

Consequências dos Programas de Demissão Voluntária – Pdv: um Estudo de Caso na Cemig

Tainã Marques Barbosa
tainamarquesb@yahoo.com.br
UFVJM

Naldeir dos Santos Vieira
naldeir@yahoo.com.br
UFVJM

Daniela Cristina da Silveira Campos
daniadm2000@yahoo.com.br
UFVJM

Resumo: A Gestão de Pessoas é uma série de decisões integradas relacionadas às relações de trabalho orientando e apoiando em todas as decisões dos empresários no que diz respeito à organização e a seus funcionários. Neste contexto, a demissão impacta diretamente na implementação das estratégias organizacionais e na eficiência organizacional. Em decorrência, este trabalho buscou analisar os principais impactos do Programa de Demissão Voluntária (PDV) voltado para funcionários de uma empresa pública, a CEMIG Distribuição S.A. Tem como característica principal a natureza qualitativa e analisou a satisfação dos funcionários que aderiram ao Programa e os impactos deste, tanto para o quadro de pessoal quanto para a empresa. Foram analisadas também, as potencialidades e limitações do PDV. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com um representante da organização e com oito pessoas que aderiram ao Programa instituído pela mesma. Como principal resultado destaca-se que, na visão dos entrevistados, o PDV foi satisfatório tanto para a empresa quanto para os funcionários que optaram pela adesão, no entanto, para os remanescentes, foram citadas algumas consequências negativas.

Palavras Chave: Demissão - PDV - Programa de Demissão - Gestão de Pessoas - CEMIG

1. INTRODUÇÃO

A dinamicidade do ambiente empresarial impõe mudanças constantes às organizações. Estas mudanças estão relacionadas à implementação de novas tecnologias, de novos processos, novos produtos, novos mercados, e em decorrência, às necessidades de adequações no quadro de pessoal. Deste modo, a dinâmica de admissão, desenvolvimento e demissão de funcionário também se acelera.

Segundo Sarsur e Cruz (2001) um fenômeno marcante desses tempos, refere-se a grande frequência dos processos de demissão nas empresas, os quais provocam profundas consequências para os profissionais demitidos, aqueles remanescentes e para a organização como um todo. Diante disto, uma das estratégias utilizadas pelas empresas para lidarem com a necessidade de redução do quadro de funcionários, e, conseqüentemente, para reduzir os custos com causas trabalhistas, priorizando a manutenção de um clima organizacional saudável, é a implementação de Programas de Demissão Voluntária (PDVs).

Objetivando analisar os impactos provocados pelos PDVs, o presente estudo qualitativo analisou as consequências da implementação do Programa na CEMIG Distribuidora S.A. Deste modo, trata-se de um estudo de caso, cujos objetivos específicos são descrever o PDV da CEMIG; identificar os resultados obtidos pela empresa com o Programa; e, analisar a percepção dos funcionários que aderiram ao Programa sobre o PDV. Para isto, foram realizadas 9 (nove) entrevistas com funcionários e ex-funcionários da empresa estudada. Deste modo, o estudo se caracteriza como um estudo de caso de natureza qualitativa. A análise dos dados foi realizada por meio da interpretação e análise dos relatos dos entrevistados.

Acredita-se que por meio do estudo deste fenômeno, organizações poderão gerenciá-lo de forma mais humana, minimizando seus efeitos colaterais para os diversos níveis envolvidos, ou seja, os desligados e os funcionários que permanecem na empresa, os remanescentes.

Este estudo está composto na próxima seção pelo referencial teórico que aborda temáticas relacionadas à gestão de pessoas, ao processo de demissão e aos PDVs. Em sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, os resultados obtidos e, finalmente, as considerações finais.

2. A GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE DEMISSÃO

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do seu ambiente interno quanto externo. Com isso mudanças são efetivadas na forma de gerenciar as pessoas, passando de uma visão das pessoas como insumos com ênfase em seu controle, para pessoas como fonte de valor.

Dentre as razões para as mudanças estão a necessidade de estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais, demandando pessoas atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação (DUTRA, 2002).

Percebe-se, portanto, uma incorporação de novos conceitos para a administração de pessoal conforme pode ser visualizado no quadro 1.

Quadro 1: O conceito de administração de recursos humanos

Visão	Pressupostos
Visão Funcionalista	A gestão de pessoas possui como atividades essenciais: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho.
Visão Sistêmica	A administração de recursos humanos é constituída de subsistemas interdependentes (...) que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Esses subsistemas variam conforme fatores ambientes, organizacionais, humanos e tecnológicos.
Visão do Desenvolvimento Humano	As bases da administração de recursos humanos para essa visão do desenvolvimento humano são a aprendizagem e a competência, e a gestão de pessoas é vista como um conjunto de políticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Fonte: Adaptado de Dutra (2002)

Para Milkovich e Boudreau (2008), a administração de recursos humanos é uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, onde sua qualidade influencia diretamente na capacidade da organização, bem como na sua possibilidade e de seus empregados atingirem seus objetivos. Portanto, dentro da ótica do desenvolvimento humano a área de recursos humanos vem ganhando maior importância dentro das organizações, pois os empresários passam a perceber que os recursos humanos permitem à organização alcançar seus objetivos.

Considerando o discurso das empresas de valorização de seus recursos humanos, evidencia-se a necessidade do planejamento dos processos de demissão, pois a forma como trata as demissões pode mostrar se a organização valoriza ou não o ser humano. Contudo, apesar da demissão ser uma prática comum ainda não se configura como um assunto que é abertamente discutido (CALDAS, 2000).

Os processos de demissão podem ser vistos como consequências de mudanças relativas ao mundo do trabalho. A demissão e seu corolário imediato, o desemprego, têm sido vistos como inevitáveis diante dos ajustes necessários à sobrevivência das empresas na conjuntura atual. No caso brasileiro, Caldas (2000) destaca que esses processos de enxugamento tiveram proporções e características extraordinárias no contexto das organizações na década passada.

Para a concretização de objetivos de lucros, racionalização e eficácia as empresas estão cada vez mais realizando demissões. Outros termos como reengenharia, *downsizing* e reestruturação também são utilizados para descreverem métodos que, em última análise, removem o indivíduo de seu emprego contra sua vontade (MELO, 2008, p.2).

Segundo Melo (2008) no caso brasileiro, os cortes de pessoal e o desemprego começaram a crescer em 1990. Em um contexto de busca por maior competitividade as empresas adotaram revisões de pessoal com diferentes formas: a reengenharia a partir de 1993, os processos de fusões e aquisições, reestruturações societárias ou organizacionais e através das privatizações que se seguiram à abertura econômica nos anos 90. A reorganização produtiva envolveu outras mudanças, como a prioridade produtiva subordinada à demanda, a elevação da qualidade dos produtos a custos decrescentes e a integração das áreas de pesquisa e desenvolvimento, produção e vendas em um sistema interdependente (DEDECCA; MENEZES, 1995 apud MELO, 2008, p.2).

Percebe-se que em um momento inicial o enxugamento de pessoal foi utilizado como um mecanismo de adaptação ao ambiente competitivo dos anos 80, contudo, ao se analisar os anos seguintes, percebe-se que, mais que conjunturais, as demissões passaram a figurar no dia-a-dia das organizações, como ferramentas estruturais e permanentes (MELO, 2008).

Ao contrário das oscilações de pessoal típicas do capitalismo moderno, é cada vez maior o número de cortes definitivos, com caráter preventivo, independente da situação econômica da empresa. Além disto, eles passaram a incluir não só mão-de-obra direta (operacional), mas também executivos, técnicos e pessoal administrativo (CALDAS, 2000).

Como foi identificado pelos estudos de Pliopas e Tonelli (2007), na visão de demissores, as empresas no mundo globalizado, para poderem sobreviver, precisam ser competitivas, ou seja, devem buscar a excelência, a racionalização de trabalhos e a otimização da produção. Suas análises revelaram que, na percepção dos entrevistados, as empresas demitiram na busca de maior competitividade e esta foi apresentada como a única forma de sobrevivência.

As implicações destes desligamentos podem ser vistas nos funcionários desligados e nos remanescentes, através de efeitos psicológicos, físicos, familiares, entre outros. Para Caldas (2000) é necessário desmistificar a fórmula de que enxugamentos são sempre benéficos para as organizações, podendo, inclusive, levá-las a um processo de anorexia, especialmente quando não se sabe fazer demissão. Além de frequentemente não alcançar os resultados esperados, o autor destaca que os desligamentos têm consequências negativas nos remanescentes, como: queda na autoestima, cinismo em relação aos esforços de envolvimento de pessoal, absenteísmo, perda da criatividade e sobrecarga de trabalho.

De fato, por um lado se sabe que a maioria dos indivíduos não está preparada para o evento de uma demissão, mas, por outro, “parece assombroso que a maior parte das organizações esteja tão mal qualificada para enfrentar o problema quanto os indivíduos” (CALDAS, 2000, p. 95).

Diante disso, acredita-se que as organizações devem aprender a gerenciar os desligamentos, para que minimize os efeitos colaterais, e com isso manter uma imagem pública mais adequada perante a sociedade, e para os funcionários mostrar um maior comprometimento. Caldas (2000) propõe alternativas ao enxugamento que, apesar de custosas e difíceis, encaram a realidade organizacional como ela é – complexa. Algumas opções são: a redução natural “vegetativa”, que supõe a paralisação ou limitação do fluxo de novos empregados; o reemprego induzido, através do estímulo voluntário de redução do quadro de pessoal; o reemprego involuntário, que inclui ações e mudanças impostas pela organização, como transferências e reaproveitamento.

Outro fator relevante é a definição dos critérios para a demissão. Algumas vezes, a gestão da empresa determina porcentagens fixas a todas as áreas. Esse critério pode ser percebido como injusto a partir da perspectiva de justiça de processo, caso haja áreas mais produtivas que outras. “Em outras situações, os gerentes são obrigados a decidir quem irá deixar a empresa com base em desempenho ou senioridade. Para tanto, o sistema de avaliação de desempenho deve ser considerado confiável pelos funcionários para que haja percepção de justiça de processo” (PLIOPAS; TONELLI, 2007, p. 2).

No próximo tópico serão discutidos maiores detalhes sobre os processos de demissão e seu impacto nos envolvidos.

3. IMPACTOS DA DEMISSÃO NOS DESLIGADOS E REMANESCENTES: TEORIA E ESTUDOS

A maneira que as demissões são decididas e comunicadas afeta a moral e a motivação dos que ficam em uma organização, tanto quanto as decisões e a forma de comunicação sobre admitidos (LACOMBE; HEIBORN, 2003). Quando se trata dos indivíduos desligados, percebe-se que as consequências das demissões incluem efeitos psicológicos, emocionais, sociais e familiares (CALDAS, 2000).

O corte de pessoal pode ter vários impactos para os funcionários, dependendo do significado que, o emprego representa na vida destas pessoas. De certo, Melo (2008, p.5) afirma que “quanto mais ligada ao emprego for a pessoa, seja qual for o motivo de tal ligação, mais sérias tendem a ser as consequências de perdê-lo”.

O estudo de Sarsur e Cruz (2001) destacou que os envolvidos em processos de demissão citam como efeitos sofridos por conta da demissão os de ordem emocional, os psicológicos, os familiares, os econômicos, os profissionais e os sociais. O quadro 2 apresenta alguns efeitos da emissão naqueles que passaram por esse processo.

Quadro 2: Principais Efeitos do Processo de Demissão nos Demitidos

EFETOS DA DEMISSÃO NOS DEMITIDOS	AUTORES
Crises de identidade.	Caldas (1999); Leme e Mazzilli (2001) e Rouleau (2005).
Sofrimento psíquico, com quebra da auto-estima e do auto-respeito.	Caldas (1999; 2000); Sarsur e Cruz (2001).
Sentimento de perda.	Rouleau (2005); Caldas (1999).
Oportunidade de crescimento	Caldas (2000); Leme e Mazzilli (2001).
Ressentimento com a organização, “sentir-se traído”.	Caldas (2000); Sarsur e Cruz (2001).
Angústia ansiedade, “saída repentina” (profissionais que não esperavam); ansiedade com relação às incertezas profissionais e financeiras no futuro.	Sarsur e Cruz (2001), Caldas (1999).
Dificuldades de recolocação no mercado, associada às condições do mercado e maior cinismo em futuros empregos.	Sarsur e Cruz (2001); Caldas (1999).
Efeitos sociais a deterioração das relações interpessoais e isolamento.	Sarsur e Cruz (2001); Caldas (1999).
Problemas familiares resultante da diminuição da renda.	Sarsur e Cruz (2001); Caldas (1999).

Fonte: Elaboração própria, 2010.

Percebe-se, ainda, que os efeitos dos enxugamentos na organização afetam o ambiente de trabalho, a eficiência interna, a eficácia organizacional (dificuldade no médio prazo de atingir os objetivos), as relações de trabalho (confrontos com o sindicato) e a imagem externa da organização (anteriormente vista como estáveis). Para o indivíduo há efeitos emocionais (angústia, ansiedade, frustração), psicológicos (baixa na autoestima), físicos (doenças), comportamentais (novos hábitos), familiares (divórcio), econômicos (queda no padrão de renda), profissionais (nova área de atuação) e sociais (reconhecimento).

As atitudes dos despedidos tendem a ser fortemente influenciadas pela emoção, e eles precisam evitar armadilhas psicológicas que possam levá-los a problemas pessoais. As principais armadilhas a serem evitadas são: “a perda de identidade, pois as pessoas se confundem com seu cargo, a perda da família, pois as pessoas consideram os companheiros de trabalho como se fossem parte de sua família; a perda do ego, pois pessoas introvertidas podem se retrair e cair em depressão” (LACOMBE; HEIBORN, 2003, 101).

Conseqüências negativas dos processos de demissão não são observadas apenas nos empregados demitidos, mas também nos funcionários que permanecem na empresa, chamados de remanescentes. Sendo assim, “a empresa deve estar atenta àqueles funcionários que continuam, pois, a depender de como o processo é conduzido, o desempenho individual poderá ser afetado, e conseqüentemente, a eficácia organizacional” (MELO, 2008, p.4).

Para Sarsur e Cruz (2001, p. 8) após os processos de demissão vivenciados nas empresas “as pessoas começam a ver a organização e sua antiga promessa de estabilidade com mais cautela e menos segurança. As pessoas estão mais apreensivas e também menos satisfeitas”. As pessoas sentem-se inseguras e preocupadas ao perceberem a instabilidade das organizações e conseqüentemente delas próprias. Isto pode resultar em queda na dedicação, queda na propensão a assumir riscos, absentéismo, queda em desempenho e produtividade individual, nos remanescentes.

A empresa deve cuidar para que a demissão não traga elementos negativos para dentro da organização. A forma de conduzir a demissão é de grande importância para a mensagem que a empresa passa para todos. Em casos que a demissão é inevitável a empresa deve cuidar para que ocorra tudo de forma mais transparente possível, e com maior envolvimento de todos, para que depois não enxerguem o ato como algo ruim.

No trabalho de Sarsur e Cruz (2001, p.9) destacou-se que entre os remanescentes ocorreu um aumento da rotatividade voluntária já que as pessoas começaram a procurar emprego. Pelo lado positivo, percebeu-se que por parte dos funcionários remanescentes ocorreu a tentativa de justificar as ações da empresa, mostrando lealdade à mesma, uma propensão de um aumento na dedicação à empresa e às atividades individuais desenvolvidas.

Os efeitos organizacionais incluem a sobrecarga de trabalho que pode ser auferida pelos depoimentos que demonstram o excesso de dedicação às necessidades da empresa, inclusive em detrimento da família, atividades sociais e de lazer, e até o auto-desenvolvimento cobrado pelas organizações (SARSUR; CRUZ, 2001, p.11).

Considerando que os efeitos das demissões são esperados, podem ser desenvolvidas ações que visam minimizar ou evitar tais conseqüências, como diminuir a carga de trabalho remanescente, assegurar tranquilidade e estabilidade organizacional e lidar com os sentimentos de mágoa, decorrente do corte de pessoal. Além disso, os Programas de Demissão Voluntária (PDVs) podem ser uma opção para minimizar os efeitos colaterais deste processo.

4 Os PDVs

Quando uma empresa tem a necessidade de reduzir o número de pessoas para adaptar seu quadro às suas necessidades ou possibilidades, um dos métodos utilizados é o Programa de Demissão Voluntária. Nesse programa a empresa oferece diversas compensações para estimular os empregados a pedirem demissão, como um pagamento adicional, a prorrogação do plano de saúde por determinado período e outros benefícios, como a comunicação do pagamento da contribuição para um fundo de pensão (LACOMBE; HEIBORN, 2003; SILVA et al, 2009).

Nestes sistemas, os administradores escolhem a população de funcionários passíveis de exoneração e propõem que uma parte deles se exonere voluntariamente em troca de indenização e de treinamento para a vida privada. Ao perceber a possibilidade de dispensa e as vantagens oferecidas para o desligamento voluntário, muitos servidores se apresentam (LEME, 2000, p.3).

Consideram-se PDVs os programas instituídos pelas pessoas jurídicas a título de incentivo à demissão voluntária de seus empregados. Entende-se como “verba indenizatória pela dispensa de constituição de créditos os valores especiais recebidos a título de incentivo à adesão ao PDV” (RECEITA FEDERAL, 2009).

Para Milkovich e Boudreau (2008), o incentivo a aposentadoria antecipada abre também oportunidades para um número maior de empregados, levando seus benefícios a funcionários mais jovens, e aos mais velhos, o que irá facilitar sua saída de forma mais confortável.

Logo, “o PDV consiste basicamente em uma tentativa por parte da gerência de cortar custos e tornar mais eficientes as operações da empresa – geralmente quando ela não está bem ou sob ataque – oferecendo aos trabalhadores incentivos para que deixem voluntariamente o emprego” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008, p.272).

Na visão de Silva et al (2009, p. 5) as razões mais citadas para implantação do PDV pelas organizações são: “necessidade de aumentar os lucros; readequação do quadro de empregados em áreas específicas; automação e modernização de processos e por fim a própria renovação do quadro de empregados, mediante incentivo a aposentadoria”. Leme (2000, p.3) destaca a necessidade de obter maiores lucros, automação, modernização de processos, desburocratização e diminuição dos encargos com a folha de funcionários.

Trata-se de um método discutível, pois os que tendem a aceitar a oferta são muitas vezes os melhores da empresa, isto é, os que têm possibilidade de conseguir outro emprego sem grande dificuldade. Os que têm iniciativa e sabem aproveitar oportunidades tendem a ser exatamente aqueles que convém reter na empresa, mas tendem a ser os com maior propensão a aceitar a oferta (LACOMBE; HEIBORN, 2003).

Em pesquisa desenvolvida por Silva et al (2009) sobre o PDV da Itaipu Binacional foi apresentada como preocupação a perda do capital intelectual dos funcionários que estavam prestes a aposentar. “Sem um planejamento adequado das possibilidades de aposentadoria fica difícil, muitas vezes, conseguir com que o conhecimento seja repassado para novos funcionários, principalmente àqueles que assumem cargos de chefia, gerência ou diretoria” (SILVA et al, 2009, p. 16).

Portanto, para a organização, o risco está na possível perda de seus melhores funcionários, os quais podem ser fontes de motivação e liderança para seus pares. Para o indivíduo, o risco pode estar na falta de estrutura frente à nova vida (LEME; MAZZILLI, 2001).

Assim, de acordo com Leme (2000, p.1), como alternativa para enxugar o excesso dos quadros de funcionários, o PDV é visto como uma forma de redimensionamento de pessoal e de saneamento da situação econômico-financeira. Porém, deve se levar em conta que o PDV implica riscos tanto para a organização quanto para o trabalhador em termos tanto da perda de bons funcionários quanto da falta de estrutura frente à nova vida que levarão.

Esta imprevisibilidade quanto a vida futura pode ser identificada em outros PDVs, como no Banco do Brasil. Percebe-se nos relatos de adeptos do Programa do Banco do Brasil

que a maioria não conseguiu atingir os objetivos a que se propunham quando saíram do Banco. Para estes, a realização que se buscava não foi encontrada, o que trouxe a tona sentimentos de arrependimento pela adesão (LEME, 2000, p.11).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza como um estudo de caso de natureza qualitativa e exploratória (YIN, 2005). Segundo Gil (2010, p.27) “as pesquisas exploratórias tem como propósito maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

De acordo com Yin (2005), esta forma de pesquisa tem entre seus objetivos investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, onde irá se basear em várias fontes de evidência, beneficiando o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Com isso, foram selecionados funcionários e ex-funcionários da CEMIG Distribuição, sendo que oito deles aderiram ao PDV. O nono entrevistado (E9), por ocupar cargo de gerência, representa a empresa. Dos oito que aderiram ao Programa apenas um ainda não efetuou o desligamento da empresa.

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas e pesquisa documental. Primeiramente, foi elaborado um roteiro com 14 (quatorze) questões, que foi utilizado para entrevistar os que aderiram ao Programa, escolhidos e indicados pela Assistente Social da CEMIG – Montes Claros, por meio de uma lista contendo nomes e telefones. Em seguida, foi realizada uma entrevista com 9 (nove) questões com um gerente da empresa. Para preservar a identidade dos entrevistados as entrevistas foram enumeradas conforme a ordem que foram feitas (E1, E2,...E9).

O caso estudado neste trabalho foi escolhido, devido ao fato da CEMIG estar acessível aos pesquisadores, que buscaram uma aproximação do ambiente onde ocorria o fenômeno. Cabe ressaltar que, sendo um estudo exploratório, a profundidade das investigações pode determinar a possibilidade de se fazer inferências ou descobrir outras questões, variáveis ou elementos a respeito do assunto estudado que podem ser exploradas em outras pesquisas.

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica “análise de conteúdo”, que permitiu que o volume substancial de informações geradas pela pesquisa fosse organizado de forma compreensível. Esta técnica é considerada útil para tratamento de dados e visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (BARDIN, 1977). Seguindo as etapas determinadas por Bardin (1977), esta pesquisa compreendeu pré-análise (transcrição das entrevistas), exploração do material (leituras das transcrições e seleção das categorias de análise), tratamento e interpretação dos resultados (redação e discussão dos resultados encontrados).

6. O PROGRAMA DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA DA CEMIG

A Companhia Energética de Minas Gerais CEMIG foi fundada em 22 de maio de 1952, no governo de Juscelino Kubitschek. Com o objetivo de acelerar o desenvolvimento industrial e econômico do Estado, a CEMIG conseguiu cumprir seu papel de ser um instrumento de desenvolvimento da economia mineira e, ao mesmo tempo, ser uma empresa eficiente e competitiva. No mês de novembro do ano de 1984, houve alteração de sua denominação de “Centrais Elétricas” para “Companhia Energética”, objetivando atuar de forma mais ampla nas diversas fontes de energia existentes (CEMIG, 2009).

A empresa tem concessões em 15 estados do Brasil, com 49 empresas e dez consórcios, e também no Chile. É responsável pelo atendimento a cerca de 18 milhões de

pessoas em Minas. É uma das principais empresas integradas do Brasil com 57 usinas, três térmicas e uma eólica: gera, transmite, distribui e promove o uso eficiente de energia elétrica para o segundo mercado consumidor do país (CEMIG, 2009).

Percebeu-se que os entrevistados possuem opiniões favoráveis quanto à postura e funcionamento da empresa, considerando-a, na maioria das vezes, “uma ótima empresa para trabalhar” (E4), por possuir bons salários, e por a considerarem como uma “empresa idônea, ética e muito correta com os empregados” (E4). O relato abaixo ilustra tal percepção.

A CEMIG é uma ótima empresa para trabalhar, principalmente financeiramente. (...) Pela cobrança e os problemas que tem, o salário é um dos melhores que tem no mercado, então isso eu não questiono, tem plano de saúde bom, tem plano de aposentadoria bom, várias vantagens que outras empresas não têm (E8).

Mediante a necessidade de reestruturação, a CEMIG, em abril de 2009, iniciou o seu processo de Desligamento Voluntário - PDV, que consiste em um acordo assinado pelos empregados no período de 22 de abril a 05 de junho de 2009 para a rescisão do contrato de trabalho por dispensa sem justa causa, de forma livre e espontânea. O empregado que aderir ao programa terá até 14 de janeiro de 2011 para concretizar o seu desligamento. Para os entrevistados, os motivos para a criação do Programa foram a diminuição dos gastos com o quadro de funcionários e a busca por maior eficiência operacional.

A CEMIG era composta por 10,3 mil funcionários no final de 2008, sendo que 8,9 mil só na distribuidora. Sua folha de pagamento chegava a R\$80 milhões por mês e chegava a R\$1 bilhão por ano. Porém, com a adesão aos programas de desligamento oferecidos pela empresa, o PPD (Programa Prêmio de Desligamento) e o PDV (Programa de Desligamento Voluntário), em torno de 1.495 empregados deixarão a empresa até setembro de 2010 (EXAME, 2008). Esse desligamento que causará uma diminuição do seu quadro de funcionários também trará para a CEMIG uma economia de R\$100 milhões com o Programa (O TEMPO, 2009).

De acordo com dados fornecidos pela CEMIG, aderiram ao programa 979 funcionários durante o período estabelecido pela empresa. Dentro deste quadro se encontram pessoas já aposentadas pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), algumas perto de se aposentarem pela Fundação Forluzminas de Seguridade Social (FORLUZ), e outras sem tempo para se aposentarem tanto pelo INSS quanto pela FORLUZ. O desligamento dos funcionários está sendo efetivado de forma gradativa.

Com a diminuição do quadro de funcionários pode-se perceber que os resultados estão sendo os esperados pela empresa. Ela obteve uma redução bastante significativa na sua folha de pagamento e com isso o seu lucro aumentou. Este aumento na lucratividade era esperado pelos acionistas. “Com o resultado do PDV, a empresa diz aos investidores, a maioria estrangeiros, que a expectativa é obter lucros crescentes e superiores a R\$100 milhões por ano, a partir do final de 2010” (SINDELETRO, 2009). Assim, “ocorreu uma redução de 6,49% no número de empregados em 2009, correspondente a 1.043 empregados” (E9).

Para a realização de um programa como este, de grande porte e com consequências que podem ser graves, a empresa investiu em divulgação entre os funcionários e interessados. Sendo assim, reconheceram a necessidade de que todos estivessem cientes do proposto no acordo, para que posteriormente não se arrependesse das escolhas feitas, pois estava em jogo vidas futuras de cidadãos (LACOMBE; HEIBORN, 2003).

Por meio da análise documental foi constatado que a empresa utilizou-se de panfletos, *intranet*, especialistas, boletins, registros e um departamento especial, que funcionou em Belo Horizonte, criado para esclarecer dúvidas dos envolvidos.

Na visão dos entrevistados o processo de demissão voluntária foi bem esclarecido e colocado ao alcance de todos para que não ficassem dúvidas, pois a empresa “divulgou através do serviço da *intranet*, palestras com o supervisor, gerentes e colocou todo o serviço de recursos humanos dela para divulgar o programa” (E4). “Ela fez a divulgação do programa, mostrou suas alternativas, qual seria melhor dentro dos planos que ela ofereceu” (E6).

Outra estratégia utilizada pela CEMIG em seu PDV foi a realização de treinamentos com os funcionários sobre o que fazer após o desligamento da empresa. Dentre os treinamentos ofertados estão a realização de seminários para a preparação para a aposentadoria, cursos ofertados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e palestras relacionadas à aposentadoria, conforme evidencia os relatos abaixo.

Sim, nos temos um seminário de preparação para aposentadoria, um curso de 3 dias realizado em todos os sentidos, inclusive até voltando pra casa como você deve se comportar, controle financeiro, o pagamento que vamos receber o que a gente deve fazer, e procurar outras atividades principalmente na área do voluntariado, para você ajudar e não ficar parado (E6).

Eu fiz um (curso) dois anos antes de desligar da empresa, a preparação para a aposentadoria. Te dá opções do que você pode fazer, até ingressar na associação dos aposentados da CEMIG (E8).

Sim, ela ofereceu um projeto para aqueles que gostariam de entender alguma coisa, ofereceu cursos do SEBRAE (E4).

Realmente Melo (2008) evidencia que as empresas podem auxiliar os empregados para a vida após a aposentadoria com a disponibilização de cursos que ajudem no dia-a-dia longe das mesmas. A empresa pode oferecer ou contratá-los para auxiliar o empregado desligado a se recolocar no mercado de trabalho ou abrir um novo negócio. Como afirmou o entrevistado E “isso é uma das vantagens que ela estabelece, porque a empresa se preocupa com o funcionário após aposentadoria” (E3).

Percebe-se que a maior dificuldade “para implantação de um programa é disponibilidade de recursos. Não existem implicações jurídicas” (E9). A empresa deverá ter um valor alto em caixa para arcar com as demissões. A CEMIG gastou cerca de R\$175 milhões com a demissão dos funcionários, um valor considerável, que deve ser planejado e inserido no orçamento. Empresas que não possuem uma reserva para programas não conseguirão obter um resultado positivo.

Os motivos para a adesão ao programa segundo os funcionários entrevistados foram a possibilidade de aposentadoria pelo INSS, mudanças ocorridas dentro da empresa (E3 e E5), o incentivo financeiro dado pela empresa e por fim, a procura por outras atividades laborais.

Tempo de serviço, algumas mudanças na empresa e também estava chegando a hora que todo mundo tem que parar um momento, e acho que esse foi o momento que planejei e escolhi como o melhor pra mim (E3).

Na verdade foi uma parte de incentivo, porque o programa trás incentivos para você aderir, e também porque coincidiu com algumas questões individuais, por exemplo: ter completado idade para aposentar pelo INSS, ter completado idade para passar a ter direito na minha previdência privada da própria empresa (E4).

Percebe-se que para os funcionários o PDV é um programa que facilita a saída da empresa, pois oferece incentivos financeiros, que os entrevistados consideram baixo. Acreditam também que será benéfico apenas para as pessoas que já estão aposentadas ou com tempo para se aposentar. “É uma forma de incentivar as pessoas, principalmente as que já estão aposentadas, que estão saindo da empresa, que tem um incentivo melhor” (E6), ou ainda, para quem já tem uma estabilidade fora da empresa. Além disso, para a maioria dos entrevistados, o PDV veio para reduzir o quadro de funcionários e com isso surge a possibilidade da empresa terceirizar muitos cargos que ficam vagos.

6.1 PRINCIPAIS CONSEQUÊNCIAS POSITIVAS DO PROGRAMA

O principal ponto positivo da implementação do programa apontado pela empresa foi a redução de custos, o que lhe permitiu maior eficiência operacional resultando em maiores retornos para si e para seus acionistas.

Os pontos positivos referem-se à redução de custos, culminando em maior eficiência operacional e retorno aos acionistas. (...) Os benefícios não aparecem imediatamente. Os benefícios aparecem ao longo de muitos anos, através do retorno financeiro (E9).

Para os entrevistados o PDV atende ao objetivo de enxugamento do número de funcionários. A intenção da empresa é “diminuir o número de pessoal, diminuir no sentido que aquele pessoal que está saindo é muito caro para a organização e os que entram (custam) quase um terço do valor” (E1).

Os benefícios financeiros foram citados como um dos pontos positivos de se ter aderido ao PDV da CEMIG. Para os entrevistados o dinheiro recebido “dá um empurrãozinho para procurar outra coisa para fazer” (E4). No entanto, muitos, consideraram o valor do benefício financeiro não adequado, “foi muito pouco” (E1). Além disso, “você tem a vantagem de sair a hora que quer e planejar” (E2).

Outro fator citado foi a melhora na qualidade de vida com a saída da empresa, ampliando o tempo para cuidar da família e da própria vida. Realmente um dos entrevistados evidencia que um dos pontos positivos foi a

qualidade de vida. (...) O ganho maior para mim foi qualidade de vida e o tempo para ficar com minha família, viajar quando eu puder. Só de ter a possibilidade de ser livre, não cumprir horário, ser dono do seu próprio negócio, só isso já é muito bom. A saúde melhora bastante (E7).

Portanto em relação à satisfação com o programa todos os entrevistados alegaram estarem satisfeitos. E como resultados citaram a tranquilidade, melhoria na qualidade de vida, oportunidades para realizar novas atividades, algumas próprias, se desenvolvendo, e realizando trabalhos sociais com maior liberdade.

Estou (satisfeito). Tenho uma tranquilidade melhor, uma melhoria na qualidade de vida que eu estava querendo. (...) Queria ter oportunidades de fazer novas coisas (E1).

Muito satisfeito. Ainda estou prospectando algumas coisas, o que fazer, se vou mexer em alguma atividade própria (...) Por enquanto está bom, estou fazendo algumas coisas que eu gosto, aproveitando para me reciclar em alguma coisa... por enquanto estou satisfeito (E4).

Muito (satisfeito). Ficar aposentada é bom, não ficar parada, mas com trabalhos sociais que faço parte. Vou ter maior liberdade, cuidar mais de mim, da minha mãe (E6).

6.2. PRINCIPAIS CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS DO PROGRAMA

Confirmando as limitações apontadas por Leme e Mazzilli (2001), Lacombe e Heiborn (2003) e Silva et al (2009), percebe-se que a maioria dos entrevistados aponta que o PDV também traz consequências negativas para a empresa, como a saída de funcionários qualificados. Para eles a empresa “qualifica seus empregados (...), então quando um empregado de 5 a 10 anos assina um programa deste e ele sai, ela está perdendo a mão-de-obra qualificada” (E6). Isso porque a empresa “faz um PDV pensando em atingir uma faixa de funcionários e na realidade ela atinge outras” (E7). Como o Entrevistado 2 afirmou, “em cada PDV sai mais empregados do que poderia sair”.

O PDV não atinge muito o que ele quer porque quem está acomodado não quer sair, quem está aposentado ou aposentando também não é mais interessante sair. Quanto mais tempo ficar lá melhor. Quem está no pique todo, querendo crescer, estudar e não tem chance, quem quer ser reconhecido e não tem chance, então são essas pessoas que saem. (...) No primeiro PDV, por exemplo, ela queria tirar 2000 pessoas. Então ela queria atingir aquele pessoal que estivesse no pique de aposentar, que não estivesse produzindo tanto, que já tinham tempo de aposentar e não queria se aposentar, só que ela atingiu profissionais super gabaritados que tinha dentro da empresa que não eram reconhecidos, não ganhavam o condizente ao que faziam, com os projetos que desenvolviam na empresa. E a iniciativa privada está de olho nesses funcionários. Elas querem os funcionários que já são treinados, isso seria o ideal para a empresa dele. E estes funcionários vêm a chance lá fora, ganhando 2, 3 vezes mais, a chance de abrir uma empresa pra prestar serviços para outras empresas, e são esses funcionários que saíram (E7).

Além disso, como foi apontado por Sarsur e Cruz (2001), as “consequências de quando você assina um PDV é que a empresa não está repondo esses empregados que estão saindo, ou seja, está acumulando serviço para quem está ficando (E1). “Quando a gente sai de início está havendo sobrecarga, não só na área administrativa, mas, principalmente nas áreas técnicas” (E1).

Confirmando tal percepção foi relatado que a terceirização é uma consequência direta desse enxugamento (MELO, 2008). O entrevistado 2 afirmou que a empresa está ficando cada vez mais enxuta, e os empregados antigos sendo substituídos por terceirizados. “Isso desvaloriza muito o empregado, uma vez que um empregado terceirizado que entra dentro da empresa não ganha nem a metade dos antigos” (E2).

Olha a empresa está gerando certa preocupação que é a seguinte: (...) a dez anos atrás (ela tinha) 18432 funcionários, (...), hoje ela está com menos de 10000, e como vai estar o futuro de uma empresa dessa. Crescendo ela está demais, crescendo, criando subsidiárias, mas só está terceirizando. Então o futuro da empresa parece ser muito promissor, mas para os funcionários nem tanto [E3].

Na visão dos entrevistados a redução do número de funcionários pode afetar a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Para a empresa é bom, pois ela quer enxugar o número de funcionários, mas para a sociedade, as empresas como a CEMIG (...) é ruim porque o serviço não vai ser mais com a mesma qualidade que tem hoje. Toda vez que sai uma pessoa na CEMIG, no meu setor, por exemplo, se sai dois não entra dois, não entra ninguém. Pode até contratar um, depois temporário, onde fica seis meses e sai, e fica sem ninguém, então é ruim (E2).

Ademais, alguns fatores provocaram alguns conflitos emocionais durante a decisão de adesão ao Programa (CALDAS, 2000). Estes conflitos estão relacionados à tensão gerada pela “insegurança em relação ao que vai ter fora no mercado, o que irá encontrar, se terá condições de se desenvolver” (E1) e de ter que reconquistar direitos adquiridos pelo antigo emprego. “Você tem que conquistar aqui fora de novo, plano de saúde, você tem o seguro de vida, estabilidade no emprego. É um salário que você não cresce, mas se mantém” (E7).

Para os entrevistados, o PDV surtiu fortes efeitos no clima organizacional da CEMIG. Estes efeitos resultam do acúmulo de serviço sobrecarregando os funcionários remanescentes na empresa (E3 e E2). Porém para a empresa a consequência é vista somente no desconforto devido à ansiedade das pessoas, e acredita que por não haver pressão não afetaria de forma significativa a organização (E9).

No entanto, ao contrário da visão do gerente, o entrevistado 1 afirmou que os funcionários que ficaram dentro da empresa se sentiram mal com o PDV, pois “(...) ou você entra ou não é um bom funcionário, infelizmente eles falavam e a pessoa ficava com aquele medo total: ou se você não entrar, você vai embora” (E1).

Por fim, evidencia-se a preocupação dos entrevistados com o futuro dos funcionários que ficaram na empresa, pois esse é um problema sério, na visão de quem está saindo. “No meu caso, só alegria (...), mas pra quem ta ficando, é acúmulo de serviço, e a empresa que está crescendo e não está repondo o material humano que ela ta perdendo, e perdendo inclusive mão de obra qualificada. Eu acho que existe perda para a empresa e para quem ta ficando, porque sobrecarrega” (E3).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como considerações finais do estudo pode se afirmar que o PDV foi uma boa opção para a empresa, pois através dele, ela visualiza maiores ganhos com um quadro menor de funcionários, apesar deste benefício se efetivar a longo prazo. Por meio de reportagens e entrevista na empresa, percebe-se que a real razão da criação do programa foi a redução de custos e a eficiência operacional, ou seja, o lucro. A barreira que uma empresa pode encontrar com a aplicação do programa é a pouca disponibilidade de recursos para a rescisão contratual com os funcionários.

Já para os funcionários, acredita-se que a opção do PDV só foi vantajosa para aqueles que pretendem realizar novos negócios após a adesão, ou para aqueles que não se sentiam bem dentro da empresa, em consequência do cansaço ou da falta de vocação, e ainda, para aqueles que estavam em tempo de se aposentarem.

A maioria dos entrevistados relata que aderiram ao programa por já estarem aposentados pelo INSS, porém, alguns afirmaram ter aderido por consequência de mudanças dentro da empresa e também pelo incentivo financeiro que ela ofereceu. Todos os funcionários se mostraram bastante satisfeitos após a adesão ao programa e citam como melhorias a qualidade de vida e o tempo para cuidar de outras atividades, principalmente, as relacionadas à família.

Os funcionários colocam como pontos negativos do programa a grande evasão de funcionários de uma única vez e, como consequência, a troca do posto de trabalho por terceirizados, trazendo com isso a perda de mão-de-obra especializada e qualificada, o que pode trazer consequências negativas para a qualidade do serviço prestado e, consequentemente, para a imagem da empresa.

As consequências sobre o clima organizacional foram mais sentidas pelas pessoas remanescentes, pois com a diminuição do quadro de funcionários se ampliou a sobrecarga de serviços, ocasionando em cansaço físico e mental nessas pessoas. Outra consequência que pode ser notada é que a terceirização está muito presente dentro da empresa e isto causa desconforto aos funcionários. Isto pode ser amenizado com o lançamento do concurso para provimento de 767 (setecentos e sessenta e sete) vagas para compor o quadro de pessoal da subsidiária CEMIG Serviços. Os números não irão suprir todas as vagas deixadas, mas poderá amenizar o problema.

Com exceção dos remanescentes, pode-se concluir que o PDV foi uma boa opção tanto para a empresa quanto para os funcionários que aderiram ao programa. Ele trouxe benefícios para ambos, atendendo às expectativas geradas. Não obstante a isto, teve consequências como qualquer outro programa, principalmente os relacionados à demissão que trazem grandes implicações psicológicas para as pessoas.

Porém, a certeza de maiores benefícios a longo prazo para os que o aderiram ao Programa pode ser duvidosa. Como foi identificado em outros estudos, os resultados alcançados em três a quatro anos após a adesão em outros programas, como o PDV do Banco do Brasil pesquisado por Leme (2000), não foram muito positivo. Muitos deles optaram em ser autônomos, e sabe-se que hoje a maioria das empresas abertas e sem uma administração competente fecham em até dois anos de vida, o que conduz a uma insatisfação e perda do dinheiro investido. Outro ponto é a remuneração, que não terá os mesmos benefícios da dos que permanecem na “ativa”. Para os aposentados pelo INSS os salários podem ser bem menores e quem não estava com tempo para se aposentar terá que procurar novas fontes de renda, o que poderá acarretar em uma mudança no padrão de vida que levava. Outra consequência são as doenças causadas pela ociosidade, comum aos desempregados. Assim fica um questionamento em relação ao que acontecerá a longo prazo a estas pessoas que aderiram ao Programa: será que terão complicações ou conseguirão manter a vida que esperavam?

8. REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CALDAS, Miguel. P. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. **Anais...** Foz do Iguaçu - PR, 1999.

CEMIG Disponível em: <http://cemignet0/wgestao/0570iso/historico_htm/index.htm> Acesso em: 25 de ago. de 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002

EXAME. Cemig reduz para 9 mil o quadro mínimo de funcionários. 2008. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/ae/economia/cemig-reduz-9-mil-quadro-minimo-funcionarios-208196.shtml>>. Acesso em: 05 de mai. de 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KILIMNIK, Zélia Miranda. Transição de carreiras profissionais no atual contexto competitivo e de redução de empregos. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. **Anais ...** Belo Horizonte, 1999.

LACOMBE, F. M.; HEIBORN, G.L. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEME, Patrícia R. S. Paes. **Análise do significado do programa de demissões voluntárias do Banco do Brasil**. UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Dissertação de Mestrado. Rio Grande do Sul, 2000.

_____; MAZZILLI, Cláudio. Análise do programa de demissões voluntárias do Banco do Brasil. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. **Anais ...** Campinas - SP, 2001.

MELO, Joyce de Souza Cunha. Desafios da carreira em processos de demissão. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John J. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2008.

O TEMPO. Até 2012 CEMIG quer economizar R\$ 100 milhões com Programa de Desligamento Voluntário. Disponível em: <<http://www.otempo.com.br/otempo/noticias/?IdNoticia=110495&busca=cemig&busca=cemig&busca=cemig>>. Acesso em: 05 de mai. de 2010.

PLIOPAS, Ana Luisa V; TONELLI, Maria J. Construção de Práticas Sociais nas Organizações: demissão na visão dos demissores. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho EnGPR/ANPAD. **Anais...** Natal – RN, 2007.

RECEITA FEDERAL. Restituição de PDV - Programa de Demissão Voluntária. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/GuiaContribuinte/RestRessarComp/RestCredAdmin/RestPDV.htm>>. Acesso em: 08 de set. de 2009.

SARSUR, Amyra Moyzes; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. A dimensão humana nos processos de demissão. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. **Anais...** Belo Horizonte, 2001.

SILVA, Rosely S. da.; et al. Abordagem Probabilística do Impacto do Programa de Demissão Voluntária sobre a Gestão do Capital Humano. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD. **Anais...** São Paulo, 2009.

SINDIELETROMG CEMIG Comemora saída de 1495 trabalhadores. Disponível em: <<http://www.sindieletromg.org.br/>>. Acesso em: 10 de mar. de 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.