

**Estado Empregador e sua Agenda de Reformas: as Demissões Incentivadas/Voluntárias para Empregados Públicos Federais e a Influência dos Fatores Ofertados para Adesão no Contexto Reformista**

**JOAO ALVES DE LIMA NETO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

**FRANCISCO ROBERTO PINTO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ (UECE)

# **Estado Empregador e sua Agenda de Reformas: as Demissões Incentivadas/Voluntárias para Empregados Públicos Federais e a Influência dos Fatores Ofertados para Adesão no Contexto Reformista**

## **1 INTRODUÇÃO**

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

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

Como forma de materializar uma redução desses custos, a União vem aplicando desde 1996, repetidas rodadas de demissões/aposentadorias incentivadas/voluntárias. As empresas públicas têm sido o principal alvo da prática. 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).

O Estado brasileiro passou por um momento de indefinição política e de governabilidade, em virtude do processo de rompimento causado pelo *impeachment* em agosto de 2016, somadas as indefinições naturais, em termos de práticas de gestão no Estado, de um novo executivo que tomou posse em 2019.

A agenda de reformas do governo que sucedeu o poder executivo após a conclusão do processo de impedimento (a bem verdade, alguns planos já haviam sido lançados ainda com a presidente anterior) trouxe o fortalecimento e a aceleração das implantações de Planos de Demissão Incentivada/Voluntária - PDIV em empresas públicas federais. Foi um sinal de que a prática estaria de volta, em um novo ciclo de aplicações (BRASIL, 2016, 2019a).

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

As três principais grandes reformas são, a saber: previdenciária e de seguridade social apresentada através da Proposta de Emenda à Constituição, PEC nº 6 (BRASIL, 2019b), apresentada em 2019 com o novo Executivo; Lei de Regulamentação da Terceirização, Lei nº 13.429/2017 (BRASIL, 2017a); e Reforma Trabalhista, Lei nº 6.787/2017 (BRASIL, 2017b). Assim, não isoladamente, publicação de PDIVs e agenda de reformas são dois eventos inseridos dentro da mesma realidade.

Nos estudos compulsados, não foram encontradas avaliações sobre a influência dos fatores ofertados sobre a decisão de adesão por empregados de empresas públicas federais a PDIVs, em empresas diversas, com atuação em âmbito nacional, em contextos reformistas.

Com o intuito de contribuir para a redução dessa lacuna, o objetivo geral deste estudo é compreender, dentro do atual contexto reformista do Estado brasileiro, qual a relação entre os fatores ofertados pela União Federal, através dos documentos formais de PDIVs, sob a perspectiva do empregado público, além da influência ou não das reformas já citadas, e a decisão de aderir ou não um Plano de Demissão Incentivada/Voluntária - PDIV em empresas públicas federais, a partir de 2014.

Assim, a questão de partida deste trabalho é: qual a relação entre os fatores ofertados pelos planos de demissão incentivada/voluntária, dentro do atual contexto reformista do Estado brasileiro, e a decisão de adesão ou não por empregados públicos federais elegíveis a tais planos? Este estudo pretende contribuir com uma abordagem de análise dos PDIVs sob o enfoque do empregado público enquanto indivíduo.

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

O estudo está dividido em seis partes, sendo esta introdução correspondente à primeira. A segunda e terceira seções tratam do referencial teórico imprescindível para compreensão do estudo. A segunda, especificamente, refere-se à caracterização das empresas públicas federais, enquanto a terceira trata dos empregados públicos federais.

Na quarta seção são apresentados os procedimentos metodológicos com a descrição do passo a passo da pesquisa de campo, bem como as respectivas justificativas para a escolha da tipologia, do método, da amostra e da opção por uma pesquisa qualitativa. Como aspecto primordial também é justificado o porquê da escolha da análise de conteúdo como técnica de análise dos dados de campo. A quinta seção trata da análise e da discussão dos resultados. O trabalho é concluído com uma seção de considerações finais, precedidos das referências.

## **2 EMPRESAS PÚBLICAS FEDERAIS**

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

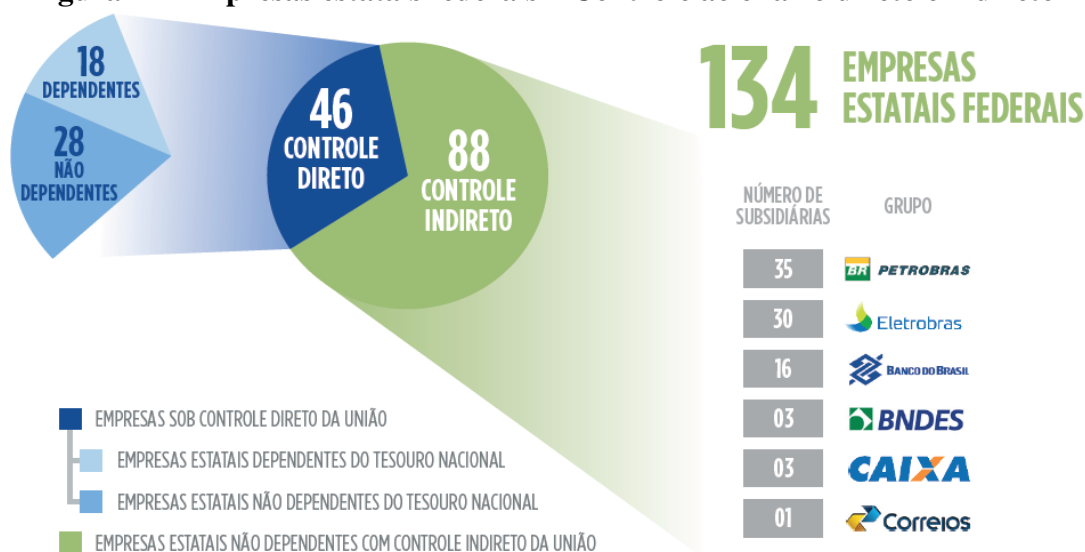
As empresas públicas são àquelas cuja maioria do capital votante pertence à União e o capital social seja exclusivamente de recursos do setor público. As sociedades de economia mista, por outro lado, também têm a maioria do capital pertencente à União, porém o capital social admite a participação do setor privado (ALEXANDRINO; PAULO, 2017).

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

A União Federal é proprietária ou participa com capital em 134 empresas. Este número vem sendo reduzido nos últimos dois anos, em virtude de o governo federal ter realizado ações de privatização. No entanto, o número absoluto de 134 empresas estatais não demonstra a realidade concreta desses entes da administração pública indireta brasileira. A figura 1 apresenta, com legenda, o perfil das estatais em relação à sua respectiva condição

frente à União Federal. (BRASIL, 2019a).

**Figura 1 – Empresas estatais federais – Controle acionário direto e indireto**



Fonte: SEST/9º Boletim das empresas estatais federais – BRASIL 2019

O quadro geral retrata dessa forma: 18 empresas estatais federais dependentes, 28 empresas estatais não dependentes e cinco grandes empresas que formam um grupo de atuação segmentada com diversas subsidiárias (Petrobras – 35 empresas; Eletrobras – 30 empresas; Banco do Brasil – 16 empresas; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – 3 empresas; e Caixa – 2 empresas).

### 3 EMPREGADOS PÚBLICOS FEDERAIS

Em julgado do Tribunal Regional do Trabalho - TRT da 2ª Região, na decisão de recurso ex-officio e ordinário, foi declarado que o empregado público é espécie do gênero servidor público (SÃO PAULO, 2015). Tal definição é precisa, pois ajuda a esclarecer que nem todos os servidores públicos, em sentido estrito, são iguais. Alguns possuem características tão próprias e singulares que são considerados uma espécie única. Isso acontece com os empregados públicos.

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

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

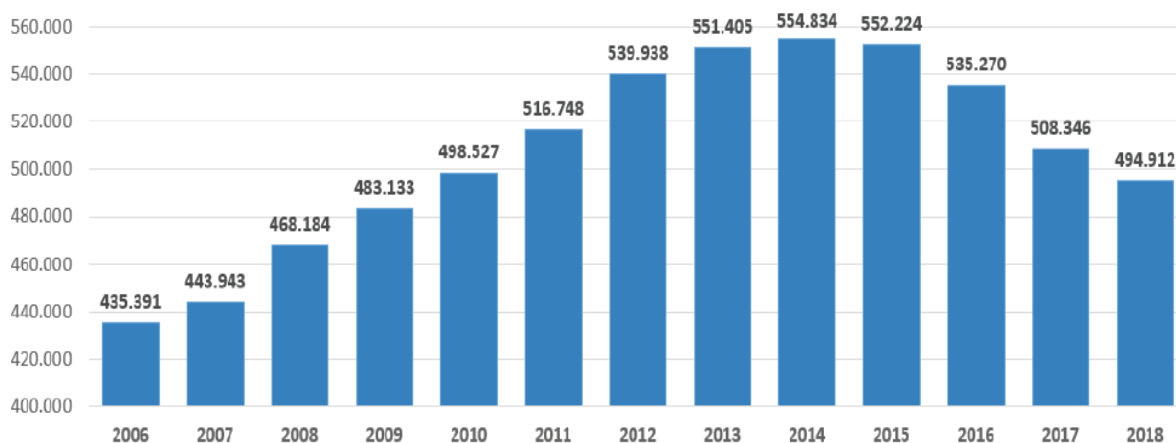
Por isso, como analisado por Schwarz e Silva (2016), algumas empresas públicas apresentam em seus planos, de forma explícita, que a adesão ao PDIV é condicionada à renúncia pelo empregado à estabilidade (laboral, e não estatutária) do emprego. De certa forma, isso funciona como desestímulo ao acionamento da justiça do trabalho, por parte dos aderentes, após o encerramento de seus contratos de trabalho. Não há mais possibilidade, via

demanda judicial, de retorno aos quadros efetivos das estatais, daqueles empregados optantes de PDIVs. (ALEXANDRINO; PAULO, 2017; SCHWARZ E SILVA, 2016).

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

Conforme a SEST (BRASIL, 2019), em relação a dezembro de 2015, mais de 57 mil empregos em estatais foram eliminados, aproximadamente 10,38% do quadro total, sendo grande parte dessa redução resultado da implantação dos programas de desligamento voluntário de empregados – PDIVs. Eram 554.834 empregados federais nas estatais em 2014. Foi verificada, como ressaltado no parágrafo anterior, uma redução para 494.912 até fim de 2018. A figura 2 explicita o histórico de quadro de pessoal efetivo em empresas estatais federais de 2006 até o fim de 2018.

**Figura 2 – Evolução do quadro de pessoal efetivo – 2006 a dezembro/2018**



Fonte: SEST/9º Boletim das empresas estatais federais – BRASIL 2019

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

#### 4 METODOLOGIA

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

(1988), os métodos qualitativos possuem o poder de colocar o pesquisador dentro das mentes/vidas dos entrevistados para capturar suas visões de mundo.

Quanto aos fins, será de natureza exploratória. O aspecto exploratório se mostra no não estabelecimento de hipótese inicial. Ademais, conforme Gil (2008), pesquisas exploratórias tem o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. A ideia de trabalhar com empresas públicas distintas, e não apenas com o estudo de caso, é a tentativa do estudo de fornecer uma ideia dos fatores ofertados em PDIVs de tais empresas de forma mais panorâmica/global.

Consoante Yin (2016), as entrevistas qualitativas representam uma maneira de estabelecer uma interação bidirecional entre pesquisador e entrevistados. Em termos práticos, o que o autor denomina entrevista qualitativa é um sinônimo para entrevista semiestruturada. As entrevistas realizadas com os empregados públicos são dessa modalidade.

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

Em seguida, foram concebidas perguntas planejadas (*planned prompts*) com base na revisão de literatura. Dentro de uma pergunta planejada-tópico existem outras, buscando aprofundar a principal, dentro do mesmo campo temático. Por fim, o protocolo sugere a utilização de perguntas flutuantes (*floating prompts*) para abordar temas e assuntos que se revelaram durante as entrevistas. Cabe ao pesquisador qualitativo não “desperdiçar” esse conhecimento e utilizá-lo, a seu critério, em entrevistas subsequentes. (McCRACKEN, 1988).

Em relação ao processo de amostragem, o conjunto de empregados selecionados para compor o grupo de entrevistados obedece a classificação “amostras intencionais”. Nesse tipo de escolha, a definição dos entrevistados é feita a partir da experiência do pesquisador no campo. Nota-se que amostragem intencional é diferente da amostragem por conveniência. Nesta última, a escolha é feita apenas com base na pronta disponibilidade, sem levar em conta a relevância dessa possível opinião diferente no tema de estudo (PIRES, 2008; YIN, 2016).

Quanto à diversificação dos entrevistados foi adotada a interna ou intragrupo. Para Pires (2008), pretende-se assim apresentar um panorama global de um fenômeno dentro de um grupo restrito e homogêneo de indivíduos. Importante ressaltar também que se buscou a maior diversidade possível dentro do grupo, ou seja, é necessário também maximizar a análise extensiva do grupo escolhido (amostra por homogeneização como desdobramento da diversificação interna) (PIRES, 2008).

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

**Quadro 1- Caracterização dos sujeitos da pesquisa**

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo em vista a garantia do anonimato firmada entre as partes, os entrevistados estão apresentados por códigos na análise e discussão dos resultados. Todos os demais dados apresentados de caracterização serão verídicos: idade, formação, setor de atuação, tempo de

empresa e nome da empresa.

Chegou-se ao número de 15 entrevistados através da utilização da técnica de saturação empírica. Esse tipo de saturação refere-se mais aos próprios dados e ocorre quando o pesquisador analisa que os dados oriundos das entrevistas não fornecem mais informações novas para justificar a ampliação do número de entrevistados (PIRES, 2008). Tal estratégia busca guardar a coerência entre os processos: de construção do roteiro com o protocolo de McCracken (1988), de amostragem, de diversificação e da saturação.

O método utilizado para análise dos dados resultantes do campo (entrevistas) foi a análise de conteúdo. Após a transcrição dos áudios, obtém-se indicadores/temas que permitem inferências que vão além das mensagens concretas dos entrevistados. O tratamento dos dados, se deu através da análise dos núcleos de sentido e interpretação (inferências do pesquisador e resultados da investigação) (BARDIN, 2016; VERGARA, 2005).

Os principais fragmentos das entrevistas foram separados, sendo definidas as unidades de contexto. Dentro de tais unidades, os principais trechos são classificados como núcleos de sentido (ou unidades de registro). A partir da análise dos núcleos de sentidos, uma forma de se fazer análise de conteúdo, foram definidos temas de acordo com a similaridade dos trechos com um pensamento, ideia ou conceito. A partir dos temas foram criadas as categorias (MENDES, 2007; MINAYO, 2002).

As categorias temáticas que surgiram durante a análise foram estabelecidas após a coleta dos dados. Pode-se afirmar que, no que se refere ao tipo de grade temática adotada, o estudo trabalhou com grades abertas. As categorias de análise surgiram ao pesquisador durante o andamento da pesquisa (característica exploratória) (MINAYO, 2002; VERGARA, 2005).

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção são analisados e discutidos os resultados surgidos a partir das entrevistas com os empregados públicos elegíveis que aderiram ou não a algum PDIV. Os resultados estão divididos em quatro categorias: Dimensão empregado (indivíduo); Dimensão empregado-empresa; Dimensão Estado empregador e; Prática PDIV.

### **5.1 Dimensão empregado (Indivíduo)**

Esta categoria mostra onde a análise temática permitiu chegar à resposta da questão de partida, além de contemplar a esfera do empregado público enquanto indivíduo, umas das pretensões do estudo. Reflete não apenas sobre a questão da influência dos incentivos ofertados na decisão de adesão ou não, mas também sobre outros fatores influenciadores, aspectos de conjuntura pessoal de vida dos empregados, bem como acerca da relação de adesão com questões de aposentadoria e previdência.

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

Olha, sinceramente, se meu PID tivesse em uns 500 mil eu iria sair, mas 244... mais um ano e pouco de trabalho eu vou receber isso daí. Sem contar que eu vou ter uma queda muito grande, sem contar férias, ticket, licença, FGTS, uma série de outras perdas [...] Para mim, o financeiro é o principal. [E4]



A primeira coisa que eu achei foi o dinheiro muito pouco comparando a meu tempo de Petrobras, eu tinha 32, 31 anos, na época de Petrobras, se não me engano, eu ia receber em torno de 230 mil. Foi muito pouco. O que pesou mais foi justamente o aspecto financeiro. Se fosse mais, sim eu teria aderido. [E13]

Os discursos desses empregados mostram uma realidade onde a dimensão financeira da indenização é tão preponderante que praticamente balizou a opção de não adesão. Porém, como são empregados que não aderiram, há de se ponderar que é impossível saber se eles efetivamente teriam aderido caso as indenizações fossem de fato maiores. Concretamente, o que se permite verificar é a substancial influência do incentivo financeiro na decisão de não adesão.

Também há casos onde o incentivo financeiro influencia, mas não tão diretamente como nos citados anteriormente. E2, por exemplo, já estava decidido pela saída através de PDIV. Para ele os incentivos influenciaram na decisão de aderir, porém, a decisão de saída já estava definida.

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

Embora autores como Grisci e Bessi (2004) afirmem que o incentivo financeiro ainda é o mais relevante em termos de atratividade para adesão em PDIVs, o discurso de diversos empregados contraditou tal argumento. E6, por exemplo, fornece um panorama acerca da questão dos planos de saúde em PDIVs. Percebe essa questão até como mais importante do que o incentivo financeiro.

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

No contexto das estatais onde o plano de saúde só é garantido por um determinado prazo, como no caso da CPRM, esse tipo de incentivo social também é visto como algo crucial na decisão de adesão. A fala de E9 retrata o cenário da CPRM quanto ao plano de saúde:

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

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

A primeira coisa... é o credenciamento médico que nós temos. O plano de saúde. [...] Para mim já matou aí... se eu optasse por isso, não teria interesse nenhum pra mim. [...] aqui é o seguinte, para o pessoal aposentado, se tivesse plano de saúde, eu diria que uns 80% dos aposentados teria saído. Se eu continuasse com o plano de saúde, certamente eu teria ido. [E1]

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

Mais do que tentar posicionar cada um desses entrevistados dentro dessa gradação (*continuum*), os resultados de campo permitiram constatar que em diferentes cenários, e consequentes histórias/momentos de vida, os incentivos passam a ser analisados por diferentes prismas. Para um empregado aderente, o dinheiro da indenização e o plano de

saúde podem ser apenas pretextos para a decisão de adesão e consequente aposentadoria. Esse grupo de aderentes já estava desejoso de encerrar sua carreira, o PDIV surge apenas como porto seguro motivador para uma decisão tão séria. Assim como também há empregados aderentes que julgaram no “pacote” de incentivos um cenário justo para adesão, e assim a decidiram, sem nenhum tipo de decisão prévia. Empregados que estavam esperando suas respectivas empresas publicarem seus planos para só a partir daí, então, iniciarem seu processo decisório com base nos incentivos ofertados.

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

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

A fala de E9 reflete uma realidade onde existem outras motivações que balizam a decisão de adesão ou não. Considerar que os fatores ofertados pela União influenciaram empregados públicos na decisão de adesão a PDIVs é perfeitamente prudente e razoável, com base nos dados do campo. Porém, não se pode afirmar que só os fatores ofertados, em exclusividade, influenciam. Motivos distintos dos incentivos surgiram na fala dos entrevistados, mesmo quando os empregados refletiam sobre tais motivos em uma perspectiva combinada à influência dos incentivos ofertados.

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

Quando você chega em uma idade como a minha, você começa a pensar que ainda tem um pouco de vida pela frente, quer aproveitar de uma maneira diferente, quebrar aquela barreira que até então mais ou menos regulava todas as suas decisões de vida. Então foi pensando nisso aí, na liberdade individual, na falta de um ambiente prazeroso no trabalho que eu decidi aderir [...] [E2]

Eu já estava naquela de não ter mais ânimo para ir trabalhar, não tinha muito serviço, eu já estava naquela de quase não fazer nada... se fosse para não fazer nada, aí eu ficava em casa mesmo. Eu já estava ficando também cansado, né... 40 e poucos anos eu tinha de tirar alguma coisa para viver também. [E7]

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

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

[...] por conta do meu momento de vida, eu ainda me sinto muito produtivo, com muita vontade de trabalhar, eu já estou com outro emprego. Então, eu permaneceria trabalhando, ocupado e com uma renda duradoura, com uma renda que não foi só

uma indenização de uma vez só. [...] Eu me sinto jovem com 56 anos, eu acho que eu estou na minha plenitude, não física, mas cognitiva de realizar as coisas, sabe? [E15]

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

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

Não é o dinheiro em si, porque se eu trabalhar 2 anos, eu vou receber o mesmo valor que o banco está me oferecendo hoje, né... como pagamento imediato. Hoje é mais uma escolha mesmo, né... trabalho desde os 15, já vou para 50. É mais uma escolha de vida. O valor não resolve sua vida [E5]

Por fim, porém não menos importante, o fator saúde foi citado como outro motivo influenciador, no caso dos aderentes. Não que necessariamente doenças tenham surgido decorrentes da atividade laboral em si, mas aspectos relacionados ao estresse, à rotina, ao cansaço físico e à fadiga mental foram citados. O caso mais extremo, em termos de influenciador para a decisão, foi o de E12:

No meu caso específico também, tinha outro problema que era de saúde. Eu chegava de manhã e saía todo dia 7-8 horas da noite. [...] eu já estava estressado, cansado, a responsabilidade era muito grande, o banco demandava muito de mim. [E12]

Em outros casos, a preocupação com a saúde surge aliada ao entendimento de que estando aposentado, o indivíduo consegue ter mais tempo para cuidar de si mesmo, além de fugir dos desgastes da rotina do trabalho. A relação autocuidado, mais tempo livre e fuga do ambiente de trabalho foi mostrada por E14:

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

Há uma percepção de forte relação dos aspectos de aposentadoria e previdência na decisão de adesão a PDIVs nos empregados sob outros pontos de vista. No que se refere à aposentadoria, a preocupação dos empregados se move entre o dilema essencial acerca “do que fazer da vida”, seja através de outra atividade laboral remunerada ou na opção “de ficar apenas em casa”, e de como sobreviver financeiramente a partir da saída. Nem todos empregados entendem que é natural uma queda de renda (em termos financeiros) a partir da decisão de inatividade laboral. E1, empregado não aderente, fez tal reflexão acerca dessa queda natural de renda e sua opção de não adesão:

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

No entanto, no grupo de aderentes, há uma reflexão sobre a importância do planejamento financeiro prévio que a fase de aposentadoria demanda, inclusive com um certo aspecto crítico aos colegas elegíveis que não se planejaram e, segundo alguns dos entrevistados, se tornam obrigados a continuar trabalhando em virtude da falta de alternativas financeiras. Acerca da importância de ter feito uma previdência privada, é possível observar em E12 a ênfase dada a essa prática a partir de sua decisão de adesão:

É uma perda financeira muito brutal [...] Então, só tem uma maneira: ou você se prepara ao longo do tempo para suportar essa perda, ou você vai morrer lá

dentro.[...] O que faz a pessoa ficar no banco e não sair é porque o valor que recebe não é muito e a perda financeira é muito grande [E12]

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

Eu paguei 33 anos de Petros e agora estão dizendo que eu tenho que pagar mais ao invés de receber... Era a hora de usufruir, essa é a grande questão. Se realmente eu tivesse a tranquilidade que eu ia viver com o meu plano de previdência o resto da minha vida, eu não tinha continuado mais trabalhando não. [E13]

A decisão de adesão ou não, passa também pela incerteza de que tipo de vida se terá pela frente, não apenas questões de carreira, ou seja, se o indivíduo irá procurar outro emprego ou ter outra atividade laboral remunerada. Há também um aspecto formal de luto causado pelo rompimento na fala dos entrevistados. Casos como de E2, E5 e E12, todos aderentes, com uma vida financeira confortável e bem planejada, servem para ilustrar que ter outra atividade remunerada guarda mais relação com o aspecto de saúde mental do que com uma expectativa de retorno financeiro:

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

É uma oportunidade de tentar fazer outras coisas, não necessariamente com retorno financeiro. É hora de decidir a minha vida... eu não preciso me preocupar em trabalhar para ganhar dinheiro, e posso curtir fazendo outras coisas que já tive vontade e não tinha tempo. [E5]

Eu estou sentindo falta de fazer alguma coisa. O que eu vou fazer? Não sei. Eu estou procurando ver se consigo uma atividade laboral que não necessariamente tenha a ver com dinheiro, mas sim com o prazer ou algo que me faça exercitar a mente, porque eu estou sentindo falta agora. [E12]

A seguir a análise da categoria temática Empregado-empresa.

## 5.2 Dimensão empregado-empresa

Esta categoria aborda a relação estabelecida entre empregado e empresa no contexto do PDIV. Não apenas referente ao aspecto objetivo criado pelo contrato de trabalho, mas também sobre a percepção que os empregados elaboraram da postura das empresas em todo o processo do PDIV.

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

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

Não houve assim um estágio de preparação para a saída. A empresa falhou um pouco nisso aí, em promover encontros, para explicar melhor como é a vida pós trabalho. Quando você fica durante muito tempo em uma única empresa, você perde a noção de mundo, acaba ficando em um ambiente muito fechado. Parece que aquilo

foi meio que um negócio, que um contrato que encerra toda uma relação que foi construída durante muito tempo. [E2]

Entretanto, o aspecto mais citado e analisado pelos empregados refere-se a aspectos jurídicos-legais do tipo de demissão PDIV. Como analisado anteriormente à luz do estudo de Schwarz e Silva (2016) e sobre os julgados do STF (BRASIL, 2013; 2018), sabe-se hoje que a demissão por PDIV para empregados públicos é irreatável e irrevogável. Durante as entrevistas, quando questionados se a postura da empresa teria sido clara quanto aos aspectos citados no parágrafo anterior, os entrevistados E3 e E9 forneceram um panorama acerca de tais questões:

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

Eu acho que isso aí ficou devendo... CPRM não esclareceu bem. Ela poderia ter levantado essas questões jurídicas que estão ocorrendo, houve muita uma interpretação de que no passado, os colegas saíram, receberam os 40% e agora não pode, a lei não mudou muito e como é que isso ocorreu. Isso aí ela ficou devendo. [E9]

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

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

Na verdade, para ser bem honesto, ela deixou bem claro. Agora o seguinte, pressão houve também! Se você disser que não houve pressão, houve sim (por parte da gerência). Houve sim... existiu uma certa pressão psicológica, mas ela deixou bem claro que era definitivo[...] [E13]

Como o estudo analisa uma relação de trabalho onde um dos lados tem como ator uma empresa pública, acabou por se tornar inevitável que os empregados também avaliassem o papel da União (acionista de tais empresas) dentro desse citado contexto. É sobre essa dimensão que a próxima categoria versa e é analisada a seguir.

### **5.3 Dimensão Estado-empregador**

Embora a prática de PDIVs já tenha se tornado recorrente no Brasil e a questão ideológica acerca do processo pareça superada, o ciclo de reformas iniciadas a partir de 2016, acabou por tornar essa rodada de aplicação singular. Assuntos como previdência, terceirização e reforma trabalhista surgiram dentro do cenário de divulgação dos planos.

Tal cenário fez com que alguns entrevistados enxergassem essa mudança de postura do Estado (pelo menos juridicamente, em tese) como uma estratégia congruente à divulgação dos PDIVs. E5 relata sua visão acerca dessa congruência da seguinte maneira:

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

Também há opiniões de empregados que não enxergaram relação alguma. Isso, segundo eles, deve-se principalmente ao fato de que a prática dos PDIVs já vem sendo aplicada no Brasil há 23 anos. O contexto atual de reformas e mais um ciclo de aplicações seria para eles apenas mais um tipo de “coincidência”, um fluxo normal de gestão do Estado.

E12 infere que só seria possível dizer que há relação se estivéssemos vivendo a primeira vez do fenômeno.

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

Em continuidade, tem-se a seguir a análise da última categoria: Prática PDIV.

#### 5.4 Prática PDIV

Esta categoria trata exclusivamente da prática PDIV sob a ótica do empregado. Os empregados foram questionados se consideravam a adoção de PDIV em empresas públicas justa. Assim, surgiram considerações de justiça sob o aspecto individual do empregado, sob o aspecto da empresa, sob a conjuntura brasileira em termos de mercado de trabalho e, primordialmente, sobre a qualidade de gasto público nesse tipo de prática.

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

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

É um plano que está trazendo prejuízo às instituições, está incentivando você: aposente e fique até sair no PDI. É isso que eu estou vendo... [...] Injetando dinheiro público para que o indivíduo se aposente. Eu acho que esses planos estão promovendo é mais isso: que você fique sempre dentro da empresa esperando um dia sair em uma incentivada. [E9]

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

Então, um país desse com desemprego, com tudo... você tem uma pessoa recebendo pela previdência social, recebendo salário, ou seja, de certa forma está tomando uma vaga de uma pessoa que teria que entrar no mercado de trabalho e não está entrando porque você está lá. Eu acho injusto você ficar recebendo e trabalhando, recebendo da previdência e continuar trabalhando. A administração pública brasileira levou a que as pessoas cometessem esse procedimento que é desleal para com as pessoas que estão fora do mercado de trabalho. Ninguém quer continuar trabalhando se você pode sair [...] [E12]

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

1) A derrubada judicial da possibilidade de empregados públicos aposentados permanecerem trabalhando em empresas públicas. Isso forçaria um cenário de escolha mutuamente excludente entre solicitar a aposentadoria e continuar

trabalhando na ativa, sem a possibilidade de acúmulo. Assim, o PDIV não se faria necessário em termos previdenciários;

2) A revogação da jurisprudência que prevê a necessidade de motivação para demissão de empregados públicos. Em tal cenário, não haveria mais necessidade de aplicar PDIVs para forçar a saída de empregados públicos, visto que as empresas poderiam demiti-los a qualquer momento, desde que respeitando as regras trabalhistas;

3) A mudança no perfil dos empregados públicos que não necessariamente terão um único emprego em estatal, acumulando muitos anos de trabalho na mesma empresa. Hoje, tal cenário torna o PDIV necessário e mais custoso para a União;

4) A diminuição expressiva da quantidade de empresas estatais e do papel do Estado empregador na administração indireta brasileira. Tal condição parece ser consequência e não causa da onda de privatizações e extinções de empresas estatais que parece se aproximar.

Para ilustrar os quatros motivos, através de falas de entrevistados, a seguir o discurso de E5. As fala não versa expressivamente sobre um cenário onde não haverá mais PDIVs na administração pública brasileira, porém essa empregada percebe um enfraquecimento da prática em um cenário de curto prazo, já fruto do novo contexto previdenciário e trabalhista criado pelas reformas:

Como eu vejo hoje: eles não podem mandar embora e oferecem essa recompensa. Saia antes, que eu lhe dou um incentivo... mas, acho que isso também vai acabar, não vai ser *ad eternum*, porque se eu tenho a flexibilidade de trocar as pessoas, pra quê que eu vou precisar de dar incentivo? Olha, é um movimento que com a nova legislação trabalhista, para quê que eu vou te pagar para sair, se eu posso te mandar embora? [...] Então assim, eu acho que essa mudança é sem volta[...] [E5]

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

Eu creio que não será a última não... se não houver mudanças em algumas das outras esferas, né... previdenciária, se permanecer como está, você se aposentar e continuar trabalhando, eu creio que só uma incentivada é que vai realmente conseguir que esse afastamento do empregado ocorra por algum incentivo. Então eu creio que a prática vai permanecer. [E9]

A seguir as considerações finais do estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo consiste em compreender, dentro do contexto reformista brasileiro, qual a relação entre os fatores ofertados pela União Federal, através dos documentos formais de PDIVs, sob a perspectiva do empregado público, e a decisão de aderir ou não um Plano de Demissão Incentivada/Voluntária - PDIV em empresas públicas federais, a partir de 2014. De fato, como se verificou durante as entrevistas, os incentivos financeiros e sociais (principalmente assistência médica/plano de saúde) são os elementos fundamentais no campo objetivo da tomada de decisão. A esfera do empregado como indivíduo é o prisma pelo qual o PDIV foi analisado durante o trabalho.

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

Como se viu na análise de resultados, a realidade da dinâmica do processo do PDIV se dá em um contexto vinculado a questões de aposentadoria e previdência. Tais questões de

propiciam um contexto de dúvidas e incertezas.

Entender a camada de influência dos incentivos financeiro e sociais na adesão não significou excluir a gama de possibilidade que outros fatores tiveram na decisão. O estudo conseguiu responder a questão de pesquisa e atender ao objetivo geral, mas indicou também que outros fatores influenciaram os empregados.

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

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

Por fim, como sugestões para trabalhos futuros, há lacunas para estudos teóricos que surgem a partir dessa pesquisa exploratória. Os fatores subjetivos de influência, por exemplo, podem ser analisados à luz de teorias que buscam elucidar e aprofundar questões emergidas em temas não previstos inicialmente, mas que também se apresentaram como fatores de influência na decisão de adesão, tais como: adoecimento no trabalho, luto, sofrimento e, principalmente, acerca do valor do trabalho como elemento estruturante na vida dos empregados públicos. A Psicodinâmica do Trabalho – PDT se apresenta como uma dessas possibilidades.

## REFERÊNCIAS

- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo descomplicado**. 25 ed. São Paulo: Editora Forense, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª reimp. da 1ª ed. São Paulo: Edições, 70. 2016
- 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.
- BRASIL. Boletim das empresas estatais federais. **Ministério da Economia/Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST**. Brasília, n.9, período 4º trimestre de 2018. Brasília, 2019a Disponível em: <<http://www.economia.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/boletim-das-empresas-estatais/2019/9a-edicao-boletim-das-empresas-estatais-federais.pdf>>. Acesso em: 23 maio. 2019.
- BRASIL. Câmara dos deputados. **Proposta de Emenda à Constituição n. 6**, 20 de fevereiro de 2019. Proposta que modifica o sistema de previdência social, estabelece regras de transição e disposições transitórias, e dá outras providências. Brasília, 2019b. Disponível em: <[https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=1712459&filename=PEC+6/2019](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1712459&filename=PEC+6/2019)>. Acesso em: 28 fev. 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](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. 13.429, de 31 de março de 2017. **Disposição sobre o trabalho temporário em empresas urbanas, relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros**. Brasília, 2017a. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13429.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.html)>. Acesso em: 22 abr. 2017.

BRASIL. Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. **Alteração do Decreto-lei n. 5.452 – CLT e da Lei n. 6.019 para dispor sobre trabalho temporário, eleições de representantes dos trabalhadores e outras providências**. Brasília, 2017b. Disponível em: <<https://legis.senado.leg.br/norma/17728053/publicacao/17728664>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Informativo 699**. ECT: despedida de empregado e motivação, 2013. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/arquivo/informativo/documento/informativo699.html>>. Acesso em: 19 set. 2018.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MENDES, A. M. Pesquisa em psicodinâmica do trabalho: a clínica do trabalho. In A. M. Mendes (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2007, p. 65-87.

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

PAIVA, V.; CALHEIROS, V.; POTENGY, G. Trabalho e estratégias formativas: um exemplo empírico. **Cadernos de Pesquisa**, n. 120, p.111-128, nov. 2003.

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

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

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

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.