

# **RELATÓRIO**

## **ETAPA 4 - Definição de Estrutura do Plano de Demissão Voluntária – PDV**



**Novembro - 2024**

Produzido por Brazilliant Consultoria



## SUMÁRIO

1. Contextualização .....	3
2. Identificação das necessidades organizacionais e objetivos do PDV, envolvendo a análise de fatores como reestruturações, mudanças no mercado ou no ambiente de negócios .....	4
3. Definição dos critérios de elegibilidade e de restrições para participar do PDV .....	5
4. Definição das verbas rescisórias, benefícios e incentivos financeiros (indenizações) oferecidos aos participantes, incluindo os critérios para os cálculos das indenizações.....	6
5. Definição dos critérios para adesão, desistência e desligamento, incluindo cronograma de prazos .....	10
6. Avaliação dos resultados e impactos do PDV após a implantação .....	13
Referências.....	16



## 1. Contextualização

A quarta etapa do projeto de consultoria para o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia da Paraíba (CREA-PB) é crucial para a implementação eficaz do Plano de Demissão Voluntária (PDV).

Esta fase envolve a identificação das necessidades organizacionais e objetivos do PDV, a definição dos critérios de elegibilidade e restrições para participação, a determinação das verbas rescisórias, benefícios e incentivos financeiros, além dos critérios para adesão, desistência e desligamento, e a avaliação dos resultados e impactos do PDV após sua implantação.

A relevância desta etapa do projeto está fundamentada nas melhores práticas de gestão de pessoas, que enfatizam a importância de alinhar as estratégias de recursos humanos com os objetivos organizacionais. Segundo Fischer (2015), a gestão estratégica de pessoas deve focar na criação de valor para a organização, o que inclui a reestruturação de processos e a adaptação às mudanças no mercado. A análise das necessidades organizacionais e dos objetivos do PDV permite que o CREA-PB alinhe suas ações com suas metas estratégicas, garantindo a eficiência operacional e a sustentabilidade a longo prazo.

A definição de critérios claros de elegibilidade e restrições para participação no PDV é essencial para assegurar a transparência e a equidade no processo. De acordo com Dutra (2017), a clareza nos critérios de elegibilidade ajuda a evitar conflitos e a promover um ambiente de confiança entre os colaboradores. Além disso, a definição das verbas rescisórias, benefícios e incentivos financeiros deve ser feita de maneira justa e atrativa, incentivando a adesão voluntária ao plano e minimizando os impactos negativos na moral dos funcionários.

Os critérios para adesão, desistência e desligamento, acompanhado de um cronograma claro, são fundamentais para garantir uma transição organizada e sem contratemplos. Segundo Marras (2019), a gestão eficaz da mudança é crucial para o sucesso de qualquer iniciativa de reestruturação, e um planejamento detalhado ajuda a mitigar os riscos associados ao processo.

Por fim, a avaliação dos resultados e impactos do PDV é vital para medir a eficácia do plano e identificar áreas de melhoria. De acordo com Chiavenato (2020), a avaliação contínua das iniciativas de gestão de pessoas permite ajustes necessários e garante que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

A implementação de um PDV é particularmente importante para um conselho como o CREA-PB, pois permite a reestruturação necessária para enfrentar desafios do mercado e do ambiente de negócios, ao mesmo tempo em que oferece aos colaboradores uma saída digna e justa. Este processo,



quando bem conduzido, pode resultar em uma organização mais ágil e preparada para o futuro.

## **2. Identificação das necessidades organizacionais e objetivos do PDV, envolvendo a análise de fatores como reestruturações, mudanças no mercado ou no ambiente de negócios**

Os Programas de Demissão Voluntária (PDVs) são ferramentas estratégicas na administração pública, permitindo a reestruturação do quadro funcional e o redimensionamento das despesas. No contexto do CREA-PB, a implementação de um PDV visa atender a várias necessidades organizacionais e objetivos específicos.

A adoção de novas tecnologias e a digitalização dos processos administrativos transformaram a gestão processual do CREA-PB. Essas mudanças exigem uma readequação dos perfis profissionais, eliminando funções obsoletas e criando novas posições que atendam às demandas tecnológicas e inovadoras da instituição. Segundo Chiavenato (2020), a gestão de pessoas deve focar em agregar, recompensar, desenvolver, monitorar, manter e aplicar pessoas para enfrentar os desafios contemporâneos.

A otimização dos recursos humanos é crucial para manter o equilíbrio das contas públicas. O PDV permite a redução das despesas com pessoal, contribuindo para a sustentabilidade financeira do CREA-PB. O ambiente de negócios e o mercado de trabalho estão em constante evolução. A reestruturação do quadro funcional através do PDV ajudará o CREA-PB a se adaptar rapidamente a essas mudanças, garantindo a competitividade e a eficiência do conselho.

**O PDV visa promover o desligamento voluntário de empregados elegíveis, permitindo uma melhor alocação dos recursos humanos.** Isso inclui a formação de equipes mistas e a incorporação de profissionais com habilidades alinhadas às novas demandas tecnológicas e processuais. Como destaca Chiavenato (2020), é essencial desenvolver uma abordagem estratégica para a gestão de pessoas, que considere a dinâmica do mercado e as necessidades organizacionais.

A redução das despesas com pessoal é uma medida essencial para enfrentar os desafios econômicos e financeiros atuais. O PDV contribui para a manutenção do limite prudencial de gastos, assegurando a estabilidade financeira do CREA-PB. Com a implementação de novas tecnologias e a mudança de paradigma na gestão processual, o PDV facilita a criação de uma estrutura organizacional mais ágil e inovadora. Isso garante o crescimento sustentável do CREA-PB, alinhado às expectativas do Planejamento Plurianual mais recente.



Além disso, é importante mencionar que, conforme foi apresentado no relatório da ETAPA 2 (Definição de Estrutura do Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS), dentre os cargos existentes, há cinco que estão extintos ou em processo de extinção, sendo eles: Telefonista (extinto), Digitador (em extinção), Operador (em extinção), Escriturário III (em extinção) e Vigia (extinto). A extinção ou o processo de extinção desses cargos reforça a necessidade de readequação do quadro funcional, alinhando-o às novas demandas e tecnologias adotadas pelo CREA-PB.

Com base na contextualização ora apresentada, destaca-se a importância do PDV como uma medida estratégica para o CREA-PB, abordando as necessidades organizacionais e os objetivos de forma clara e objetiva.

### **3. Definição dos critérios de elegibilidade e de restrições para participar do PDV**

Para propor critérios claros e adequados à realidade do CREA-PB quanto à adesão ao Programa de Demissão Voluntária (PDV), considerou-se importante analisar os critérios utilizados por outros CREAs e adaptá-los às necessidades específicas do CREA-PB. A seguir, apresentamos uma proposta baseada na análise dos critérios de alguns CREAs (MA; SE; SP)<sup>1</sup>.

#### **3.1. Critérios de elegibilidade**

Os critérios de elegibilidade para participar do PDV são os requisitos que um funcionário deve atender para ser considerado apto a aderir ao plano. Neste caso, poderão aderir ao PDV os funcionários do CREA-PB que:

a) Possuam mais de 20 anos de tempo de casa, exceto aposentados após 12/11/2019, ou

b) Aposentados até 12/11/2019 e com remuneração mensal paga pelo CREA-PB superior a R\$ 3.000,00.

Entende-se por remuneração mensal para fins deste acordo, a soma dos vencimentos relativos ao salário-base, adicional por tempo de serviço, adicional por tempo de serviço judicial, gratificação de função incorporada e gratificação de função incorporada judicial.

---

<sup>1</sup>CREA-MA: PDV 2023; CREA-SE: 2024; CREA-SP: PDV 2022



### **3.2. Restrições para participar do PDV**

As restrições são as limitações ou condições que podem impedir um funcionário de participar do PDV, mesmo que ele atenda aos critérios de elegibilidade. Essas restrições podem incluir fatores como tempo mínimo de serviço, função específica ou questões relacionadas ao desempenho.

Neste sentido, poderão aderir ao PDV todos os servidores que atendam aos pré-requisitos de elegibilidade, **exceto** aqueles que:

I - Estejam em estágio probatório;

II - Tenham requerido aposentadoria, nos termos restritivos do item 3.1;

III - Tenham se aposentado em função pública, em cargo cuja acumulação não esteja prevista no art. 37, XVI e XVII, da Constituição, e tenham optado pela remuneração do cargo efetivo que ocupem;

IV - Tenham sido condenados por decisão judicial transitada em julgado, que importe na perda do cargo;

V - Estejam afastados em virtude de licença para tratamento de saúde, quando acometidos das doenças especificadas no §1º do art. 186 da Lei nº 8.112, de 1990;

VI - O funcionário que requereu sua aposentadoria a partir de 14/11/2019 com a utilização do tempo de contribuição decorrente de cargo, emprego ou função pública, inclusive do Regime Geral de Previdência Social, não poderá aderir ao plano.

Nota: A gestão do CREA-PB, no estrito interesse do serviço público, reserva-se o direito de não aceitar pedidos de adesão ao PDV.

### **4. Definição das verbas rescisórias, benefícios e incentivos financeiros (indenizações) oferecidos aos participantes, incluindo os critérios para os cálculos das indenizações**

A proposta para o CREA-PB busca um equilíbrio entre a atratividade dos benefícios para os funcionários e a sustentabilidade financeira da instituição. Sugerimos a adoção de um cálculo claro e transparente para as indenizações, com base no tempo de serviço e na remuneração total do funcionário. Além da indenização básica, podem ser oferecidos incentivos adicionais, como bônus por adesão antecipada, auxílio para recolocação profissional e pagamento de cursos e treinamentos (opções a serem analisadas pelos membros da comissão do CREA-PB).



Para garantir a eficácia do PDV, é fundamental comunicar de forma clara e transparente as condições do programa para todos os funcionários. A comunicação deve ser objetiva e esclarecer todas as dúvidas, garantindo a compreensão das regras e dos benefícios. Além disso, é recomendado que o CREA-PB consulte sua equipe de advogados, a fim de revisar as regras do PDV, assegurando a legalidade e a segurança jurídica do programa.

Algumas ressalvas antes de apresentarmos os critérios:

- O servidor que fizer o pedido de adesão ao PDV precisa continuar trabalhando até a data em que sua exoneração for publicada.
- A rescisão do contrato de trabalho dos funcionários que aderirem ao PDV será realizada na modalidade “a pedido”, sem que seja necessário o aviso prévio indenizado e a multa de 40% sobre o saldo do FGTS, pois o CREA-PB não exigirá o cumprimento do aviso prévio.

Reafirmamos que a implementação do PDV pelo CREA-PB visa oferecer aos funcionários condições justas e compensatórias, alinhadas com as práticas institucionais e legais. Para isso, foram definidos critérios claros para as verbas rescisórias, benefícios e incentivos financeiros, assegurando que todos os participantes sejam devidamente reconhecidos por seus anos de serviço e dedicação à instituição.

➤ **Verbas Rescisórias:** são os pagamentos devidos aos funcionários no momento do desligamento. Tais pagamentos visam garantir que todos os direitos trabalhistas sejam respeitados e que os funcionários sejam compensados de maneira justa.

- Saldo de Remuneração do Mês: Proporcional aos dias trabalhados.
- Indenização de Férias Vencidas: Acrescidas de um terço constitucional.
- Indenização de Férias Proporcionais: Acrescidas de um terço constitucional.
- Décimo Terceiro Salário Proporcional.

➤ **Incentivos Financeiros:** também conhecidos como indenizações, são oferecidos para motivar a adesão ao PDV. Esses incentivos são calculados com base nos anos de serviço e incluem uma remuneração por ano de efetivo exercício, além de acréscimos para aqueles que aderirem nos primeiros dias do programa. Esses valores variam conforme o tempo de



serviço, garantindo uma compensação adequada e incentivando uma transição suave para todos os envolvidos.

Os critérios para o cálculo das indenizações são:

**PROPOSTA PARA O CARGO DE ENGENHEIRO OU PARA QUEM OCUPA FUNÇÃO DE CONFIANÇA**      **PROPOSTA PARA DEMAIS CARGOS**

- Funcionários com até 20 anos de serviço no CREA-PB:
  - Indenização de 1,5 (uma e meia) remuneração por ano de efetivo exercício.
- Funcionários com mais de 20 até 35 anos de serviço:
  - Indenização de 2 (duas) remuneração por ano de efetivo exercício.
- Funcionários com 20 até 25 anos de serviço no CREA-PB:
  - Indenização de 1 remuneração por ano de efetivo exercício até o 20º ano.
  - Indenização de 1,3 remuneração por ano de efetivo exercício a partir do 21º ano até o 25º ano
  - Acréscimo de 10% sobre o valor total da indenização se a adesão for nos primeiros cinco dias do programa, limitado ao teto fixado no PDV.
- Funcionários com mais de 25 até 30 anos de serviço:
  - Indenização de 1 remuneração por ano de efetivo exercício até o 20º ano.
  - Indenização de 1,3 remuneração por ano de efetivo exercício a partir do 21º ano até o 30º ano.
  - Acréscimo de 10% sobre o valor total da indenização se a adesão for nos primeiros cinco dias do programa, limitado ao teto fixado no PDV.
- Funcionários com mais de 30 até 35 anos de serviço:
  - Indenização de 1 remuneração por ano de efetivo exercício até o 20º ano.
  - Indenização de 1,3 remuneração por ano de



- efetivo exercício a partir do 21º ano até o 30º ano.
  - Indenização de 1,5 remuneração por ano de efetivo exercício a partir do 31º ano até o limite de 35 anos.
  - Acréscimo de 10% sobre o valor total da indenização se a adesão for nos primeiros cinco dias do programa, limitado ao teto fixado no PDV.
- Serão descontados os períodos de afastamento que resultem em suspensão do contrato de trabalho.
  - Esse cálculo considerará os valores das tabelas de salários e de cargos em comissão vigentes no mês do desligamento.
  - Limite Superior para Pagamento: O valor da indenização não poderá exceder o teto de R\$ 425 mil (quatrocentos e vinte e cinco mil reais), conforme as regras estabelecidas para o pagamento do incentivo. Esses cálculos serão realizados considerando frações superiores a 180 dias como um ano completo. Além disso, as indenizações não sofrerão incidência de imposto de renda na fonte nem na declaração de ajuste anual, conforme previsto pela legislação.
- Serão descontados os períodos de afastamento que resultem em suspensão do contrato de trabalho.
  - Limite Superior para Pagamento: O valor da indenização não poderá exceder o teto de R\$ 250 mil (duzentos e cinquenta mil reais), conforme as regras estabelecidas para o pagamento do incentivo. Esses cálculos serão realizados considerando frações superiores a 180 dias como um ano completo. Além disso, as indenizações não sofrerão incidência de imposto de renda na fonte nem na declaração de ajuste anual, conforme previsto pela legislação.
- **Benefícios Adicionais:** além das verbas rescisórias e dos incentivos financeiros, os colaboradores que aderirem ao PDV têm direito a benefícios que visam proporcionar segurança e apoio financeiro durante a transição para a aposentadoria ou nova carreira.
- Indenização de 24 meses de despesas de saúde futura: Calculada com base na média mensal dos valores dos últimos seis meses.
  - Valores indenizatórios não sofrerão incidência de imposto de renda na fonte nem na declaração de ajuste anual.



Essas verbas, benefícios e incentivos serão oferecidos para assegurar que os empregados que aderirem ao PDV sejam compensados de forma justa, alinhados com as práticas institucionais e legais.

## **5. Definição dos critérios para adesão, desistência e desligamento, incluindo cronograma de prazos**

Conforme dados apresentados no relatório da ETAPA 1 (Elaboração do Diagnóstico Situacional), 22 funcionários do CREA-PB estão ou aptos a se aposentar segundo as regras do INSS ou possuem 30 anos (ou mais) de serviço:

- Técnico Administrativo II: (48%) 3 funcionários (37, 33, 48 anos de serviço);
- Fiscal II: (44%) 6 funcionários (30, 35, 36, 44, 38, 35 anos de serviço);
- Auxiliar de Serviços Gerais II: (80%) 3 funcionários (31, 36, 43 anos de serviço);
- Operador: (50%) 1 funcionário (38 anos de serviço);
- Tecnólogo Diversas Modalidades: (100%) 1 funcionário (37 anos de serviço);
- Técnico Administrativo I: (100%) 1 funcionário (36 anos de serviço);
- Escriturário III: (100%) 2 funcionários (35, 32 anos de serviço);
- Motorista: (50%) 2 funcionários (31, 33 anos de serviço);
- Engenheiro: (60%) 3 funcionários (33, 31, 30 anos de serviço).

Considerando esses dados, propõe-se que a implementação do PDV seja, inicialmente, direcionada a esses funcionários. Não obstante, deve-se considerar o risco. Neste caso específico, o risco pode ser definido como a possibilidade de perda para o conselho, resultante de ações que possam gerar ineficiência ou comprometer a reputação do CREA-PB, afetando negativamente a conquista de seus objetivos.

A análise dos dados supracitados revela um risco significativo para o CREA-PB, dado o número de funcionários aptos a se aposentar. Antes de avaliar esses riscos, é essencial identificar os objetivos da instituição, alinhados com a missão institucional. O não cumprimento desses objetivos pode resultar em descrédito para o CREA-PB e tornar o PDV ineficaz.

O risco de perda do capital intelectual é uma preocupação central, especialmente em posições estratégicas como no caso dos **técnicos administrativos, fiscais e engenheiros**, onde a transferência de conhecimento é fundamental. Abordar esses desafios com planejamento cuidadoso é crucial para mitigar impactos negativos e garantir a continuidade das operações.



Com o objetivo de garantir uma transição suave, minimizando os impactos na operação e otimizando a saída dos colaboradores, sugerimos os seguintes critérios para a ordem de saída:

i. Impacto operacional: Cargos com menor impacto direto na operação serão priorizados.

ii. Facilidade de transição: Cargos com tarefas mais simples e menos interdependentes serão os primeiros.

iii. Idade e tempo de serviço: Funcionários mais próximos da aposentadoria e com maior tempo de serviço serão incentivados a aderir primeiro.

Neste sentido, apresentamos o cronograma detalhado:

<b>Etapa</b>	<b>Período</b>	<b>Cargos*</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Observações</b>
<b>1</b>	Abril a junho de 2025	Auxiliar de Serviços Gerais II, Operador	Tarefas mais operacionais e menos complexas.	Foco em treinamento dos substitutos e organização do trabalho.
		Motorista, Escrivão III	Funções mais isoladas, com menor interação com outros setores.	Revisão de rotas e procedimentos.
		Técnico Administrativo I	Funções administrativas mais simples, com menor volume de trabalho.	Documentação de processos e transferência de conhecimento.
<b>2</b>	Junho a agosto de 2025	Tecnólogo	Funções mais específicas, mas com menor impacto na operação geral.	Análise das atribuições e realocação de responsabilidades.
		Engenheiro	Cargo de alta complexidade, com impacto direto na operação da instituição.	Etapa de acompanhamento rigoroso e plano de contingência.
<b>3</b>	Julho a setembro de 2025	Técnico Administrativo II	Funções administrativas mais complexas, com maior conhecimento institucional.	Mentoria intensiva e acompanhamento próximo.



	Fiscal II	Cargo estratégico com grande conhecimento técnico.	Planejamento detalhado da transição, incluindo treinamento de novos fiscais.
	Demais cargos	Adequar o quadro de funcionários às novas demandas e tecnologias; Criar oportunidades para a entrada de novos profissionais com novas habilidades.	Cada caso deve ser avaliado de forma individual, considerando as especificidades de cada cargo e as consequências da saída do profissional; Manter os colaboradores informados sobre os motivos e os impactos do PDV para evitar insegurança e desmotivação.

\* Nota: Quem ocupa função de confiança pode solicitar adesão ao PDV a partir da primeira etapa, exceto aqueles que também ocupam o cargo de engenheiro.

A justificativa para essa proposta é que a aposentadoria iminente desses servidores pode impactar a distribuição de cargos e a gestão de pessoal, tornando essencial o planejamento de sucessões e a capacitação de novos colaboradores para garantir a continuidade das atividades. Além disso, a adesão ao PDV por parte desses funcionários permitirá uma reestruturação mais eficiente do quadro funcional, alinhando-o às novas demandas e tecnologias adotadas pelo CREA-PB.

Destacamos, ainda, que os cargos que estão em processo de extinção poderão aderir ao Programa de Demissão Voluntária (PDV). Caso os funcionários ocupantes desses cargos optem por aderir ao PDV, esses cargos deixarão automaticamente de existir no quadro do CREA-PB, contribuindo para a readequação e modernização da estrutura organizacional do conselho.

Ademais, o funcionário reintegrado ou readmitido por força de decisão judicial provisória poderá aderir ao PDV, desde que atendidos os requisitos anteriores. Entretanto, o efetivo desligamento somente poderá ocorrer se, até a data prevista para o desligamento, houver o trânsito em julgado da ação, tornando definitiva a reintegração ou readmissão.

Após adesão e antes da efetivação do desligamento, será verificada a existência de processo administrativo ou judicial relacionado à prática de atos, no âmbito do CREA-PB, que possam implicar a aplicação de penalidade de demissão por justa causa ou de perda do cargo/emprego público. A



verificação será realizada por meio de consulta à área disciplinar e jurídica do CREA-PB.

O funcionário compromete-se a restituir ao CREA-PB os valores recebidos a título de Incentivo Financeiro para desligamento no PDV em caso de condenação em processo administrativo disciplinar ou judicial que imputar, a qualquer tempo, a penalidade de demissão por justa causa ou a de perda do cargo/emprego público.

Não haverá excepcionalidade no tocante ao atendimento dos critérios e requisitos estabelecidos neste relatório.

Os funcionários que aderirem ao PDV ficarão impossibilitados de reingressarem nos quadros do CREA-PB por meio de cargos comissionados pelo prazo mínimo de três anos contados a partir do efetivo desligamento.

O deferimento definitivo da inclusão no PDV de servidor que esteja respondendo a procedimento administrativo ou penal dependerá da conclusão do processo no prazo máximo de 120 dias, a contar da data de encerramento do prazo de adesão, com decisão pelo não-cabimento da pena de demissão, valendo, para fins de adesão ao Programa, a data constante do seu pedido.

Serão indeferidos e publicados no Diário Oficial da União os pedidos de adesão ao PDV aplicados no âmbito do CREA-PB que estejam em desacordo com o disposto neste artigo, não sendo admitido recurso em nível administrativo.

## **6. Avaliação dos resultados e impactos do PDV após a implantação**

O cronograma proposto para a implementação do PDV no CREA-PB foi elaborado com o objetivo de garantir uma transição suave e eficiente, minimizando os impactos na operação do conselho e otimizando a saída dos colaboradores.

Para assegurar o sucesso do programa, foram incorporadas algumas considerações importantes:

- **Flexibilidade:** O cronograma deverá ser constantemente revisado e ajustado para atender às necessidades específicas da instituição e às adesões dos funcionários.
- **Comunicação:** Uma comunicação aberta e transparente será mantida com todos os envolvidos, incluindo sindicatos e representantes dos funcionários, garantindo a transparência do processo.



- Apoio psicológico: Sugere-se que seja oferecido um programa de apoio psicológico aos colaboradores que aderirem ao PDV, auxiliando-os na transição para uma nova fase profissional.

Ao implementar essas medidas, o CREA-PB demonstra um compromisso com a condução ética e transparente do programa, visando minimizar os impactos negativos e proporcionar um processo de transição mais suave para os colaboradores. Essa abordagem, além de fortalecer a imagem do conselho, contribui para um clima organizacional mais positivo e colaborativo, preparando o ambiente para a obtenção dos benefícios esperados com o PDV.

Ademais, a implementação do PDV, conforme o cronograma proposto, trará diversos benefícios para o CREA-PB, tais como:

- Minimização de riscos: A saída gradual dos funcionários permitirá um melhor planejamento e minimiza os riscos de interrupção das atividades.
- Preservação do conhecimento: A transferência gradual do conhecimento garantirá a continuidade das atividades e a preservação do capital intelectual do conselho.
- Melhora da eficiência: A renovação do quadro de funcionários pode contribuir para a melhoria da eficiência e da produtividade do conselho.
- Adaptação às necessidades do conselho: O cronograma pode ser ajustado de acordo com as necessidades específicas do CREA-PB.

Ao implementar o PDV de forma gradual e planejada, o CREA-PB não apenas mitigará os riscos associados a uma reestruturação abrupta, mas também garantirá a preservação do conhecimento institucional. Essa abordagem estratégica permitirá uma transição mais suave, otimizando a alocação de recursos e promovendo a renovação do quadro de funcionários. A flexibilidade do cronograma, que se adapta às necessidades específicas da instituição, assegura que os benefícios do programa sejam maximizados, contribuindo para a melhoria da eficiência e da produtividade.

Para garantir a efetividade do PDV, sugerimos a realização das seguintes ações:

- Apresentação à Diretoria: O cronograma detalhado será apresentado à diretoria do CREA-PB para discussão e aprovação.
- Comunicação aos Funcionários: Os funcionários serão informados sobre o cronograma e os procedimentos para adesão ao programa, esclarecendo todas as dúvidas.



- Monitoramento Contínuo: O processo de implementação será monitorado de forma constante, realizando ajustes conforme necessário.

O PDV, quando implementado com comunicação clara, planejamento estratégico e acompanhamento constante, será um catalisador de transformação no CREA-PB, promovendo maior eficiência, otimização de recursos e um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Logo, com a implementação deste cronograma, o CREA-PB dará um passo importante rumo à sua modernização e otimização dos processos, garantindo a sustentabilidade da instituição a longo prazo.

A avaliação do Programa de Demissão Voluntária (PDV) implementado no CREA-PB é crucial para mensurar sua efetividade e identificar oportunidades de melhoria. Para tanto, é fundamental realizar uma análise rigorosa, comparando dados antes e depois da execução do programa, com foco em indicadores como redução de custos, impacto na produtividade e clima organizacional.

Além disso, é essencial avaliar a qualidade dos serviços prestados, especificamente aqueles que foram mais impactados pelo PDV, como o atendimento ao público e a emissão de documentos. A coleta de feedback de funcionários, gestores e partes interessadas é indispensável para obter uma visão holística dos resultados e identificar possíveis impactos na cultura organizacional, como mudanças na percepção dos colaboradores em relação à instituição e na eficácia da comunicação interna.

Ao realizar uma avaliação completa e detalhada, o CREA-PB poderá tomar decisões estratégicas mais assertivas, garantindo a otimização dos recursos e a melhoria contínua dos processos. A avaliação deve ser utilizada como uma ferramenta para aprendizado e aprimoramento, permitindo que a instituição identifique as melhores práticas e replique os sucessos em outras áreas. Ao incorporar essas considerações, a avaliação do PDV no CREA-PB será mais completa e fornecerá subsídios para a tomada de decisões estratégicas que contribuam para o sucesso da instituição.



## Referências

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FISCHER, A. L. Gestão Estratégica de Pessoas: Fundamentos para a Alavancagem de Resultados. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. 15. ed. São Paulo: Futura, 2019.