos meios, segundo Vergara (2005), a pesquisa pode ser considerada documental e de campo.

A análise documental adotada obedece ao método proposto por Cellard (2012). Tal análise se fez necessária já que são os documentos oficiais produzidos pelas empresas que contém efetivamente o que se busca analisar neste estudo. Tal pressuposto obedece ao preconizado por Cellard (2012, p. 303): “A escolha das pistas documentais deve ser feita à luz do questionamento inicial”.

Sinteticamente, o método 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.

Os documentos analisados são os PDIVs das empresas públicas que adotaram alguma forma de PDIV a partir de 2014, sendo divididas entre as que: disponibilizaram seus

documentos de forma integral e transparente por livre decisão ou; 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).

Foram gerados 13 pedidos de protocolos com solicitações de documentos para empresas públicas distintas. Todas foram feitas por um dos autores 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 no parágrafo anterior. As empresas que atenderam as solicitações dentro dos prazos legais são, a saber: Casa da Moeda do Brasil – CMB; Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB; Banco do Nordeste do Brasil – BNB; Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais – CPRM; Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – DATAPREV; Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT; Empresa Brasil de Comunicação – EBC; Petróleo Brasileiro S.A – Petrobras e; Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO. Assim, nove empresas tiveram seus documentos verificados na análise documental.

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 dos autores, tais bancos não foram abordados na pesquisa.

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”. A autenticidade e confiabilidade do texto vem da própria fé pública que um documento produzido pelo Estado possui.

4 ANÁLISE DOCUMENTAL

Esta seção contempla o processo de análise documental nos textos que representam os PDIVs. 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 compõem a análise preliminar: contexto, autores e conceitos-chaves. (CELLARD, 2012).

4.1 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.

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 discurso a favor de privatizações e extinções das mesmas. A venda de empresas é uma das prioridades do governo executivo, desde 2016. 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).

4.2 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” 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, 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 3 (Metodologia).

4.3 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 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. 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 pelos autores, visto que, mesmo em uma análise documental de textos públicos, a personalidade e a posição teórica dos pesquisadores 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.

4.3.1 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 são os três primeiros critérios gerais que compoem esta primeira análise.

A CPRM, por exemplo, empresa responsável pelo serviço geológico do Brasil, 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 conseqüente desligamento (PETROBRAS, 2016).

4.3.2 Prazos para adesão e desligamento

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 de inscrição 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 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. A única exceção dentro das empresas analisadas foi a CMB que pagou 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; PETROBRAS, 2016; SERPRO, 2016).

Por fim, chama atenção o formato de inscrição/adesão que o empregado deve adotar para aderir ao PDIV. 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 irretroatável (CONAB, 2017; CORREIOS, 2017; CPRM, 2017; DATAPREV, 2014; EBC, 2017; PETROBRAS, 2016).

4.3.3 Compartilhamento do conhecimento

Das empresas analisadas, seis exigiram a construção de um plano de ação para transmissão de conhecimento, e consequente 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).

4.3.4 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.

CPRM, BNB, CMB, EBC, Petrobras e Dataprev 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).

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).

4.3.5 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).

A Petrobras manteve as mesmas condições de atendimento e assistência médica, desde que essa fosse, obviamente, a opção do empregado que se desligou da empresa. Assegurou ainda 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 1 sintetiza os cinco tópicos identificados como conceitos-chaves nesta análise documental em correspondência com as nove empresas públicas que tiveram seus documentos de PDIVs analisados.

Quadro 1 – 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
Petrobras	Qualquer empregado	Inscrição: 4 m Desligamento: 11 m	Sim	- Piso: R\$ 211 mil - Teto: R\$ 706 mil	- AMS para aposentados em definitivo
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 pelos autores

Chega-se assim, com o resumo fornecido pelo quadro 1, ao fim desta seção: a análise documental. A seguir têm-se as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar os conceitos-chaves nos documentos de PDIVs de empresas públicas federais conforme o modelo de análise documental proposto por Cellard (2012). A adoção do modelo completo proposto pelo autor, considerando os autores dos documentos e o contexto social, pode ser considerada uma das contribuições do estudo.

Caso apenas os conceitos-chaves obtidos a partir de critérios de similaridade e recorrência tivessem sido analisados, o contexto global dessa rodada (2014-2019) de aplicação de PDIVs em empresas públicas federais não teria ficado tão explicitado. Afinal, deve-se considerar as ideias e posicionamentos de gestão que o executivo que tomou posse em 2019 defende para as empresas públicas federais.

Os achados da pesquisa permitem inferir que a natureza normativa/jurídica dos planos faz com que a variação dos formatos nos documentos entre as empresas seja muito pequena. Porém, mesmo com estruturas bem semelhantes, há uma grande variação na lógica interna (ordem de grandeza dos incentivos, por exemplo) dos conceitos-chaves como se viu na análise. A análise documental permitiu esse tipo de constatação.

Assim, foi possível verificar que essa mesma natureza normativa/jurídica dos documentos garante uma similaridade nos formatos, mas sem perder uma certa discricionariedade que as empresas têm para publicação de seus documentos. De fato, verifica-se, mesmo com a similaridade dos conceitos-chaves, variações em fatores importantes tais como: ordem de grandeza dos incentivos, formas de pagamento da indenização, modelos de transmissão de conhecimento e formas de assistência médica.

Além disso, nota-se que tal padrão pode ser orientação da própria União Federal, através de suas diretrizes apresentadas pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST. Mas que também cada estatal federal publica seu plano à luz de sua própria realidade em consonância com o seu porte/relevância. A experiência em outras rodadas de aplicação da prática também é utilizada como conhecimento adquirido.

Outro fator que chama atenção é a discrepância de realidade entre as empresas analisadas. Os valores e critérios da Petrobras, estatal brasileira mais importante em termos de faturamento, são absolutamente incomparáveis com as estatais dependentes do tesouro, por exemplo.

Então, por mais que se trate do mesmo fenômeno, demissões voluntárias/incentivadas em empresas públicas federais, as profundas diferenças de ordem de grandeza criam um cenário tão singular e específico para cada empresa, que compará-las, mesmo observando a similaridade dos textos e documentos, é arriscado em termos de generalizações de resultados. Por isso, a análise documental representa essa função de descrever o panorama e servir de base para estudos futuros de demais pesquisadores.

Outra sugestão para estudo futuro consiste em verificar a quantidade de empregados demitidos em cada uma das estatais. Também pode-se levantar quanto cada empresa cortou em termos de despesas com pessoal e verificar quanto isso representa percentualmente sobre o total do orçamento da empresa. Ou mesmo se há uma relação entre esse corte e o aumento em investimento nas próprias estatais, como defendem alguns autores.

Como fatores limitantes, 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. Banco do Brasil, Caixa e BASA evocaram dispositivos legais acerca da natureza de sigilo das informações.

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.

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.

BANCO DO NORDESTE. **Regulamento do Programa de Incentivo ao Desligamento (PID)**, 2017.

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. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Boletim das empresas estatais federais**. Brasília, n.9, período 4º trimestre de 2018. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresasestatais/publicacoes/9_boletim_v2.pdf/@download/file/9_boletim_v2.pdf>. Acesso em: 23 maio. 2019.

BRASIL. 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, 2016. Disponível em: 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.

BRASIL. 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.

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.

BRESSER-PEREIRA, L.C. 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.

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.

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

CONAB. **Plano de demissão voluntária – PDV 2016**. Regulamento aprovado na 1.295ª REDIR, 11 abr. 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, v. 7 n. 5, set./out, 2001.

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

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.

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

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

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.

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

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.

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

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.

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.

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, p. 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.

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

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