

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**ESTUDO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS DA EPAGRI QUE ADERIRAM AO
PLANO DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

SÉRGIO RICARDO GRIMM

Florianópolis, Março de 2002.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**ESTUDO SOBRE OS FUNCIONÁRIOS DA EPAGRI QUE ADERIRAM AO
PLANO DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA**

SÉRGIO RICARDO GRIMM

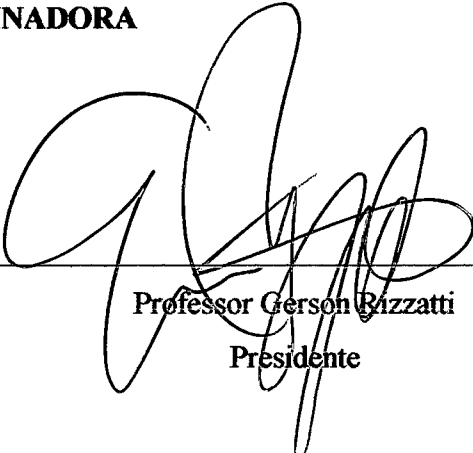
Orientado pelo:
Prof. Gerson Rizzatti

Área de Concentração:
Recursos Humanos

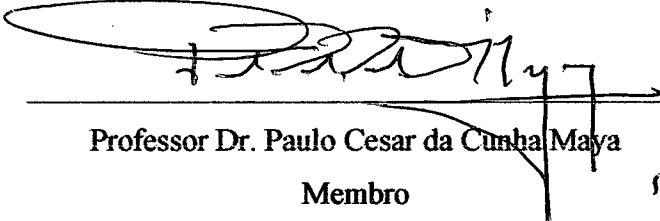
Florianópolis, Março de 2002.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu a nota 10 ao aluno SÉRGIO RICARDO GRIMM na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5236.

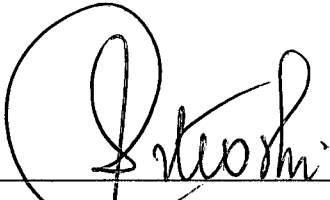
BANCA EXAMINADORA



Professor Gerson Rizzatti
Presidente



Professor Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya
Membro



Professor Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Membro

AGRADECIMENTOS

Ao meu Senhor e criador Jesus Cristo, em quem confio e amo de todo o meu coração.

Aos meus pais Sadi e Hiltrudis Grimm, que nunca pouparam esforços para me dar uma boa educação. Sendo eles uma alegria constante em minha vida.

Ao professor Gerson Rizzatti pela orientação dada a este trabalho e por dispor de seu tempo mesmo em período de greve.

A todo o pessoal da Epagri que contribuiu de alguma forma com o desenvolvimento desse trabalho.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| AGRADECIMENTOS | 03 |
| LISTA DE TABELAS | 06 |
| LISTA DE GRÁFICOS | 08 |
| RESUMO | 09 |
| ABSTRACT | 10 |
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 Caracterização da organização | 12 |
| 1.2 Tema e Problema | 15 |
| 1.3 Justificativa | 15 |
| 1.3.1 <i>Quanto à importância</i> | 15 |
| 1.3.2 <i>Quanto à oportunidade</i> | 16 |
| 1.3.3 <i>Quanto à viabilidade</i> | 16 |
| 1.3.4 <i>Limitações</i> | 17 |
| 2 OBJETIVOS | 18 |
| 2.1 Objetivo geral | 18 |
| 2.2 Objetivos específicos | 18 |
| 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 19 |
| 3.1 PDV - Plano de Demissão Voluntária | 19 |
| 3.1.1 Estrutura do PDV | 20 |
| 3.2 O PDV aplicado na Epagri | 21 |
| 3.2.1 Condições de adesão | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2.2 Condições que impeçam a adesão | 22 |
| 3.2.2 Período de inscrição | 23 |
| 3.2.3 Direitos trabalhistas | 23 |
| 3.2.4 Incentivos financeiros | 24 |
| 3.2.5 Descrição dos incentivos financeiros | 25 |
| 3.3 Quadro comparativo entre PDV's | 27 |
| 3.4 Surgimento do PDV | 29 |
| 3.4.1 Como o governo passou a adotar o PDV | 29 |
| 3.5 O objetivo do PDV | 31 |
| 3.6 Grau de sucesso dos PDV's | 32 |
| 3.6.1 Grau de sucesso no setor privado (visão empregado/empregador) | 33 |
| 3.6.2 Grau de sucesso no setor público (visão empregado/empregador) | 33 |
| 4 METODOLOGIA | 36 |
| 4.1 Tipo de estudo | 36 |
| 4.2 Forma de abordagem | 36 |
| 4.3 Técnica de coleta de dados | 37 |
| 4.4 Delimitações da pesquisa | 37 |
| 4.4.1 População e amostra | 37 |
| 4.5 Técnica de análise de dados | 38 |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 39 |
| 5.1 Recursos humanos | 39 |
| 5.2 Perfil dos ex-funcionários da Epagri que aderiram ao PDV | 40 |
| 5.2.1 Faixa etária | 40 |
| 5.2.2 Tempo de serviço | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 5.2.3 Grau de instrução | 42 |
| 5.2.4 Remuneração global | 43 |
| 5.2.5 Área de atuação | 43 |
| 5.3 Aspectos que influenciaram a adesão ao PDV | 45 |
| 5.4 A satisfação dos ex-funcionários com o PDV aplicado na Epagri | 46 |
| 5.5 Atividades desempenhadas atualmente pelos Pdevistas | 49 |
| 5.5.1 Nível de renda atual dos Pdevistas | 51 |
| 5.6 Conseqüências positivas após a adesão ao PDV | 51 |
| 5.7 Conseqüências negativas após a adesão ao PDV | 53 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 56 |
| 6.1 Conclusões | 56 |
| 6.2 Recomendações | 57 |
| 6.3 Sugestões | 58 |
| 7 BIBLIOGRAFIA | 59 |
| 8 ANEXOS | 61 |
| 8.1 Roteiro de entrevistas | 61 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Base física da Epagri | 14 |
| Tabela 2 – Quadro comparativo de PDV's | 27 |
| Tabela 3 - Indicadores gerais sobre o PDV nos estados brasileiros | 34 |
| Tabela 4 – Situação dos recursos disponíveis da Epagri em Dez. de 1995 | 40 |
| Tabela 5 – Resposta quanto ao aderir ou não a um novo PDV | 48 |
| Tabela 6 – Atividades desempenhadas atualmente pelos Pdvistas | 49 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----------|
| Gráfico 1 – Faixa etária | 41 |
| Gráfico 2 – Tempo de serviço | 41 |
| Gráfico 3 – Grau de instrução | 42 |
| Gráfico 4 – Remuneração dos funcionários | 43 |
| Gráfico 5 – Área de atuação | 44 |
| Gráfico 6 – Satisfação com o PDV | 47 |
| Gráfico 7 – Pontos positivos pós PDV | 52 |

RESUMO

O trabalho teve como objetivo estudar a situação em que se encontram os ex-funcionários da Epagri (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A.) que aderiram ao Plano de Demissão Voluntária. Sendo que nos últimos 5 anos foram somente feitos estudos quanto ao grau de sucesso dos PDV's em fazer o enxugamento dos quadros funcionais das empresas, não dando a devida atenção à como os ex-funcionários se encontravam na atualidade, é que se considera esse trabalho inédito. Para conseguir juntar as informações necessárias às consecuições do objetivo, foram realizadas entrevistas com toda a população definida. As entrevistas foram analisadas, sendo relatados e justificados seus resultados. Estudada a situação em que se encontram os ex-funcionários da Epagri, conclui-se que: grande parte dos ex-funcionários está numa situação considerada de boa a ótima devido ao planejamento e execução em conjunto do PDV por ambas as partes, ou seja, contratado e contratante. Certa parte desses funcionários se encontra insatisfeitos com sua atual situação, devido a uma escolha pessoal incerta quanto ao aderir ou não ao PDV. Para diminuir o grau de funcionários insatisfeitos e ou numa situação atual considerada ruim, foram propostas duas medidas. Sendo que a primeira consiste em executar um PDV com mais clareza para quem tem interesse e condições de aderir e a segunda um curso preparatório para o funcionário enfrentar o mercado de trabalho ou a vida de aposentado, conforme a sua escolha.

ABSTRACT

The objective of this monography is to study the present situation of the former employees that accepted the voluntary demission program at a Brazilian state company called Epagri. Being that in the last five years studies involving the voluntary demission programs were only made in fields concerning the interests of the company in cutting down on costs, by cutting the number of employees, and not worrying enough about their situation after the program, makes this study unique in its area. To gather the necessary information for this study, a series of interviews were made with the defined population that was established. The interviews were analyzed being the results mentioned and justified. After the study was complete, it was concluded that: most of the former employees that accepted the voluntary demission program were in a present situation considered to be great or at least good, considering all the factors studied. This being, because the program was both planed and executed by both parts, company and employees. A small part of the former employees were unsatisfied with their current situation, because of their uncertainty in making the decision of accepting the program or not when it was offered to them at the time. To further lower the rates of unsatisfied former employees, two measures were proposed: being the first to plan and execute the voluntary demission program with clearer or better explanation for the employees that intended to accept it. The second proposal is to offer a preparation program for those leaving the company that may want to restart their career in a new job, or simply retire.

1 INTRODUÇÃO

O mundo mudou e está mudando cada vez mais. Com o passar dos anos a globalização e a tecnologia avançaram em campos nunca imaginados antes, tornando certos cargos obsoletos e dispensáveis. As pessoas passaram a ser substituídas por máquinas e computadores em muitas funções, fazendo com que fosse possível produzir se muito mais a um custo muito mais baixo, exigindo das empresas novas atitudes e novas maneiras de pensar e agir em relação a seus recursos humanos.

As empresas se deparavam diante de um problema e um dilema. A nova tecnologia tornava dispensável uma série de pessoas, que de certa forma, não interessavam mais a empresa, que por sua vez, precisava fazer cortes em seus quadros funcionais para baixar os custos e fazer frente a seus concorrentes. Porém todas as vezes que as empresas faziam cortes enfrentavam uma enxurrada de ações na justiça, causando revolta entre os funcionários, conseqüentemente prejudicando seu nome e seu desempenho no mercado. As empresas chegaram a uma conclusão. Precisavam fazer os cortes necessários sem causar repercussões. Passaram a adotar os PDV's como solução para um mercado globalizado e com um excesso de mão-de-obra não qualificada.

O governo afogado num déficit fiscal de 5,3 bilhões de reais, baixou um pacote com 23 medidas destinadas a reduzir despesas. Uma delas muda o critério para a aposentadoria dos servidores e a outra cria o PDV federal. O PDV já havia sido aplicado nas empresas privadas com algum sucesso e poderia ser a possível solução para o setor público, que quase sempre enfrentava ações na justiça trabalhista quando o assunto se tratava de demissões.

O PDV, da Epagri, insere-se num esforço que a empresa está fazendo para se adequar a um novo modelo de gestão, que exige uma organização mais leve, compatível com o volume de recursos que o Estado dispõe para as atividades de pesquisa e extensão rural. Foi concebido com o objetivo de oferecer aos empregados que queiram desligar-se voluntariamente da Empresa condições que permitam sua inserção em outras atividades.

1.1 Caracterização da organização

A Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina S.A. – Epagri é uma sociedade de economia mista, com personalidade jurídica de direito privado, sob a forma de sociedade por ações, constituída nos termos do artigo 99 da lei estadual nº 8.245, de 18 de abril de 1991.

Anteriormente com o nome de Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S.A. – Empasc, a Epagri passou a ser após ter incorporado a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Santa Catarina – Emater/SC em 1991. A Epagri esta vinculada à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Rural e da Agricultura de Santa Catarina e tem sede e foro em Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina.

Seus objetivos são:

- Executar a política estadual de geração e difusão de tecnologia agropecuária, florestal, pesqueira e de assistência técnica e extensão rural;
- Promover o desenvolvimento auto-sustentado da agropecuária no Estado.

Sua missão é a seguinte:

- “Conhecimento, tecnologia, e extensão para o desenvolvimento sustentável do meio rural, em benefício da sociedade.”

São as seguintes as linhas de ação a serem observadas pela Epagri:

- Contribuir para o processo de organização dos produtores, da produção e da comercialização;
- Desenvolver inovações nas cadeias produtivas visando agregação de valor aos produtos e gerando oportunidades de ocupação da mão-de-obra no meio rural;

- Participar na formulação de uma política agrícola, agrária, pesqueira e de ciência e tecnologia que atenda às necessidades da sociedade catarinense, compatíveis com a agricultura familiar e as comunidades de pescadores artesanais;
- Desenvolver ações diferenciadas para a promoção do desenvolvimento de produtores rurais e pescadores artesanais não atendidos por outras instituições, tampouco pelo complexo industrial;
- Assessorar e capacitar as lideranças rurais, os membros do Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural e os Agentes de Assistência Técnica e Extensão Rural para a execução de suas atividades;
- Profissionalizar agricultores e contribuir na educação informal da família rural;
- Identificar e desenvolver sistemas produtivos que visem a redução das desigualdades sociais e econômicas no meio rural, a elevação da renda dos produtores e das condições de vida e a redução do êxodo rural;
- Gerar e adequar tecnologias para conversão e reconversão dos sistemas produtivos não-competitivos, em especial, visando nichos de mercado de alto valor agregado;
- Democratizar o acesso às informações, dados, tecnologias, produtos e serviços.

A Epagri é dirigida, administrada e fiscalizada pelos seguintes órgãos:

- Assembléia Geral
- Conselho de Administração
- Diretoria Executiva
- Conselho Fiscal

A estrutura organizacional básica da Epagri compreende:

- **Órgãos de nível político-estratégico**, constituídos pela Sede Administrativa, integrada pelos Órgãos Deliberativos e de Fiscalização, pela Diretoria Executiva, pelas Gerências Estaduais e pelas Assessorias, competindo-lhes a formulação de políticas, diretrizes, estratégias e prioridades; análise da gestão econômico-financeira; coordenação, avaliação e suporte institucional e pela articulação interinstitucional;

▪ **Órgãos de nível tático-operacional**, constituídos pelas Gerências Regionais, integradas pela Unidade de Pesquisa, Centro de Treinamento, Campo Experimental e Escritório Municipal, competindo-lhes o cumprimento das políticas, diretrizes, estratégias e prioridades; formulação e execução dos projetos; administração dos recursos humanos, materiais e financeiros; articulação e suporte intra-regional; participação nos Planos Municipais de Desenvolvimento Rural – PMDR's e articulação local.

Tabela 1 – Base Física da Epagri

| Descrição | Localização |
|-----------------------------|--|
| Sede | Florianópolis |
| 10 estações experimentais | Chapecó, Itajaí, Lages, Caçador, Videira, Campos Novos, Canoinhas, Urussanga, Ituporanga e São Joaquim |
| 14 administrações regionais | São Miguel do Oeste, Chapecó, Concórdia, Campos Novos, Caçador, Lages, Rio do Sul, Canoinhas, Joinville, Itajaí, Florianópolis, Tubarão, Urussanga e Videira |
| 11 centros de treinamento | São Miguel do Oeste, Chapecó, Concórdia, Campos Novos, Caçador, Lages, Rio do Sul, Canoinhas, Joinville, Itajaí, Florianópolis, e Videira |
| 231 escritórios municipais | Municípios do Estado |

Fonte : Plano Estratégico da Epagri 1997 - 2001

No ano de 1997 a Epagri começou a implementar seu primeiro PDV (Programa de Demissão Voluntária), com o intuito de se adequar a um novo modelo de gestão que exigia uma organização mais leve e compatível com o volume de recursos que o Estado dispunha para as atividades de pesquisa e extensão rural. O PDV tinha como objetivo oferecer aos empregados que queriam desligar-se voluntariamente da empresa condições que permitiriam a sua inserção em outras atividades. Para atingir esse objetivo a Empresa ofereceu um conjunto de incentivos, que serão exibidos e explicados no decorrer deste trabalho.

1.2 Tema Problema

Com vários PDV's em andamento e com muitos já concluídos, o mercado de trabalho começou a deparar-se com um contingente de pessoas bastante alto. Porém, em alguns casos, o mercado não conseguia absorver essas pessoas na mesma taxa que as despachava causando um sério problema social em relação ao desemprego e ao mercado informal de trabalho.

Já foram elaborados alguns trabalhos no que diz respeito ao sucesso ou fracasso do PDV em fazer o enxugamento dos quadros funcionais. Porém ainda não foi feito nenhum estudo no que diz respeito à situação dos funcionários após o seu desligamento da empresa através do plano. Conforme LIMA (2000, v.17, p. 19) alerta "O que se deve ter como meta não é só o enxugamento dos quadros de pessoal, mas também a recolocação no mercado (produtivo) de trabalho dos que forem demitidos, de forma que esses não passem a integrar o contingente do mercado informal, que não pagam impostos e tributos ao Estado e, conseqüentemente, a sociedade." Segundo LIMA, esta preocupação infelizmente, não existe por parte do setor público, nem do Governo Federal. Analisando a Epagri sob esse aspecto, nos leva a formular a seguinte pergunta:

“Qual é a atual situação dos ex-funcionários da Epagri que aderiram ao PDV?”

1.3 Justificativa

1.3.1 Quanto a Importância

Com um PDV já realizado pela Epagri, a empresa tem como medir o grau de sucesso em termos de fazer o enxugamento no seu quadro funcional. Porém não se sabe como seus ex-funcionários estão após essa adesão ao PDV em termos de: nível de renda, saúde emocional e física, qualidade de vida, etc. Assim sendo, torna essa pesquisa de

suma importância. Supondo que atualmente os laços entre empresa e funcionário não acabam simplesmente quando ocorre um desligamento, nesse caso com o PDV.

Esta pesquisa, procura estudar a situação em que se encontram os ex-funcionários da Epagri que aderiram ao PDV, com a finalidade de fornecer dados a empresa, para que dentro dela possa se ter base de análise e adoção de novas posturas frente à aplicação e adoção dos cortes através dos PDV's.

1.3.2 Quanto a Oportunidade

Atualmente muitas empresas, tanto públicas quanto privadas, passaram a adotar os PDV's como uma maneira de fazer um enxugamento no seu quadro funcional para adaptar-se aos novos tempos de alta tecnologia, globalização e recursos públicos escassos. Muitos estudos foram realizados em termos de verificar o sucesso que os PDV's estavam tendo em fazer o enxugamento necessário em cada empresa, porém nenhum relatou as condições pós PDV das pessoas que aderiram ao plano.

Este estudo procura passar essa nova perspectiva, ainda não percebida por muitas organizações, que passam a adotar o PDV com o propósito de se livrar da mão de obra excedente, sem se preocupar demasiadamente com as consequências para os funcionários que aderem e para a sociedade em geral.

1.3.3 Quanto a Viabilidade

O estudo se torna viável, pelo fato da Epagri manter um cadastro com endereço e telefone de todos os funcionários que saíram da Empresa através do PDV. Tornando possível e relativamente fácil à aplicação de entrevistas e questionários necessários para este tipo de estudo.

O custo sobre a realização dessa pesquisa é mínimo, basicamente incorpora as ligações telefônicas e impulsos da internet, usados em alguns casos para enviar e receber questionários e entrevistas preenchidos via e-mail.

1.3.4 Limitações

A pesquisa teve algumas limitações no que diz respeito à aplicação dos questionários e entrevistas. Pois a grande maioria dos respondentes não possuía ou não utilizava o correio eletrônico, tornando a aplicação do questionário cansativa, pelo fato de ser realizada quase inteiramente por telefone. Pelo telefone ser uma forma mais informal e íntima de abordar o entrevistado, alguns poucos se sentiam desconfortáveis ao responder certas perguntas e ou revelar certas informações.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Estudar a situação em que se encontram os ex-funcionários da EPAGRI que aderiram ao PDV.

2.2 Objetivos específicos:

1. Levantar o perfil dos profissionais da EPAGRI que aderiram ao PDV;
2. Verificar quais os aspectos que influenciaram a adesão ao PDV;
3. Analisar o nível de satisfação, em relação ao PDV, dos funcionários que aderiram;
4. Verificar que atividades esses profissionais estão desempenhando na atualidade;
5. Apresentar as consequências positivas e negativas após a adesão do PDV.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica visa definir os principais termos que hão de nortear o estudo em questão.

Pelo fato dos assuntos ligados ao PDV terem sido analisados ou até mesmo citados somente nos últimos quatro ou cinco anos, período em que começou a ser discutido com mais vigor pela sociedade e instituições públicas e privadas, é que essa pesquisa procurou basear-se em artigos e periódicos mais recentes.

3.1 PDV – Plano de Demissão Voluntária

O PDV ou Plano de Demissão Voluntária é um plano elaborado para fazer o enxugamento dos quadros funcionais que recentemente têm ocupado um espaço um tanto grande em termos de despesa nos orçamentos, tanto nas organizações públicas quanto nas privadas.

O plano geralmente oferece certas compensações financeiras aos empregados ou aos servidores públicos, pela aceitação da rescisão do contrato de trabalho ou da exoneração. O valor dessas compensações é geralmente determinado em função das retribuições percebidas e do tempo de serviço dos que se dispuserem à demissão ou exoneração, nos termos do programa.

De acordo com HOLANDA (1997, p. 27) essas compensações são efetivadas “....com o propósito de reparação pela perda do emprego, além do seu conteúdo previdencial, que objetiva assegurar recursos ao demitido ou exonerado, no período em que este procure se orientar no mercado, em busca de um novo meio de subsistência.”

LIMA (2000, p.17) define o PDV como: “uma reestruturação (que acaba se chamando de reengenharia), na qual, numa de suas etapas, se concedem vantagens para que determinados empregados peçam o desligamento da empresa, sem que isto constitua ato arbitrário ou unilateral do empregador, como o é a demissão sem justa causa, pura e simples”.

Como observamos acima, o PDV não obriga o funcionário a pedir demissão, ele oferece ao funcionário certas vantagens, geralmente financeiras, para que o mesmo peça demissão

voluntariamente por incentivo. Cabe a cada funcionário analisar as vantagens que estão sendo oferecidas, analisando também a sua atual situação na empresa, e aderir ou não ao plano.

LEITE (2000, p. 127) ainda define o PDV, numa primeira abordagem como sendo “...uma propagação organico-administrativa estabelecido por entes privados ou públicos, visando ao reajuste econômico financeiro da sua produção ou prestação de serviços.”

3.1.1 Estrutura do PDV

O PDV é composto basicamente por três grandes partes que servem para fazer seu enquadramento, são elas: o prazo de sua validade, as condições de sua vigência e eficácia e os benefícios que o envolve (LEITE 2000, p. 127).

Prazo de validade: O PDV como qualquer outro plano tem um prazo de validade. Ou seja uma data específica para iniciar e uma para terminar, na qual os funcionários que possuem condições de ingressar no plano o façam. Alguns têm seu prazo estendido, com o intuito de adquirir um maior grau de adesão, no caso do prazo inicial não atingir o grau de adesão desejado pela empresa.

Condições de vigência e eficácia: As condições de vigência, são as condições necessárias ao funcionário para que ele possa aderir ao PDV. Essas condições geralmente são estipuladas para as categorias de funcionários cuja empresa está tentando enxugar, ou seja, apontam de certa forma os cargos ou as áreas com pretensões de serem eliminadas da estrutura ou da nova forma de gestão da empresa. É portanto um plano que abrange categorias e não indivíduos.

Os benefícios: A adesão a um PDV depende, em grande parte, das vantagens oferecidas aos funcionários. A forma ou a quantia a ser paga a cada funcionário depende de cada PDV e de cada empresa, ou seja, vai depender e muito da quantia liberada para a execução do plano. Se as quantias liberadas para o plano forem maiores, geralmente os benefícios também serão. Porém

algumas empresas superaram esse obstáculo, mesmo não tendo grandes fundos para financiar o PDV, pagando as indenizações em parcelas salariais, como se o funcionário ainda estivesse na ativa, até alcançar a quantia estipulada para cada aderente.

É importante citar que os PDV's podem ser alterados de acordo com a situação da empresa que o está aplicando, ou seja, ele pode ser ajustado para melhor atender as necessidades e objetivos dessa empresa.

Numa entrevista concedida a revista Exame (GOMES, 1996 p. 54), Carlos Augusto Marino diretor das relações trabalhistas da Ford, uma das empresas pioneiras na aplicação do PDV, comenta que: "Os planos foram aperfeiçoados. Agora são desenhados de acordo com as necessidades específicas de cada empresa".

3.2 O PDV Aplicado na Epagri

A aplicação do PDV na Epagri foi algo necessário para a Empresa adequar-se a um novo modelo de gestão, que exige uma organização mais leve, compatível com o volume dos recursos que o estado dispõe para as atividades de pesquisa e extensão rural.

O PDV foi concebido com o objetivo de oferecer aos empregados que queiram desligar-se voluntariamente da Empresa condições que permitam sua inserção em outras atividades. Com esse propósito, a Empresa ofereceu um conjunto de incentivos.

Concomitante com o objetivo de oferecer condições para que o empregado possa desligar-se voluntariamente da Empresa, o PDV objetiva, também, possibilitar que a Empresa em médio prazo realize Concurso Público para a contratação de novos profissionais, compativelmente com a disponibilidade de recursos.

Para um entendimento maior entre a empresa e seus funcionários, a Epagri procurou formular e executar um PDV de acordo com o interesse e possibilidade de ambas as partes, contratado e contratante.

3.2.1 Condições de Adesão

Pôde aderir ao PDV todo o empregado ocupante de cargo de provimento efetivo, exceto aquele que se enquadrou em qualquer impedimento previsto no item 3.2.2.

O empregado à disposição de outros órgãos e aquele com contrato de trabalho suspenso pode aderir ao PDV, exceto aquele que se enquadrou em qualquer dos impedimentos estabelecidos no item 3.2.2.

O empregado com contrato de trabalho suspenso deve solicitar retorno às suas atividades na Epagri, antes da sua adesão ao PDV.

A Epagri pode rejeitar a adesão ao PDV daqueles empregados que:

- a) enquadraram-se em quaisquer das condições previstas no item 3.2.2;
- b) a Empresa entendeu como indispensáveis para conclusão de programas, e/ou projetos em andamento;
- c) o setor de trabalho resultou inviabilizado pelo atendimento do pedido de adesão ao PDV;
- d) tiveram reclamações trabalhistas contra a Epagri, exceto aqueles que tenham o Sindicato como substituto processual.

3.2.2 Condições que Impediram a Adesão ao PDV

Foi impedido de aderir ao PDV o empregado:

- a) que esteve na condição de gestante ou em licença maternidade;
- b) que se encontrou em licença previdenciária;
- c) que esteve em licença por acidente de trabalho;
- d) que esteve incorporado ao programa de pós-graduação da Epagri;

- e) que tinha realizado curso de pós-graduação pelo programa da Epagri, e que ainda não tinha cumprido o prazo de permanência na Empresa;
- f) que tinha interrompido, nos últimos cinco anos, curso de pós-graduação pelo programa da Epagri, por motivo não julgado procedente pela Epagri;
- g) que figurou como réu em demanda judicial da Epagri;
- h) que esteve sendo investigado por Comissão de Sindicância, cujo processo ainda não tenha sido encerrado ou arquivado;
- i) que esteve exercendo cargo em comissão, função de confiança ou de supervisão;
- j) reintegrado na Epagri com amparo em liminar.

3.2.3 Período de Inscrição

A Diretoria reservou-se o direito de, a qualquer momento, encerrar, interromper ou prorrogar as inscrições ao Programa. Este período em aberto é feito com o intuito da empresa atingir o número de aderentes necessários para aliviar suficientemente a estrutura funcional da empresa. Assim tornando possível controlar o fluxo de saídas através do PDV.

3.2.4 Direitos Trabalhistas

As rescisões de contrato de trabalho, objeto do PDV, foram efetuadas na condição de “pedido de demissão por iniciativa do empregado”. Assim, foram pagas ao empregado as verbas rescisórias referentes aos direitos trabalhistas previstos em leis e em normas internas da Empresa, a saber:

- a) remuneração dos dias trabalhados no mês da rescisão;
- b) férias vencidas;

- c) férias proporcionais;
- d) abono constitucional de férias (1/3 da remuneração mensal);
- e) licença especial vencida;
- f) 13.º salário proporcional.

3.2.5 Incentivos Financeiros

Empresa ofereceu ao empregado, que teve aceitado sua adesão ao PDV, incentivos financeiros que variam de acordo com a situação de cada empregado frente ao INSS e à CERES (idade, tempo de serviço e aposentadoria), conforme classificação abaixo:

- **Grupo 1 – Aposentados potenciais**

Pertencem a este Grupo empregados que:

- ✓ sejam participantes da CERES;
- ✓ tenham 58 anos completos, mínimo de 10 anos de vinculação à Empresa e mínimo de 5 anos de vinculação à CERES;
- ✓ estejam aposentados ou reúnam condições de aposentadoria integral ou proporcional pelo INSS.

- **Grupo 2 – Aposentados parciais**

Subgrupo 2.a

Pertencem a este Subgrupo os empregados que:

- ✓ sejam participantes da CERES;
- ✓ tenham idade inferior a 58 anos, o mínimo de 10 anos de vinculação à Empresa e complete o mínimo de 5 anos de vinculação à CERES até o final da percepção da complementação temporária;

- ✓ estejam aposentados ou reúnam condições de aposentadoria integral ou proporcional pelo INSS.

Subgrupo 2.b

Pertencem a este Subgrupo os empregados que:

- ✓ não sejam participantes da CERES;
- ✓ estejam aposentados ou reúnam condições de aposentadoria integral ou proporcional pelo INSS.

- **Grupo 3 – Não aposentados**

Pertencem a este Grupo os empregados que:

- ✓ não reúnam condições de aposentadoria integral ou proporcional pelo INSS.

3.2.6 Descrição dos incentivos financeiros e definições

Incentivo à Demissão (ID): É o incentivo financeiro à demissão cuja aplicação abrange todos os Grupos. Foi calculado tomando-se certa porcentagem do valor do salário líquido do mês anterior à demissão, aplicando-se o redutor de 1,0 (um vírgula zero) ponto percentual para cada ano de trabalho na Empresa, somados os períodos contratuais descontínuos (ACARESC, ACARPESC, EMPASC e IASC). Será pago em parcelas mensais, na correspondência de um mês para cada ano completo de serviço na empresa.

Complementação (C): Com aplicação que abrange o Grupo 1 e o Subgrupo 2.b, é a diferença entre o salário líquido do mês anterior à demissão, descontadas as aposentadorias do INSS e da CERES (recebidas ou a receber). Será pago em parcelas mensais, na correspondência de um mês para cada ano completo de serviço na empresa.

Complementação Temporária (CT): Com aplicação que abrange somente o Subgrupo 2.a, é a complementação (C) acrescida das contribuições mensais para a CERES (patronal e do empregado) que será paga ao empregado até o término das parcelas mensais a que tem direito ou até completar 58 anos, quando ingressa no Grupo 1. A partir de seu ingresso no Grupo 1, em substituição à Contribuição Temporária (CT), receberá a Complementação (C), pelo número de meses que faltar para completar o período.

Bônus Especial (BE): Com aplicação que abrange somente o Grupo 3, é o valor correspondente a 40% (quarenta por cento) dos depósitos do FGTS do último período contratual com a Epagri. Será pago em parcelas mensais, sendo o valor de cada parcela o resultado da divisão do total do bônus pelo número de anos de serviço na empresa.

Verbas Rescisórias (VR): São os direitos trabalhistas que serão pagos a cada participante do Plano.

Salário Líquido (SL): É o salário bruto (total de proventos) diminuído o valor excedente ao teto (lei complementar 150), imposto de renda e contribuições ao INSS e à CERES.

Observações:

- 1 - O pagamento dos valores a que o empregado participante do PDV teve direito, foi efetuado dividindo-se o valor total pelo número de anos de trabalho na Empresa, até a data de adesão ao PDV e foram pagos em parcelas mensais, na correspondência de um mês para cada ano completo de serviço na empresa.*
- 2 - Para os empregados que requereram aposentadoria ou a sua reativação, enquanto não houver recebimento do benefício a que faz jus junto ao INSS, durante o período de tramitação do processo a Epagri efetuará o repasse dos valores correspondentes, como forma de adiantamento.*

3.3 Quadro Comparativo

Para ter se uma melhor idéia a respeito do PDV da Epagri em relação a outras empresas, dispõe-se logo abaixo um quadro demonstrativo, onde faz se uma comparação entre o PDV aplicado na Epagri e mais três empresas tanto do setor público quanto do privado.

Tabela 2 – Quadro Comparativo de PDV's

| Comparação entre os Planos de Demissão Voluntária realizada em 4 empresas | | | | |
|--|--|---|----------------------------------|--|
| Empresas | Período de Adesão | O que oferecem | Motivo do PDV | Seu Alvo |
| EPAGRI | Aberto até atingir número mínimo de adesão | Incentivo à demissão; complementação; complementação temporária; bônus especial; verbas rescisórias; salário líquido | sobrecarga na folha de pagamento | Abrange todo quadro funcional (excluindo aqueles que ainda estão em débito c/ a empresa) |
| GM | 2 meses | Os benefícios seguem uma escala crescente de acordo com o tempo de serviço. Quem trabalhou por 23 anos ou mais, por exemplo, vai receber seis salários. No caso de aposentados, nove. Os que aderirem ao programa de demissões terão quatro meses de assistência médica gratuita. Já os aposentados terão 24 meses. | adequar se ao mercado | Abrange todo quadro funcional |
| Banco Meridional | 2 semanas | ½ salário por ano trabalho com limite mínimo de 2,5 salários e máximo de 10 salários; Unimed para quem tem 20 anos de banco; | sobrecarga na folha de pagamento | Funcionários que não estejam envolvidos diretamente c/ o setor financeiro |
| Caixa Econômica Federal | aproximadamente 1 mês | pagamento imediato das verbas rescisórias (saldo de salário, aviso prévio, férias, 13º salário, multa de 40% do FGTS), pagamento de contribuição ao sistema de previdência privada por até 60 meses, pagamento do plano de saúde por 12 meses, além da assessoria para recolocação profissional nos Centro de Orientação Profissional | sobrecarga na folha de pagamento | Funcionários que não estejam envolvidos diretamente c/ o setor financeiro |

Fontes: Pesquisa e Secretaria de Administração e Imprensa (dados coletados por BELTRÃO, 1998)

Na tabela dois tem se um quadro que compara os PDV's de empresas públicas e privadas em quatro diferentes áreas, sendo elas: o período de adesão ou inscrição, o que oferecem, o motivo do PDV e seu alvo.

A área referente ao período de adesão varia de uma empresa para outra de acordo com a meta de enxugamento estabelecida por cada empresa. Algumas empresas como a Epagri se reserva o direito de encerrar ou prorrogar o prazo de adesão de acordo com o numero de funcionários que pretende dispensar. Assim sendo, se ela atingir a meta antes do tempo por ela previsto ela encerra as inscrições evitando uma saída maciça de funcionários. Se o contrário ocorrer, ou seja, se no tempo por ela prevista não ocorrer o numero suficiente de adesões, ela prorroga o tempo de inscrição. Algumas empresas não utilizam esse mecanismo, ficando a mercê do prazo por ela estabelecido.

O que oferecem os PDV's? Esta é uma pergunta que muitos funcionários fazem antes de aderir a qualquer PDV proposto pela empresa. Muitas vezes este é o fator que decide se a empresa alcançará sua meta de enxugamento ou não. Um exemplo bem simples referente a essa determinada área e sua importância num PDV é exemplificado no PDV da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT. De acordo com Perty (1996), a estatal lançou um plano para demitir 8000 funcionários. Mas ofereceu vantagens tão raquíticas que só 834 aderiram. A ECT resolveu, então, prorrogar o plano e permitir que mais funcionários com menos tempo de casa aderissem. Não resolveu. A ECT encerrou o plano com apenas 2000 adesões, 25% da sua meta inicial.

Em relação ao motivo do PDV ou porquê objetivo o ele foi realizado, não há muita variação de uma empresa para outra. Muitas colocam que foi para adequar se à um novo tipo de mercado ou para se adaptar a um mundo globalizado e de novas tecnologias, porém o motivo é um só, baixar os custos baixando o número de funcionários.

O alvo ou o grupo de pessoas que a empresa pretende enxugar na realização de um PDV varia bastante de uma empresa para outra. Muitas querem se livrar da mão de obra mal qualificada ficando apenas com aqueles funcionários com alto grau de instrução e que pertencem á áreas importantes da empresa. No caso dos bancos, por exemplo, o PDV geralmente não incorpora o pessoal do setor financeiro, essencial para o seu negócio. Já outras se encontram em estado de crise financeira precisando baixar custos drasticamente, ai envolvendo todo o quadro funcional, procurando eliminar principalmente funcionários com salários altos.

3.4 Surgimento do PDV

O PDV surgiu por volta de 1986, aproximadamente, voltado inicialmente, para as categorias profissionais que por primeiro conheceram os efeitos da automação - metalúrgicos das montadoras e bancários. O plano de demissão voluntária entrou em vigor, como uma nova forma de ruptura contratual trabalhista, também proporcionando controvérsias sobre a modalidade de desavença que representa e os efeitos que desencadeia (LEITE 2000, p. 127).

Sendo chamado muitas vezes pelos executivos do setor privado como “facão de ouro”, devido a sua capacidade de fazer grandes cortes e também pelo fato de sua elaboração e execução ter um custo elevado, o PDV encontrou uma grande legião de adeptos no setor privado. Esses adeptos eram geralmente empresas de grande porte com uma capacidade financeira para bancar estratégias e com a necessidade de fazer cortes devido às funções já preenchidas por máquinas tornando a mão-de-obra dispensável e sem retorno.

3.4.1 Como o Governo passou a adotar o PDV

Como na maioria dos países latino-americanos, a crise do setor público no Brasil configurou-se, nos anos 80, como um dos problemas mais pertinentes gerados pelas transformações recentes da economia mundial. Neste contexto, a reforma do Estado tornou-se a questão central da agenda pública. Ganham relevância propostas como a abertura comercial, desregulamentação dos mercados e enxugamento do Estado através da privatização das empresas estatais, do ajuste fiscal e do saneamento do déficit público, aí incluindo-se cortes nos gastos governamentais com o funcionalismo público. Estas propostas caracterizam a primeira fase das reformas do Estado, marcadas por mudanças orientadas para o mercado, através de insulamento burocrático e sobretudo, pelo predomínio do ângulo financeiro.

A gradual redemocratização do país, iniciada por eleições em âmbito estadual e não no plano nacional, configurou-se uma nova correlação de forças entre União, estados e municípios. Esta transformação implicou a redistribuição de poder e recursos para os governos subnacionais, sobretudo para as unidades estaduais e seus governadores, e conseqüentemente, o enfraquecimento do governo federal. Devido a esse novo cenário conflitante entre a União e os

estados, deu-se início a um modelo predatório de relações intergovernamentais, no qual os estados administram de forma irresponsável suas finanças e repassam seus custos para o governo federal.

A partir da eleição do presidente Fernando Henrique Cardoso, em outubro de 1994, o cenário federativo começou a ser fortemente modificado, colocando o pêndulo agora a favor da União. Entre os fatores que inverteram essa situação está o sucesso do Plano Real, que ao acabar com a inflação, desnudou as contas públicas, afetando principalmente os governos estaduais que perderam todos os seus mecanismos de “fuga para frente” para a criação de receitas. Em consequência disso os governos estaduais entram numa gigantesca crise financeira, atingindo inclusive seus bancos estaduais. A eleição de aliados fortes ao presidente nos principais estados da federação fortaleceu a união tanto política quanto financeiramente, também sendo um forte fator que induziu as reformas.

O governo federal agora com as coisas a seu favor tenta influenciar a reforma nos estados, de forma a “destruir” o antigo modelo predatório. Os governos estaduais, por sua vez, precisam se ajustar para recuperar a capacidade de investimento e pagar suas dívidas. A necessidade de reduzir os gastos com o funcionalismo público, é portanto um aspecto central nesse processo de reformas.

Devido ao agravamento da situação financeira dos diversos estados da Federação após o Plano Real e ao demorado processo de negociação política exigido pela aprovação da reforma administrativa, surgiram iniciativas de ações mais imediatas para a redução dos gastos com o pessoal, tais como o programa de demissão voluntária.

Inspirado em práticas gerenciais do setor privado, o PDV foi lançado nos últimos anos pelo governo federal e também por vários governos estaduais, em alguns casos, inclusive, por imposição própria da União para “rolagem” de suas dívidas. Em outras palavras, o PDV surgiu como solução emergencial para a redução dos gastos com o pessoal no setor público e, conseqüentemente, a diminuição dos custos operacionais da máquina administrativa, enquanto não se consegue gerar mudanças mais duradouras nessa área, que se esperam ser produzidas pela reforma em tramitação no Congresso Nacional (BELTRÃO, 1998).

3.5 O Objetivo do PDV

O objetivo central e primordial do PDV é a redução ou enxugamento do quadro funcional, seja ele do setor público ou privado, ambos os setores aplicam e aplicaram o PDV por razões similares.

LIMA (2000, p.17) explica que a justificativa mais comum à aplicação do PDV no setor privado é o alto grau de automação das linhas de produção. Pois o processo de robotização dispensa a mão-de-obra menos qualificada. O mesmo ocorre no serviço público. O acesso a terminais eletrônicos pela população dispensa o atendimento pessoal, simplificando procedimentos, que até meia década atrás, estavam a anos-luz do usuário do serviços públicos.

Uma das justificativas do Governo, de acordo com LIMA (2000, p.17), para implementar o PDV/2000 é contar, no futuro próximo, com mais recursos financeiros para a contratação de servidores com maior qualificação e voltados para os setores de fiscalização, auditoria e controle das contas do estado, passando logicamente pelo aprimoramento dos mecanismos de repressão à sonegação de impostos, tráfico de drogas e crime organizado, que respondem hoje pela sangria de capital para o exterior.

Por mais que o objetivo dos PDV's seja o de fazer o enxugamento no quadro de pessoal, há um grande cuidado por parte dos setores privados e públicos, na atualidade, para não perder o pessoal de alta qualificação. "Em outras palavras, procura-se preservar aqueles empregados que, mesmo recebendo os maiores salários, respondem pelo que se pode denominar de setor inteligente da empresa, no qual justamente se investem mais recursos. Claro que, via de consequência, é a área onde se concentra o capital intelectual, daí interessando ao empregador, seja público ou privado, a prestação de mão-de-obra já contratada (LIMA 2000, p.17)".

LIMA (2000, p. 17) descreve os grupos que o PDV, aplicado pelo governo, procura abranger. Se trata da faixa que engloba o pessoal de nível médio, com ênfase para o setor administrativo, onde se destaca maior contingente de pessoal considerado "dispensável". Advogados, procuradores e assemelhados, defensores, diplomatas, auditores em geral, delegados peritos, papiloscopistas, escritas, agentes policiais, todos federais, não podem aderir ao PDV, assim como os analistas, professores, profissionais do setor da saúde, técnicos do IPEA, técnicos do setor aeronáutico e diversos outros, que na contabilidade do governo custariam mais para

serem substituídos do que mantidos, mesmo com as vantagens de natureza pessoal que venham a acumular. Desta forma, vê-se que a faixa de servidores que se pretende atingir tem seus rendimentos em torno de R\$ 700,00 e tempo de serviço garantido entre cinco e quinze anos.

A adoção dos PDV's com o objetivo de auxiliar na tentativa de um maior controle com gastos públicos como as folhas de pagamento de pessoal está se tornando rapidamente uma alternativa entre outras empreendidas pelos governos estaduais brasileiros. É preciso, antes de mais nada, entender que, do ponto de vista do equilíbrio das finanças públicas estaduais, a adoção dos PDV's não pode, por si só, resolver de forma estrutural o problema de caixa desses governos, nem é um instrumento para reconstruir o aparelho de estado sob novos padrões. Simplesmente porque em muitos estados o PDV foi realizado sem a existência de um boa base informativa de dados básicos que indicassem, por exemplo, o real dimensionamento do número de funcionários públicos, sua localização idade e faixa salarial. Nesses casos, o PDV pode até ter uma alta de adesão, mas não ataca os verdadeiros problemas estruturais (BELTRÃO 1998 p. 134).

3.6 Grau de Sucesso dos PDV's

O grau de sucesso dos PDV's possui duas visões diferentes e conflitantes, a do empregador que elabora e aplica o plano e a do empregado, que a aceita ou nega, arcando com a responsabilidade de sua decisão.

Se o grau de sucesso dos PDV's forem medidos pela primeira visão, ou seja, a dos empregadores, o sucesso seria o de alcançar a quantidade de adesões estimadas. No entanto, se analisado pelo ponto de vista do empregado, o sucesso seria o de aceitar o plano e se dar bem depois disso, sendo isso, com um emprego melhor ou uma melhor qualidade de vida depois de ter aceito o plano.

Conforme LIMA (2000, v.17, p. 19) alerta "O que se deve ter como meta não é só o enxugamento dos quadros de pessoal, mas também a recolocação no mercado (produtivo) de trabalho dos que forem demitidos, de forma que esses não passem a integrar o contingente do mercado informal, que não paga imposta e tributos ao Estado e, conseqüentemente, a sociedade. Esta preocupação infelizmente, não existe por parte do setor público, nem do Governo Federal".

3.6.1 Grau de sucesso no setor privado (visão empregado/empregador)

Como já citado anteriormente, o setor privado foi o pioneiro na aplicação e adoção do PDV, devido às novas tecnologias que tornaram certas funções desempenhadas, anteriormente por pessoas, agora obsoletas e dispensáveis, obrigando as empresas a fazer cortes em massa no seu quadro de pessoal.

Algumas vezes os PDV's são bem elaborados e aplicados, resultando numa satisfação mútua, tanto por parte do empregador quanto do empregado. Foi o que aconteceu na fábrica da Ford em São Bernardo do Campo, no ABC paulista, no bairro Ipiranga em São Paulo. De acordo com o artigo publicado por (GOMES, 1996, p. 54) na revista Exame: "Ford demitiu 1500 funcionários de suas fábricas. Greves, passeatas, protestos? Nada. Os sindicatos não fizeram piquetes, nem os operários cruzaram os braços. Alguns demitidos até comemoraram. Afinal todos saíram por livre e espontânea vontade. Eles aderiram a um plano de demissões voluntárias, promovido pela empresa".

Aos casos em que o PDV oferece uma boa compensação financeira para o pessoal que adere ao plano. Porém, por falta de qualificação essas pessoas não conseguem outro emprego. Muitos tentam abrir seu próprio negócio, muitas vezes tendo que fechar no primeiro ano de atuação, devido a uma falta de *know-how* e pelas difíceis condições do mercado (GOMES, 1996).

3.6.2 Grau de sucesso no setor público (visão empregado/empregador)

Após o sucesso dos PDV's no setor privado os governos estaduais passaram a adotar o PDV para fazer o enxugamento em seus quadros:

No total onze estados aplicaram o PDV (BELTRÃO, 1998), são eles:

- São Paulo (SP)
- Minas Gerais (MG)
- Rio de Janeiro (RJ)

- Rio Grande do Sul (RS)
- Bahia (BA)
- Santa Catarina (SC)
- Maranhão (MA)
- Rio Grande do Norte (RN)
- Espírito Santo (ES)
- Piauí (PI)
- Alagoas (AL)

OBS: Entre os estados que não aplicaram o PDV, se destaca o estado do Paraná. Tendo um gasto relativamente mais elevado com o pessoal, superando os 70% da receita líquida, preferiu reduzir seus quadros com a demissão de funcionários temporários.

Entre os estados que aderiram ao PDV, Santa Catarina tem um posicionamento de destaque, sendo ela a pioneira na aplicação do PDV, tendo dado início ao plano já no mandato anterior ao atual (BELTRÃO, 1998).

Para fins demonstrativos (BELTRÃO, 1998, p.125) elaborou em estudo mostrando o grau de sucesso do PDV, tendo em vista que o objetivo por parte do governo era reduzir os gastos com o funcionalismo público atingindo um alto grau de adesão.

Tabela 3 - Indicadores gerais sobre o PDV nos estados brasileiros

| Estado | Pessoal ativo | Eligíveis | Adesão | Gastos c/ pessoal (%) | Custo total do PDV (R\$ milhões) | Tempo de retorno do gasto c/ PDV | Redução da folha (R\$ milhões) |
|--------|---------------|-----------|--------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| SP | 811.631 | 289.000 | 14.800 | 64,0 | 81,3 | 12 meses | 6,57 |
| MG | 400.000 | 80.160 | 7.769 | - | 76,0 | 12 meses | 3,60 |
| RJ | 266.704 | 175.000 | 8.753 | 80,0 - 85,0 | 100,0 | - | 3,00 |
| RS | 155.724 | geral | 10.267 | 80,0 | 105,1 | 24 meses | 5,45 |
| BA | 151.053 | 58.573 | 12.000 | 58,0 | 100,0 | 21 meses | - |
| SC | 85.513 | 33.000 | 2.733 | 75,2 | - | - | - |
| MA | 81.261 | geral | 3.610 | - | 39,1 | - | - |
| RN | 77.290 | 64.000 | 3.000 | 77,0 | 40,0 | 20/30 meses | 1,50/2,00 |
| ES | 60.298 | 36.000 | 6.000 | 97,5 | 64,7 | 19 meses | 2,85 |
| PI | 55.893 | geral | 8.793 | 80,0 - 83,0 | 60,0 | 5/6 anos | - |
| AL | 54.094 | geral | 20.900 | 90,0 | 300,0 | - | - |

Fontes: secretaria de Administração e Imprensa (dados coletados por BELTRÃO, 1998)

A tabela mostra que, no conjunto do país, se confirmadas as previsões e atingidas as metas daqueles programas ainda em andamento, seguramente mais de 100 mil empregados do setor público estadual teriam aderido aos PDV's estaduais, representando uma fatia significativa na redução do número de empregados observada no setor público neste nível de governo nos últimos anos. Se, por um lado, esses números permitem situar o PDV como uma importante iniciativa termos de redução dos quadros, por outro, eles também apontam para o fato de que os programas estaduais constituíram-se com “mais um” entre outros fatores que alavancaram a recente tendência de enxugamento dos quadros de pessoal, não parecendo ser o mais significativo deles (BELTRÃO, 1998, p.125).

No que se diz respeito ao sucesso dos PDV's por parte dos funcionários que aderiram, a opiniões controversas. Alguns citam que foi algo que caiu do céu, outros se arrependem por ter aderido. No artigo publicado por Petry (1996, p. 33) na revista Veja, são entrevistados dois indivíduos, demonstrando essa controvérsia.

Primeiro entrevistado: “Meu sonho era abrir uma revendedora de automóveis”. Em menos de um ano fechou a revendedora e hoje trabalha em transporte coletivo com uma perua, comprada a prestação. Seu tempo livre ele se dedica aos estudos para fazer um concurso público e voltar a sua vida de funcionário. “Estou arrependido. Você vê aquele dinheiro todo e se empolga, mas ele acaba rápido”, diz.

Segundo entrevistado: O analista de sistemas de 31 anos, ganhava 520 reais por mês na Secretaria da Administração do Governo de Minas Gerais e completava sua renda com mais 1000 reais na sua empresa de informática. Pegou a indenização de 13000 reais e jogou na empresa. “Para mim o PDV caiu do céu”, diz. Hoje seu faturamento na empresa já cresceu e sua renda mensal chega a 2500 reais – 1000 a mais do que no tempo em que se dividia entre o governo e sua empresa.

Petry (1996, p. 33) a visa que: “Para muitos servidores públicos, um PDV é uma bela chance de mudar de vida e montar um negócio próprio. Mas isso também é um risco. A idéia de abrir um negócio tem mais chances de dar errado que certo”.

4 METODOLOGIA DO TRABALHO

4.1 Tipo de estudo

O tipo de estudo foi exploratório e descritivo.

Exploratório, pelo fato da empresa, não ter conhecimentos sobre pesquisas feitas que abordem os mesmos objetivos que este trabalho propõe.

“A investigação exploratória é realizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.” (Vergara, 1997 p.45)

“A pesquisa exploratória visa promover o pesquisador em um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quanto á familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes.” (Mattar, 1996 p.80)

Descritiva pois a pesquisa descreve a opinião das pessoas em estudo.

“A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.” (Vergara, 1997 p.45)

4.2 Forma de abordagem

A abordagem dos dados foi de forma qualitativa, pois o estudo realizado precisou de informações individuais de cada colaborador que participou do PDV executado na Epagri. Também porquê foi necessário analisar situações e informações de documentos disponíveis tais como: quadros de força de trabalho, o PDV aplicado na empresa e outros documentos.

“... na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas em grupos, em entrevistas individuais em profundidades e em testes projetivos.” (Mattar, 1996 p. 77)

“Os dados podem ser tratados de forma qualitativa como, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os.” (Vergara, 1997 p. 57)

As informações coletadas procuram passar a realidade da situação atual de cada ex-funcionário da Epagri, após sua adesão ao PDV.

4.3 Técnica de coleta de dados

Foram realizadas 36 entrevistas por telefone e questionários, enviados e preenchidos pelos funcionários de diversas áreas da Epagri que aderiram ao PDV aplicado.

“O meio mais simples e eficiente de coleta de dados são através da observação pessoal, vinculado a questionários e entrevistas.” (GIL 1991, p. 53)

“O método da entrevista é caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotará as respostas do pesquisado e entrevistado. A entrevista pode ser realizada pessoalmente ou por telefone, e individualmente ou em grupos.” (Mattar, 1996 p.170)

“A entrevista pessoal consiste em um entrevistador e o(s) entrevistado(s) estarem em contato pessoal para a obtenção de dados.” (Mattar, 1996 p.170)

“A entrevista pessoal possui alta versatilidade, à medida de que está baseada no contato pessoal. Este contato pessoal permite que, em caso de dúvidas e questões mais complexas, o entrevistador elabore a pergunta de outra forma, faça esclarecimentos e explicações não previstas para elucidá-las, utilize o apoio de material auxiliar, como amostras ou fotos do produto. Essa grande versatilidade permite que instrumentos não estruturados possam ser aplicados pela entrevista pessoal sem problemas.” (Mattar, 1996 p.172)

4.4 Delimitação da Pesquisa

4.4.1 População / Amostra

O universo da pesquisa foi os funcionários da Epagri que aderiram ao PDV. Sendo a Epagri uma empresa de atuação Estadual, ela incorpora funcionários de diversas cidades e regiões do estado de Santa Catarina. Para não dificultar a coleta de dados, foi escolhido uma

amostra desta população, neste caso: os funcionários que saíram através do PDV e que residem atualmente na grande Florianópolis.

A população é definida por Vergara (1997) como:

“Entende-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o tema, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo.” (Vergara, 1997 p.48)

“População amostral ou amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade.” (Vergara, 1997 p.48)

4.5 Técnicas de análise de dados

Será feita uma análise qualitativa correlacionada com a teoria (GIL, 1991).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Recursos Humanos

A força de trabalho da EPAGRI tem origem nas quatro instituições que a formam. Desde sua constituição em 1991, a empresa não contratou nenhum empregado.

A situação dos recursos humanos na empresa e a distribuição das diferentes categorias funcionais nas regiões administrativas, em dezembro de 1995, podem ser vista na tabela 4. Naquela data, a empresa era constituída de 2.175 empregados, sendo 981 da área fim (pesquisadores e extensionistas rurais e sociais) e 1.194 da área de meio (apoio administrativo e apoio técnico).

Tabela 4 – Situação dos recursos humanos disponíveis da EPAGRI em dezembro de 1995.

| Categoria funcional | Ano | | | | | | Idade Média |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | % | |
| Pessoal técnico | | | | | | | |
| Pesquisadores | 179 | 179 | 178 | 176 | 175 | 8 | 43 |
| Extensionistas rurais NS | 417 | 404 | 400 | 399 | 395 | 18,2 | 43 |
| Extensionistas rurais NM | 200 | 191 | 190 | 190 | 188 | 8,6 | 38 |
| Extensionistas sociais | 235 | 228 | 226 | 223 | 223 | 10,3 | 36 |
| Total técnicos | 1031 | 1002 | 994 | 988 | 981 | 45,1 | |
| Pessoal de apoio | | | | | | | |
| Administração | 552 | 537 | 515 | 507 | 496 | 22,8 | 37 |
| Apoio técnico - NS | 68 | 67 | 66 | 64 | 64 | 2,9 | 44 |
| Apoio técnico - NM | 98 | 91 | 89 | 86 | 86 | 4 | 38 |
| Apoio - campo | 367 | 282 | 277 | 256 | 242 | 11,1 | 42 |
| Apoio - outras áreas | 356 | 328 | 326 | 314 | 306 | 14,1 | 44 |
| Total apoio | 1441 | 1305 | 1273 | 1227 | 1194 | 54,9 | |
| Total geral | 2472 | 2307 | 2267 | 2215 | 2175 | 100 | |

Apoio técnico NS = bibliotecárias, informática, etc.

Apoio técnico NM = técnicos agrícolas (extensões experimentais)

Apoio de campo = auxiliar de campo (estações e centros de treinamento)

Apoio outras áreas = gráfica, oficina, laboratório

Fonte: Gerência de Administração de Pessoal.

A Epagri vem tentando diminuir o seu efetivo em todas as áreas desde 1991. Porém em algumas áreas a redução não alcançava a meta proposta pelo governo do estado, sendo portanto implementado em 1997 como alternativa para a questão, o Plano de Demissão Voluntária ou PDV da Epagri.

5.2 Perfil dos ex-funcionários da Epagri que aderiram ao PDV

Segundo Leite (2000), os PDV's elaboram certas condições de vigência que geralmente são estipuladas para as categorias de funcionários cuja empresa está tentando enxugar, ou seja, apontam de certa forma os cargos ou as áreas com pretensões de serem eliminadas da estrutura ou da nova forma de gestão da empresa. É portanto um plano que abrange categorias e não indivíduos.

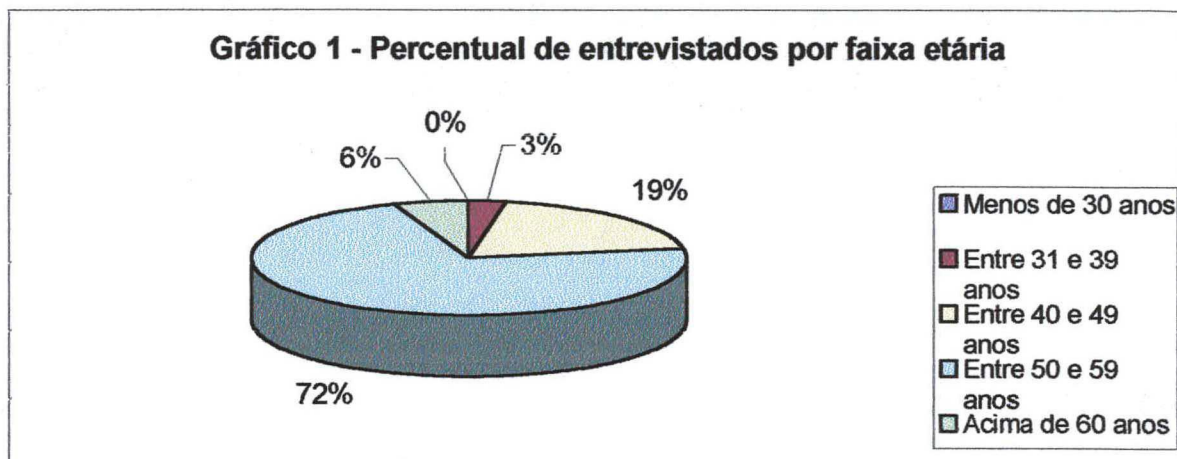
Para que o estudo tenha a capacidade verificar quais os grupos ou grupo de indivíduos que o PDV da Epagri procurou focar, foi necessário traçar o perfil de cada ex-funcionário entrevistado.

5.2.1 Faixa Etária

Grande parte dos entrevistados se concentra na faixa etária entre 50 e 59 anos, compondo 72,22% do total dos entrevistados. Isso se deve de certa forma a como o PDV é elaborado, ou seja, os benefícios oferecidos variam em torno do tempo de serviço entre outros fatores que mais adiante serão analisados. Isso tornava o PDV mais atraente para aqueles com mais tempo de serviço conseqüentemente, na maioria dos casos, àqueles com maior idade.

A outra razão se deve em questão do governo ter aumentado na época a idade necessária para a aposentadoria e diminuído o salário do futuro aposentado, tornando o PDV uma saída mais rápida e vantajosa para os funcionários que estavam prestes a se aposentar de acordo com a antiga lei.

Gráfico 1 - Faixa Etária

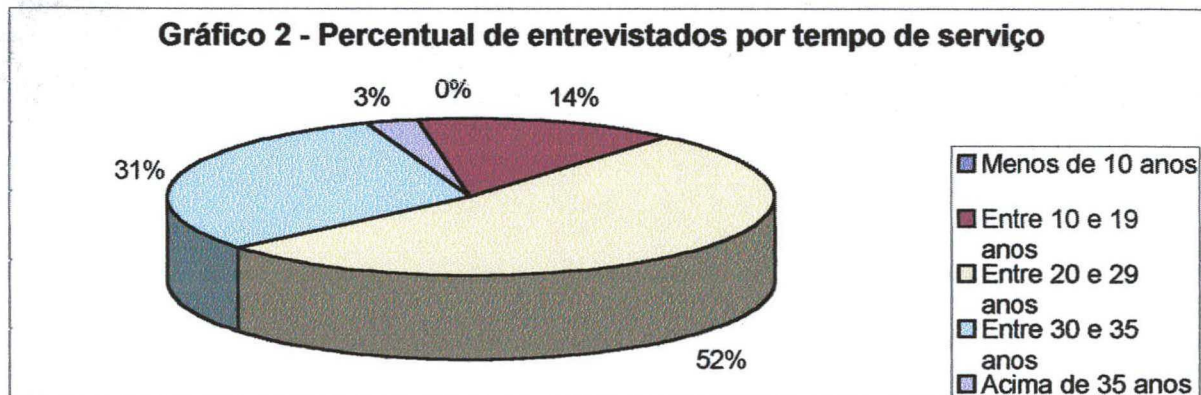


Fonte: Pesquisa

3.3.1 Tempo de Serviço

A maior parte dos entrevistados trabalhou entre 20 e 29 anos na Epagri, cerca de 52% do total dos entrevistados, seguidos de 31% na faixa entre 30 e 35 anos de serviço. Como o tempo de serviço inferia na hora de calcular os benefícios que o funcionário iria obter com o PDV, não valeria muito à pena um funcionário com menos de 10 anos de serviço sair voluntariamente da empresa através do Plano. Este ponto foi comprovado nesse estudo, sendo que nenhum funcionário com menos de 10 anos de casa aderiu ao PDV.

Gráfico 2 - Tempo de Serviço

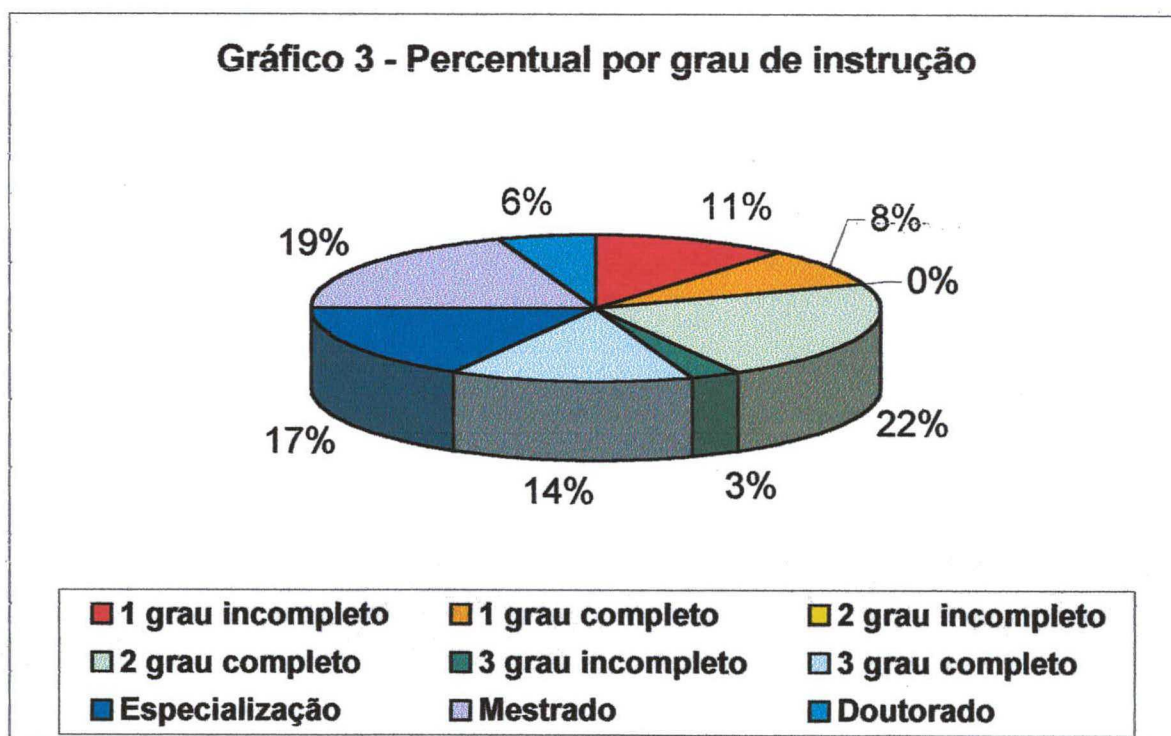


Fonte: Pesquisa

3.3.2 Grau de Instrução

O grau de instrução na Epagri, ou em qualquer outra organização pública ou privada, é um fator essencial para quem quer subir na empresa. É também um fator benéfico para alguém que está saindo através de um PDV. Observando o gráfico abaixo, se percebe que a maior parte (56%) dos funcionários que aderiram ao PDV está distribuída entre pessoas com um curso superior completo até um grau de Mestrado ou Doutorado. Geralmente os funcionários com um Mestrado ou Doutorado ocupavam cargos mais altos, ficavam mais tempo na Empresa e também recebiam um salário mais alto. Fazendo com que recebessem, de acordo com o cálculo, maiores benefícios no PDV em relação a outros funcionários com um grau de instrução mais baixo.

Gráfico 3 - Grau de Instrução

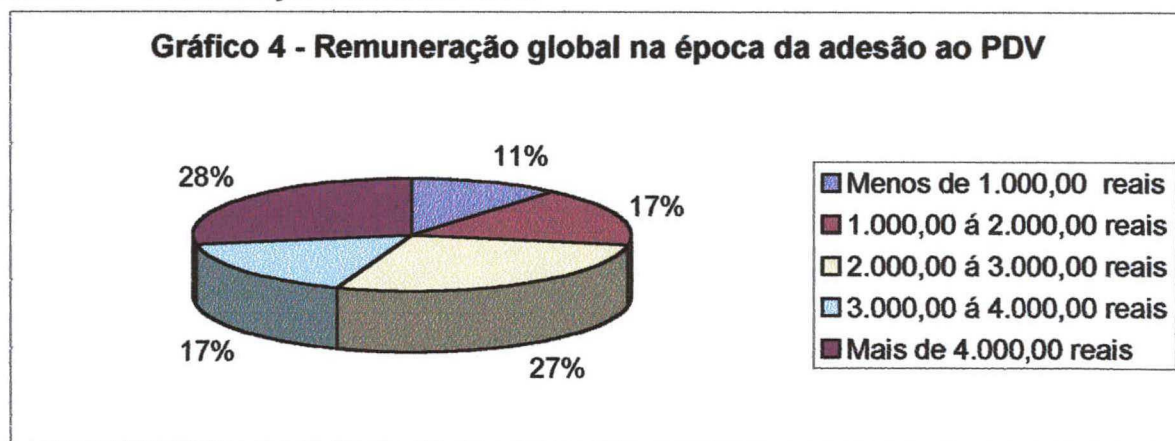


Fonte: Pesquisa

3.3.3 Remuneração Global

A remuneração ou salário é outro fator que influi na decisão do funcionário na hora de sair de uma empresa através de um PDV. Grande parte das indenizações ou benefícios que o funcionário recebe, são calculados com base no salário que ele estava recebendo antes da adesão ao PDV. Percebe-se que em torno de 28% dos Pdvistas recebiam mais de R\$ 4.000,00 por mês. Esse resultado também mostra o conjunto de pessoas que era focado para uma eventual saída através do PDV, ou seja, a empresa pretendia aliviar seu custo com a folha de pagamento, procurando eliminar primeiro o pessoal com um salário mais elevado.

Gráfico 4 - Remuneração dos Funcionários



Fonte: Pesquisa

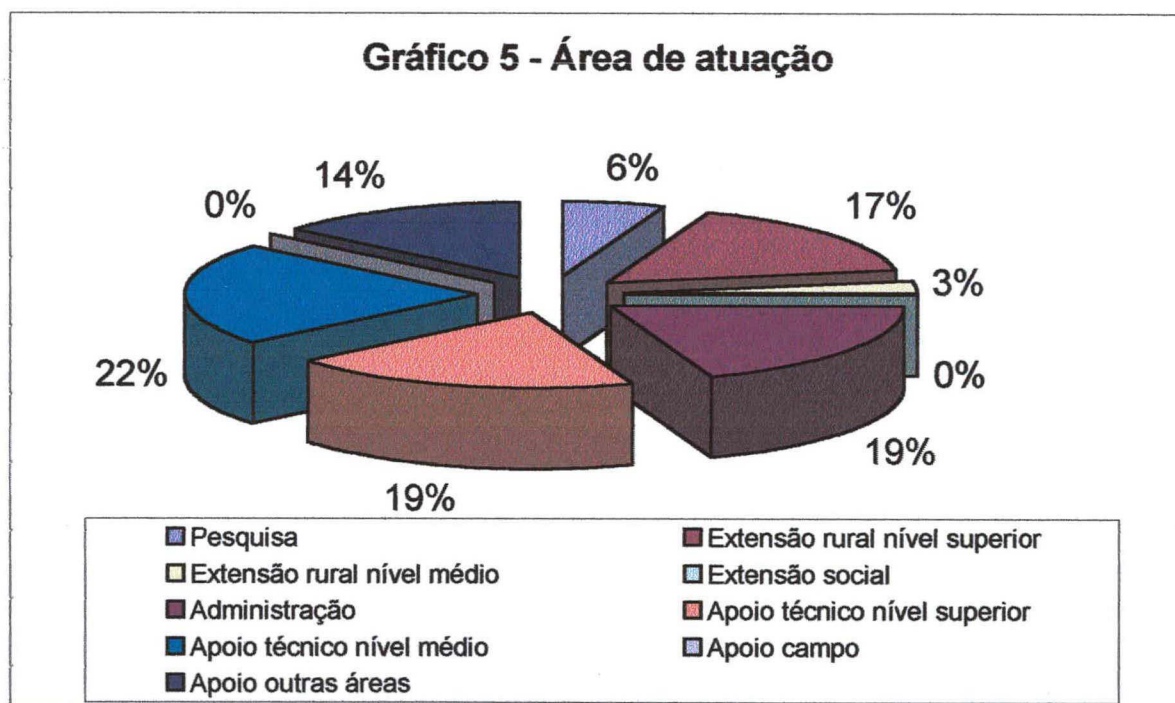
3.3.4 Área de Atuação

O PDV aplicado na Epagri procurava aliviar aquelas áreas onde tinham-se funcionários com cargos mais altos e portanto salários mais elevados. Analisando o gráfico 5 é possível notar que, em parte a área de atuação não foi um fator decisivo na hora de optar pela saída através do PDV, sendo que os funcionários que saíram através dele estavam bem distribuídos entre a maior parte das áreas.

Esse fato demonstra, em parte, uma falta de foco ou até mesmo uma elaboração de um PDV sem uma base informativa de dados prévios, o que é um erro comum entre os PDV's já elaborados por outras empresas públicas.

“Em muitos estados o PDV foi realizado sem a existência de uma boa base informativa de dados básicos que indicassem, por exemplo, o real dimensionamento do número de funcionários públicos, sua localização idade e faixa salarial. Nesses casos, o PDV pode até ter uma alta de adesão, mas não ataca os verdadeiros problemas estruturais.” (Beltrão 1998 p.134)

Gráfico 5 - Área de Atuação



Fonte: Pesquisa

3.4 Aspectos que influenciaram a adesão ao PDV

Para se ter uma idéia melhor a respeito do que influenciou o funcionário a aderir ao PDV, fez-se uma pergunta fechada pedindo ao entrevistado optar entre o que mais influenciou a sua decisão para aderir ao PDV. As opções foram as seguintes:

- *Vantagens oferecidas (monetárias e outras);*
- *Não tinha perspectivas futuras na Epagri;*
- *Oportunidade (emprego, negócio, atividade) fora da Epagri;*
- *Razões pessoais e outras;*

Notou-se após a aplicação do questionário que 44% optaram pela saída através do PDV devido às vantagens oferecidas pelo plano. Outros 30% optaram por sair por razões pessoais, sendo que em torno de 13% disseram não ter mais perspectivas na Empresa. O que é notável é que apenas cerca de 11% saíram por ter outra oportunidade profissional fora da Epagri.

Segundo Perty (1996), a adesão a um PDV depende, em grande parte, das vantagens oferecidas aos funcionários. Este fato foi claramente constatado no estudo feito com os Pedevistas da Epagri.

Muitas vezes optar pelo PDV simplesmente pelas vantagens oferecidas, não é um bom negócio, sendo que o dinheiro eventualmente acaba, gerando uma certa frustração como demonstra o comentário de um entrevistado citado abaixo.

“Eu era vigia dentro da empresa. Pra mim o PDV não foi muito bom pelo fato de não conseguir um emprego após minha saída. Fiquei um ano parado e passei por maus momentos.”
(Entrevistado 3)

Segundo Gomes (1996), a casos em que o PDV oferece uma boa compensação financeira para o pessoal que adere ao plano. Porém, por falta de qualificação, essas pessoas não conseguem outro emprego. Muitos tentam abrir seu próprio negócio, muitas vezes tendo que fechar no primeiro ano de atuação.

Em termos de saídas por razões pessoais ou simplesmente por não ter mais perspectivas futuras na Epagri, muitos dos funcionários comentaram acerca de suas frustrações com a Empresa. Optando por sair pelo fato de não acreditarem mais na empresa e no que ela estava oferecendo em termos de administração, plano de carreira, oportunidades, entre outros.

“Atualmente todos os órgãos públicos estão em fase decadente, sabendo disso, optei em sair com o PDV.” (Entrevistado 15)

“Sai na hora certa da Epagri, pois acho que a empresa não valorizava o meu potencial. Peguei o PDV porque não acreditava mais na empresa.” (Entrevistado 20)

“Estava um pouco frustrado com a empresa devido a uma gestão muito dependente da política Estadual. A cada mudança de governo, as diretrizes, planos e projetos eram mudados ou abandonados causando certos transtornos pra a administração da empresa. Esses e outros fatores me levaram a aderir ao PDV.” (Entrevistado 22)

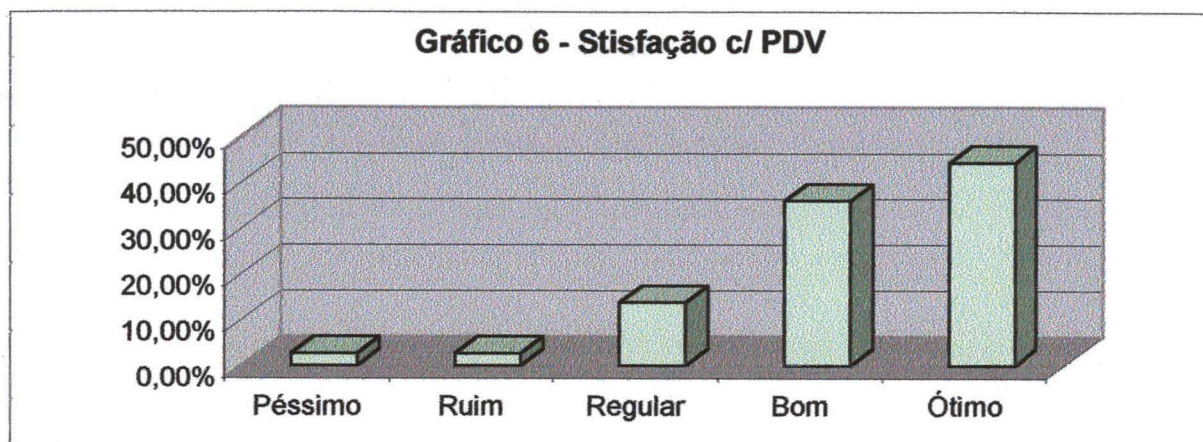
Como citado anteriormente, apenas 11% saíram da Empresa com uma outra profissão ou oportunidade garantida no mercado. Grande parte dos entrevistados alegou que não pretendia mais trabalhar, apenas investir o dinheiro em outras atividades.

3.5 A satisfação dos ex-funcionários com o PDV aplicado na Epagri

Conforme Gomes (1996), o grau de sucesso ou satisfação dos PDV's possui duas visões diferentes e conflitantes, a do empregador que elabora e aplica o plano e a do empregado, que a aceita ou nega, arcando com a responsabilidade de sua decisão.

Se o grau de sucesso dos PDV's for medido pela primeira visão, ou seja, a do empregador, o sucesso seria o de alcançar a quantidade de adesões estimadas. No entanto, se analisado pelo ponto de vista do empregado, o sucesso seria o de aceitar o plano e se dar bem depois disso, sendo isso, com um emprego melhor ou uma melhor qualidade de vida depois de ter se aceito o plano. Como este estudo está focado no empregado e não no empregador, verificou-se a satisfação deste, para fins de análise.

Gráfico 6 - Satisfação com o PDV



Fonte: Pesquisa

Como visto no gráfico 6 a maior parte dos entrevistados avaliou, em termos de satisfação, o PDV como sendo ótimo ou no mínimo bom.. Essa satisfação se deve em parte pelo fato do PDV aplicado na Epagri, ser planejado e executado em conjunto com os funcionários. Bem diferente do que normalmente acontece com os PDV's aplicados em outras empresas, onde quem dita as regras e define como vai ser elaborado e executado o Plano de Demissão Voluntária é unicamente o contratante.

Foi constatado que uma parcela razoavelmente grande dos entrevistados não gostaram de como os benefícios ou pagamentos foram efetuados, optando por qualificar sua satisfação em relação ao PDV como regular ou bom. Esta insatisfação com relação a esse item do PDV é claramente vista nos comentários dos entrevistados.

“A única coisa que não gostei do PDV, foi o parcelamento do valor oferecido. Se fosse tudo numa bolada só eu poderia fazer muito mais coisas.” (Entrevistado 7)

“Se tivesse que optar novamente pelo PDV eu aceitaria. Pois foi só com PDV que foi possível investir em coisas que anteriormente não poderia. Hoje invisto no setor imobiliário e ganho mais do que quando trabalhava na Epagri. A única coisa que não gostei em relação ao PDV, foi que o pagamento foi feito em parcelas.” (Entrevistado 12)

Porém o parcelamento é uma prática comum entre os PDV's como comenta Leite (2000):

“...algumas empresas superam esse obstáculo, mesmo não tendo grandes fundos para financiar o PDV, pagando as indenizações em parcelas salariais, como se o funcionário ainda estivesse na ativa, até alcançar a quantia estipulada para cada aderente.” (Leite 2000, p. 127)

A indenização ou pagamento feito pela Epagri foi a parcelas mensais, devido a não disponibilidade de recursos financeiros para um pagamento único e total. As parcelas mensais foram pagas na correspondência de um mês para cada ano completo de serviço na empresa.

A outra razão pelo parcelamento desse pagamento se deve a uma atitude de precaução adotada pela Empresa. Sendo que muitos funcionários que recebem a indenização em uma única parcela acabam gastando ou investindo essa quantia razoavelmente grande em negócios mal sucedidos causando uma certa frustração tanto para o funcionário quanto para a empresa.

Para medir o grau de satisfação dos entrevistados em relação ao PDV, foi perguntado também o seguinte: Se você tivesse que tomar essa decisão novamente, você optaria pela adesão ao PDV? Tendo como possíveis respostas: Sim/ Não/ Talvez

Tabela 5 – Resposta quanto ao aderir ou não á um novo PDV

| | | |
|---------------|-----------|----------------|
| Sim | 28 | 77,78% |
| Não | 4 | 11,11% |
| Talvez | 4 | 11,11% |
| Total | 36 | 100,00% |

Fonte: Pesquisa

A ampla maioria afirmou que sim. Alguns afirmaram que talvez tomariam a mesma decisão caso o PDV permanecesse inalterado em relação ao ano em que saíram. Como explica Gomes (1996), os PDV's podem ser alterados de acordo com a situação da empresa que o está aplicando, ou seja, ele pode ser ajustado para melhor atender as necessidades e objetivos dessa empresa.

Porém alguns entrevistados afirmaram que se arrependem de ter tomado essa decisão e que jamais fariam a mesma coisa hoje.

“Eu não optaria pelo PDV se tivesse a mesma oportunidade hoje. Simplesmente porque sinto falta do trabalho e hoje fico em casa sozinha o dia todo, pois meu marido trabalha e meus filhos já saíram de casa.” (Entrevistado 19)

“Se tivesse que optar novamente pelo PDV, com certeza aceitaria. Foi a melhor coisa do mundo pra mim.” (Entrevistado 11)

Segundo Perty (1996), no que se diz respeito ao sucesso dos PDV's por parte dos funcionários que aderiram, há opiniões controversas. Alguns citam que foi algo que caiu do céu, outros se arrependem por ter aderido. Isso comprovou ser verdade entre as opiniões expressadas pelos entrevistados da Epagri, como foi visto nos dois comentários acima citados.

3.6 Atividades desempenhadas atualmente pelos Pdvistas.

Para se ter uma noção do tipo de atividade que os ex-profissionais, que saíram através do PDV da Epagri, estão desempenhando na atualidade. Foi pedido aos entrevistados que optassem por uma das alternativas (citadas logo abaixo na tabela 6) e se possível comentassem a respeito de sua atual atividade.

Tabela 6 – Atividades desempenhadas atualmente pelos Pdvistas

| Atividade desempenhada na atualidade | Qtd. | % |
|--|-----------|----------------|
| Empresário, possui um negócio próprio | 10 | 27,78% |
| Trabalha em outra empresa | 7 | 19,44% |
| Não trabalha e está á procura de emprego | 0 | 0,00% |
| Vinculado à cooperativa de trabalho e/ou executa trabalhos esporádicos | 3 | 8,33% |
| Aposentado e não possui outra atividade remunerada | 16 | 44,44% |
| Total | 36 | 100,00% |

Fonte: Pesquisa

Conforme visto na tabela 6 em torno de 44% dos entrevistados não possui outra atividade remunerada, alegando que já haviam trabalhado demais na vida e que agora queriam se dedicar mais à família, lazer e outros tipos de passa tempos. Porém ainda 27,78% optaram por investir o dinheiro ganho com o PDV em um negócio próprio. Alguns desses novos empreendedores optaram por abrir um negócio, sendo que o dinheiro ganho com o PDV é uma fonte limitada de recursos, que não se podia deixar parado sem investir. Outros simplesmente abriram um negócio por curiosidade ou por tentar realizar um sonho, que agora teria capacidade de se concretizar com os recursos ganhos através do PDV. Conforme comenta o entrevistado 6.

“Trabalhei a vida toda como funcionário público e queria matar a curiosidade em termos do mercado privado. Hoje abri meu próprio negócio e posso aplicar idéias que normalmente não poderia numa empresa pública.” (Entrevistado 6)

Petry (1996), avisa que para muitos servidores públicos, um PDV é uma bela chance de mudar de vida e montar um negócio próprio. Mas isso também é um risco. A idéia de abrir um negócio tem mais chances de dar errado que certo.

Aproximadamente 19% dos entrevistados atualmente trabalham em outra empresa e já haviam recebido propostas de trabalho antes de saírem com o PDV. Ainda outros 8% ficaram vinculados a cooperativa de trabalho, realizando trabalhos esporádicos para a Epagri como profissionais autônomos.

É importante frisar que nenhum dos entrevistados estava atualmente desempregado e a procura de uma recolocação no mercado de trabalho.

Foi notado no desenrolar desse estudo que uma grande parcela dos entrevistados que abriram um novo negócio e/ou conseguiram ser contratados por outra empresa, antes de sua saída, possuíam um grau de instrução e um salário mais elevado que os outros entrevistados que optaram por aposentar-se. Isto mostra a vantagem que um ex-funcionário, bem qualificado, leva em relação a outros na hora de achar um novo emprego após a sua saída através do PDV.

5.5.1 Nível de renda atual dos Pdvistas

Para se ter uma noção mais precisa em termos de como estavam financeiramente os ex-funcionários da Epagri que saíram com o PDV. Os entrevistados foram perguntados se o seu nível de renda atual havia aumentado, se mantido, ou diminuído em relação à época que trabalhavam na Epagri.

Foi constatado que em torno e 50% dos entrevistados haviam enfrentado uma queda no seu nível de renda desde sua saída. Cerca 30% alegou um crescimento no seu nível de renda, devido a um negócio próprio que prosperou ou por causa de trabalhos autônomos que não eram taxados tanto quanto eram seus salários na ativa. Ainda outros 19% mantiveram sua renda num mesmo nível.

“Eu trabalhava com a parte de mídia da empresa, ou seja, TV e rádio. Hoje trabalho como *freelancer* e acabo ganhando mais devido à taxa de descontos que são menores do que se eu tivesse na ativa como funcionário.” (Entrevistado 4)

5.6 Conseqüências positivas após a adesão ao PDV

Segundo Leite (2000), por mais que um Plano de Demissão Voluntária seja realizado na mesma empresa, é pouco provável que as pessoas que saíram através dele compartilham a mesma opinião ou até mesmo as mesmas experiências após a sua saída da Empresa.

Para se ter uma idéia mais precisa em termos da verificação de quais os aspectos positivos ou negativos que foram experimentados, no período em que seguiu o PDV. Foi pedido aos entrevistados que escolhessem alguns pontos positivos, que foram elaborados previamente pelo entrevistador, e que talvez tivessem experimentado, e comentassem se possível os pontos negativos.

Entre os pontos positivos disponíveis para a escolha dos entrevistados tinham-se as seguintes opções:

Resposta 1 Tive mais tempo para lazer e para praticar meus hobbies;

Resposta 2 Meu relacionamento com a família melhorou;

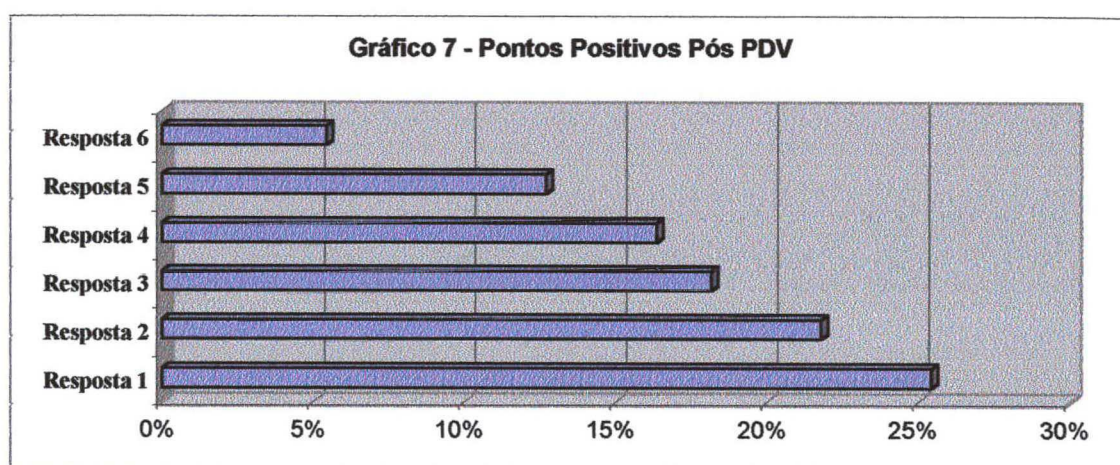
Resposta 3 Pude realizar sonhos que antes não eram possíveis;

Resposta 4 Minha saúde física e emocional melhorou;

Resposta 5 Minha situação financeira melhorou;

Resposta 6 Todos os citados acima.

Gráfico 7 - Pontos Positivos Pós PDV



Fonte: Pesquisa

Como ilustrado no gráfico anterior, em torno de 23% dos entrevistados optou pela resposta 1, ou seja, 23% dos entrevistados alegaram que depois do PDV tiveram mais tempo para praticar seus hobbies favoritos.

“Gostei muito do PDV. Além de realizar alguns sonhos com o dinheiro, pude fazer trabalhos voluntários que anteriormente não podia.” (Entrevistado 16)

Foi constatado que a maioria desses entrevistados parou de trabalhar depois do PDV, conseqüentemente tendo mais tempo livre para lazer e outros passa tempos. Muitos desses entrevistados também disseram ter melhorado suas vidas física e emocionalmente devido ao maior tempo livre disponível.

Apenas 11% tiveram uma melhoria na sua situação financeira após o PDV. Quando perguntados o que causou essa melhoria à resposta mais freqüente era: “Abri o meu próprio negócio e estou indo bem.” Porém em termos de saúde, família, lazer, etc. esses entrevistados alegaram ter pouco tempo para esses itens, já que o seu negócio consumia a maior parte de seu tempo e atenção. Somente 5% disseram ter melhorado em todas as áreas.

5.7 Conseqüências negativas após a adesão ao PDV

Durante o levantamento de dados, em relação aos aspectos negativos que os entrevistados possam ter passado ou experimentado depois da saída através do PDV, foi constatado que a maioria dos entrevistados não se sentia à vontade para comentar. Para ter acesso a esses dados, os pontos positivos eram perguntados primeiro sendo que na maioria das vezes isso incentivava os entrevistados a citar alguns aspectos negativos, propositalmente não perguntados pelo entrevistador devido à situação.

Um dos pontos negativos mais citados pelos entrevistados era o de sentimento de injustiça em relação há como o plano foi elaborado. Em torno de quatro entrevistados comentaram não achar o PDV justo pelo fato dele favorecer os funcionários com cargos mais altos e salários mais elevados. Como foi comentado logo abaixo, pelo entrevistado 17 e 13.

“Eu sai prejudicado do PDV em relação a outras pessoas, pois o plano beneficiava mais as pessoas com o salário alto e que estavam envolvidas diretamente com o negócio da empresa.”
(Entrevistado 17)

“Eu era cozinheira na Epagri, pra mim o PDV foi bom, apesar de que muitos com qualificações e salários superiores ao meu saíram ganhando mais. Já estava cansada de trabalhar e onde eu trabalhava não havia muito reconhecimento pelo meu trabalho.” (Entrevistado 13)

Essa insatisfação se dá devido ao foco do PDV, cujo objetivo era enxugar aquelas áreas onde se tinha um maior gasto com pessoal. Para atingir tal objetivo o calculo para o benefício financeiro foi feito, em parte, sobre os salários. Assim sendo, funcionários com salários mais elevados recebiam um benefício maior. Em contrapartida, geralmente os funcionários com

salários mais elevados eram também os funcionários mais importantes e eficientes da Empresa. O maior incentivo dado a esses funcionários causava uma corrida frenética para aderir ao PDV, resultado numa perda grave para a empresa. Como comenta o entrevistado 15.

“O PDV para a empresa é a pior coisa porquê são os bons que sempre acabam saindo.”
(Entrevistado 15)

Este realmente é um ponto em que as empresas devem tomar cuidado na hora de elaborar e executar um PDV. Conforme Lima (2000), as empresas devem procurar preservar aqueles empregados que, mesmo recebendo os maiores salários, respondem pelo que se pode denominar de setor inteligente da empresa, no qual justamente se investem mais recursos.

Salvo em alguns casos, a Epagri soube contornar relativamente bem esse problema. Pois uma dos termos que impedia o funcionário de aderir ao PDV era o fato dele estar prestando algum serviço ou projeto a Empresa, decorrente de um Mestrado ou Doutorado pago pela mesma. Também foram impedidos de aderir àqueles que possuíam um cargo estratégico ou de confiança dentro da Epagri.

Um entrevistado comentou que o pessoal que saiu através do PDV tiveram sorte, devido ao fato de que, quando foi elaborado o PDV as indenizações ou benefícios foram pagos em parcelas mensais e não possuíam alguma espécie de correção monetária. Caso houvesse um período de inflação alta os funcionários sairiam perdendo.

“A gente teve sorte com o PDV. Quando ele foi realizado as indenizações oferecidas em parcelas não tinham correções monetárias, caso houvesse alta na inflação sairíamos perdendo.”
(Entrevistado 18)

Não houve preocupação por parte de Epagri em relação a esse fator, devido ao período de inflação estável e economia emergente em que o país se encontrava na época do PDV.

Uma grande parte dos entrevistados sofria de crises de depressão devido à falta de trabalho. Essa parcela dos entrevistados parou de trabalhar e não ocupou seu tempo com outra

atividade gerando épocas de alta e baixa causada por uma saída repentina de um trabalho rotineiro.

“Depois que sai com o PDV passei por um período de depressão devido à falta que o trabalho fazia.” (Entrevistado 21)

A Epagri está procurando montar um programa preparatório para a aposentadoria. Porém está em fase de elaboração e ainda não se encontra em vigor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Conclusões

Tendo em vista o que foi apresentado, conclui-se que os ex- funcionários da Epagri que aderiram ao Plano de Demissão Voluntário se encontram em situações diversas, muitas delas causadas por uma decisão correta e convicta, quanto ao aceitar o PDV ou errada e incerta.

Muitos dos funcionários não analisaram o PDV corretamente e acabaram tomando decisões precipitadas quanto ao sair através do plano. Muitas vezes empolgados com os benefícios oferecidos e a aderência ao PDV pelos colegas de trabalho, esses profissionais acabam optando pelo PDV e se conscientizando da sua decisão somente depois que sofreram as conseqüências da sua saída. Em contrapartida há aqueles que sabiam muito bem o que estavam fazendo ao sair através do PDV. Esses muitas vezes já haviam inclusive planejado o que iriam fazer após a sua saída da empresa em termos de mercado de trabalho e vida pessoal.

Alguns dos entrevistados se consideraram injustiçados devido à compensação ou benefício calculados em termos de salário, tempo de serviço e cargo. Outro sinal que indica a falta de informação quanto à como funciona o PDV. Cujo objetivo é justamente fazer o enxugamento daquelas áreas onde as despesas com pessoal consomem um nível mais alto de recursos, devido há funcionários antigos com salários elevados. O PDV pretende aliviar a folha de pagamento, para futuramente substituir esses funcionários de alto escalão por profissionais do mesmo nível e dispostos a trabalhar por salários mais baixos.

Há também alguns ex-funcionários que alegam estar passando por algum tipo de depressão e falta de entusiasmo devido a saída repentina do trabalho diário e rotineiro. Muitas parecem não conseguir se adaptar a vida de aposentado. Porém foi constatado que esses funcionários após a sua saída simplesmente pararam, sem definir objetivos para o futuro ou praticar alguma espécie de hobby que antes não podiam fazer devido á falta de tempo.

O estudo também verificou que uma parcela significativa dos ex-funcionários da Epagri havia melhorado sua qualidade de vida. Com mais tempo nas mãos esses funcionários passaram mais tempo com suas famílias, cuidaram melhor de sua saúde física e emocional e em alguns

casos até conseguiram aumentar a sua renda abrindo um negócio próprio com os recursos vindos do PDV.

Analisando em conjunto todos os dados e fatos recolhidos através desse estudo, é possível se afirmar que a maioria dos funcionários da Epagri que saíram através do Plano de Demissão Voluntária se encontra numa situação de boa à ótima, se analisado no aspecto geral. Isso devido em grande parte à elaboração do PDV pelos dois lados, ou seja, contratado e contratante.

6.2 Recomendações

O estudo constatou que a maioria dos ex-funcionários da Epagri que saíram através do PDV se encontra numa situação que se pode considerar de boa à ótima, isso se analisado de uma forma geral levando se em conta todos os aspectos nesse estudo citados. Porém o número de ex-funcionários em boa situação poderia elevar se através de uma explicação mais clara do que é um PDV e as conseqüências que ele pode envolver. Para que no futuro cada funcionário que apresente condições e interesse, possa aderir ao plano com tranqüilidade e segurança evitando situações inesperadas ou indesejadas.

Seria também necessária alguma espécie de programa preparatório para a saída do funcionário. Já que a parada repentina em comparação a uma vida inteira de trabalho, constou ser um fator preocupante no que diz respeito à saúde emocional e física de alguns indivíduos.

A grande maioria das pessoas que saem através de um PDV geralmente aplicam o dinheiro ganho em alguma espécie de negócio próprio. Sendo que atualmente a maior parte dos negócios abertos no Brasil não completam um ano de vida, devido ao mau planejamento ou a não viabilidade do negócio, seria interessante a empresa dar alguma espécie de orientação básica ao funcionário. Essa orientação poderia envolver outras instituições como o SEBRAE, que instruem novos empreendedores a montar os seus negócios.

Em relação aos benefícios pagos em parcelas mensais, é de necessidade extrema que a Epagri passe a pagar as mesmas com as devidas correções monetárias. Pois caso haja períodos de instabilidade na economia do país essas parcelas sofreriam desvalorizações, prejudicando o funcionário que aderiu ao PDV em uma época inoportuna.

6.3 Sugestões

Este estudo, como muitos outros abre o espaço para uma diversidade de novos temas, que futuramente podem ser pesquisados por outros acadêmicos. Assim sendo, estão listados logo abaixo alguns estudos que ainda podem ser realizados com questões envolvendo o PDV.

Sugestões para estudos futuros:

- ✓ A margem de sucesso ou fracasso de ex-funcionários de uma determinada empresa na de abertura de novos negócios através do dinheiro ganho com o PDV;
- ✓ A situação emocional e física do funcionário que sai através de um PDV;
- ✓ A quantidade de ex-funcionários de uma determinada empresa que conseguem um novo emprego após a sua saída com o PDV;
- ✓ Formas de negociação entre a empresa e sindicatos para formular e/ou reformular PDV's em conjunto, para o sucesso mutuo;
- ✓ Projetos de treinamento e consultoria para Pdvistas que pretendem abrir seu próprio negócio;
- ✓ Estudo comparativo entre PDV's realizados em empresas privadas e públicas.

7 BIBLIOGRAFIA

1. BELTRÃO, Ricardo Ernesto Vasquez. **Reforma da burocracia pública e federalismo no Brasil a experiência do programa de demissão voluntária nos governos estaduais.** Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, p. 113-144, nov./dez. 1998.
2. EPAGRI. **Plano Estratégico da Epagri.** Florianópolis: 1997. 67p.
3. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
4. GOMES, Maria Tereza. **Adeus por livre e espontânea pressão.** R. Exame, v. 29, n. 3, p. 54-56 jan. 1996.
5. HOLANDA, Aristófanés Fontoura de. **Imposto de renda e os programas de demissão voluntária.** Tributação em Revista, v. 5, n. 22, p. 25-28, out./dez. 1997.
6. LEITE, Maria Cecília Fernandes Álvares. **Plano de demissão ou desligamento voluntário : natureza individual ou coletiva?.** R. do TRT da 15. R., Campinas, n. 10, p. 126-135, jan./mar. 2000.
7. LIMA, Julio Geraldes de Oliveira. **A reengenharia do setor público.** Jornal Trabalhista Consultex, Brasília, v. 17, n. 818, p. 18-19, jun. 2000.
8. MARTINS, Melchiades Rodrigues. **Programa de demissão voluntária ou incentivada – transação – validade.** RLTr, São Paulo, v. 64, n.10, p. 1244-1248, out. 2000.
9. MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** São Paulo: Atlas, 1996.
10. PERTY, André. **Com a Porta Aberta.** R. Veja, v. 29, n. 43, p. 32-34, out. 1996.

11. TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1987.
12. VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 2. Ed., São Paulo: Atlas, 1987.

ANEXOS

Questionário de Pesquisa

(Estudo sobre o impacto do PDV aplicado na Epagri)

1) Qual era a sua faixa etária na época da adesão ao PDV?

- a) Menos de 30 anos
- b) Entre 30 e 39 anos
- c) Entre 40 e 49 anos
- d) Entre 50 e 59 anos
- e) Acima de 60 anos

2) Quanto tempo trabalhou na Epagri?

- a) Menos de 10 anos
- b) Entre 10 e 19 anos
- c) Entre 20 e 29 anos
- d) Entre 30 e 35 anos
- e) Acima de 35 anos

3) Qual era o seu grau de formação na época de adesão ao PDV?

- a) Primeiro grau incompleto
- b) Primeiro grau completo
- c) Segundo grau incompleto
- d) Segundo grau completo
- e) Terceiro grau incompleto
- f) Terceiro grau completo

- g) Terceiro grau c/ especialização
- h) Mestrado
- i) Doutorado

4) Qual era a sua remuneração global (incluindo salário, gratificação,etc.) na época da adesão ao PDV?

- a) Menos de 1.000,00 reais
- b) 1.000,00 á 2.000,00 reais
- c) 2.000,00 á 3.000,00 reais
- d) 3.000,00 á 4.000,00 reais
- e) Mais de 4.000,00 reais

5) Qual era a sua área de atuação na Epagri?

- a) Pesquisa
- b) Extensão rural nível superior
- c) Extensão rural nível médio
- d) Extensão social
- e) Administração
- f) Apoio técnico nível superior
- g) Apoio técnico nível médio
- h) Apoio campo
- i) Apoio outras áreas

- 6) Porquê você aderiu ao PDV? (Escolha a alternativa que mais se aplica ao seu caso e comente se possível)**
- a) Vantagens oferecidas (monetárias e outras)
 - b) Não tinha perspectivas futuras na Epagri
 - c) Oportunidade (emprego, negócio, atividade) fora da Epagri
 - d) Razões pessoais e outras
- 7) Qual é o seu nível de satisfação com o PDV aplicado na Epagri? (Se possível comente)**
- a) Péssimo
 - b) Ruim
 - c) Regular
 - d) Bom
 - e) Ótimo
- 8) Que tipo de atividade você desempenha na atualidade? (Se possível comente porque você escolheu essa atividade)**
- a) Empresário, possui um negócio próprio
 - b) Trabalha em outra empresa
 - c) Não trabalha e está á procura de emprego
 - d) Vinculado a cooperativa de trabalho e/ou executa trabalhos esporádicos
 - e) Aposentado e não possui outra atividade remunerada

9) Seu nível de renda (incluindo INSS, Ceres e outras fontes) em relação à época que trabalhava na Epagri:

- a) Aumentou;
- b) Manteve-se, aproximadamente, o mesmo;
- c) Diminuiu

(Se possível explique o motivo)

10) Se você tivesse que tomar essa decisão novamente, você optaria pela adesão ao PDV? Porquê?

- a) Sim
- b) Não
- c) Talvez

11) Quais aspectos positivos, entre os citados abaixo, você experimentou no período em que seguiu o PDV?

- a) Tive mais tempo para lazer e para praticar meus hobbies;
- b) Meu relacionamento com a família melhorou;
- c) Pude realizar sonhos que antes não eram possíveis;
- d) Minha saúde física e emocional melhorou;
- e) Minha situação financeira melhorou.

Espaço reservado para comentários adicionais: