

A PERCEPÇÃO DE EMPREGADOS PÚBLICOS ACERCA DA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

THE PERCEPTION OF PUBLIC EMPLOYEES ABOUT ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING: A CASE STUDY IN THE CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Emmanuelle Lima de Freitas¹Márcia Zabdiele Moreira²Alane Siqueira Rocha³Diego de Queiroz Machado⁴

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção dos empregados públicos da Caixa Econômica Federal acerca do seu processo de reestruturação organizacional. Para tanto, foi utilizado método de estudo de caso em uma sede da empresa localizada na cidade de Fortaleza-CE, com coleta de dados realizada junto aos empregados mediante entrevistas estruturadas, focadas nos seguintes elementos: sistemas que compõem a estrutura organizacional; riscos e benefícios do processo de reestruturação; e fatores geradores de resistência ou cooperação em relação à reestruturação. Em termos de resultados, foi possível encontrar fatores de resistência em relação à reestruturação nas respostas obtidas no grupo estudado. Contudo, há também um regime de cooperação que acaba prevalecendo. Pode-se concluir que, para os empregados, o saldo das mudanças decorrentes da reestruturação aplicadas até 2016 tem sido positivo, mas com ressalvas, tendo em vista que há aspectos ainda a serem aprimorados, como a forma como são aplicadas as mudanças.

Palavras-chave: Mudança organizacional; Reestruturação organizacional; Percepção; Gestão pública; Caixa Econômica Federal.

ABSTRACT

This paper has as general objective to analyze the perception of public employees of Caixa Econômica Federal about its process of organizational restructuring. For that, we used a case study method at a company headquarters located in the city of Fortaleza-CE, with data collection performed by the employees through structured interviews focused on the following elements: systems that make up the organizational structure, risks and benefits of the restructuring process, and factors that generate resistance or cooperation in relation to the restructuring. In terms of results, it was possible to find resistance factors in relation to the restructuring in the responses obtained in the studied group. However, there is also a prevailing cooperation regime. We can concluded that, for employees, the balance of the changes resulting from the restructuring applied until 2016 has been positive, but with caveats, given that are still aspects to be improved, such as the way the changes are applied.

Keywords: Organizational change; Organizational restructuring; Perception; Public administration; Caixa Econômica Federal.

¹Graduação em Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC)

²Professora adjunta da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC).

³ Professora adjunta da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC).

⁴Professor adjunto da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC).

1 INTRODUÇÃO

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, estão inseridas em um contexto de transformações constantes, que exigem delas uma busca contínua pelo aprimoramento dos processos para manterem-se atualizadas e assim alcançarem com rapidez e eficiência seus objetivos. Por vezes, faz-se necessário adotar medidas que de alguma forma afetam a estrutura da organização.

Nas organizações privadas segundo Cruz (2013), as organizações realizam mudanças em sua estrutura para manter sua competitividade frente ao mercado. Já no caso das organizações públicas, Pereira (2010) detona que as mudanças estruturais devem ser pensadas na perspectiva do usuário, em consonância com o objetivo principal da administração pública que é promover a pessoa humana a fim de garantir os direitos do cidadão resguardados na Constituição Federal.

Durante a década de 1990 foi implantada no Brasil uma agenda política com forte viés neoliberal que sustentou o discurso de que a crise nas empresas estatais era resultado de inoperância administrativa, burocracia e desfalques nos cofres públicos. Este cenário vinha sendo desenvolvido desde as décadas de 1970 e 1980. Segundo Almeida (2010), o papel da nova agenda pública, baseada na mudança do peso e do tamanho do Estado, centralizava-se em três questões: nas parcerias público-privadas, na redução das empresas públicas e na transferência dessas empresas para a iniciativa privada.

Porém, em se tratando da administração pública, algumas particularidades devem ser consideradas. Na administração pública as atividades são realizadas pelos servidores públicos, que, em sentido amplo, englobam os servidores estatutários, os servidores temporários e os empregados públicos. Os estatutários são aqueles regidos pelos estatutos existentes em cada unidade da federação e atuam na administração pública direta. Os empregados públicos são aqueles que estão amparados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e podem atuar na administração pública direta e indireta. Embora difiram quanto ao regime jurídico que os ampara, ambos têm a mesma forma de acesso, mediante concurso público, e o benefício da estabilidade, quando se trata de funcionários da administração pública direta (LEITE, 2007).

Apesar deste aspecto, que favorece o empregado e limita a atuação da empresa pública no sentido de otimizar os recursos a espelho do que prega a iniciativa privada, alternativas foram postas em prática, na forma de estratégias e políticas públicas, com o intuito de adequar o aparelho do Estado a uma nova realidade. Dessa forma, também os bancos públicos passaram por mudanças impulsionadas por fatores internos para adequação a políticas externas, tais como a reestruturação na Caixa Econômica Federal. Dentre os objetivos dessas medidas estava a estabilidade dos preços pelo Plano Real recém-criado e a integração entre o sistema bancário nacional e internacional (FERREIRA JÚNIOR, 2015).

A Caixa Econômica Federal existe desde 12 de janeiro de 1861 quando fundada por Dom Pedro II, voltada para atividades de poupança e penhora. Com o passar dos anos, dos regimes políticos, do crescimento industrial e urbano, a Caixa Econômica Federal acompanhou as mudanças ocorridas no país moldando-se às necessidades que as transformações demandavam. Passou a realizar operações de empréstimos, financiamento habitacional passando a ser a administradora do Sistema Financeiro de Habitação (SFH), do FGTS, do Programa de Integração Social (PIS), do seguro-desemprego, do crédito educacional, das loterias federais e programas de transferência de renda.

Em 2014 a empresa atingiu a marca de 100 mil funcionários contratados. Atualmente, no entanto, a organização passa por processo de reestruturação com o objetivo de melhorar sua eficiência operacional, que conta como uma das medidas a redução de pessoal. Com a adoção dos planos de demissão voluntária e aposentadoria, o banco conseguiu reduzir o quadro de 100,3 mil para 97 mil em um ano. Também está sendo desenvolvido projeto de fechamento de agências deficitárias, com a transferência dos serviços de pagamento aos beneficiários de programas sociais às agências lotéricas e a possibilidade de abertura do capital para a oferta pública de ações (AGÊNCIA CAIXA DE NOTÍCIAS, 2016). A Caixa Econômica Federal é uma empresa pública que admite empregados públicos, amparados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Em relação à dispensa de seus empregados públicos, apesar de não haver a estabilidade garantida aos servidores públicos titulares de cargos efetivos, referida demissão requer instauração de um procedimento administrativo que apure a existência de falta grave (COSTA, 2012). Essa maior dificuldade de demissão do empregado público limita a atuação da empresa pública no sentido de aperfeiçoar os recursos a espelho do que prega a iniciativa privada. Contudo, as empresas públicas também buscam alternativas para se adequar à realidade econômica. Nesse sentido, a Caixa Econômica Federal é uma empresa que também precisa adotar processos de reestruturação, isto é, mudanças organizacionais.

Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo geral analisar a percepção dos empregados públicos da Caixa Econômica Federal acerca do seu processo de reestruturação organizacional. Para o atendimento deste objetivo geral, seu desenvolvimento tem como foco a análise dos seguintes elementos: os sistemas da estrutura organizacional no processo de mudança; os benefícios e os riscos para o trabalhador provocados pela reestruturação; os fatores geradores de resistência ou cooperação dos empregados em relação à reestruturação. O método de pesquisa empregado consistiu no estudo de caso em uma das sedes da Caixa Econômica Federal, localizada em Fortaleza-CE, selecionada para este estudo por ter vivenciado um processo de reestruturação recente. Assim, espera-se que este trabalho contribua com as demais pesquisas acerca da reestruturação no setor público ao ter como foco de investigação a percepção dos empregados públicos em relação a esses processos. Além disso, destaca-se a importância deste estudo para a empresa analisada como ferramenta de suporte aos gestores sobre questões que interferem no modo de trabalho de suas equipes diante da perspectiva de mudança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura organizacional é um tema que tem evoluído com o avanço das teorias administrativas e vem incorporando com transformações na forma como as organizações interagem com o mundo, adequando-se às novas tecnologias, comportamento de consumo e necessidades do mercado. Portanto, a estrutura organizacional tem caráter dinâmico, em parte em razão de seu aspecto informal e das características das pessoas que a compõem. Para Oliveira (2011), os aspectos básicos da estrutura formal são seus componentes, sendo eles:

- a) sistema de responsabilidade: diz respeito à alocação de atividades. Está relacionada à situação em que o funcionário assume uma responsabilidade e por conseguinte prestar contas de suas atividades;
- b) sistema de autoridades: corresponde à distribuição do poder. O poder na empresa emana da autoridade formal, que é estabelecida pela estrutura hierárquica, e da autoridade informal, que surge das relações informais de forma voluntária;
- c) sistema de comunicação: trata-se da interação entre as unidades organizacionais, considerando o que, como, quando, de quem, para quem, por que e quanto deve ser comunicado; ações presentes e futuras.

Neste contexto, a reestruturação vem a ser uma mudança na estrutura organizacional aplicada para promover adequações a fim de aprimorar os processos, o desempenho operacional e as relações entre as pessoas e o trabalho. Trata-se de um processo importante para definir de forma clara a função de cada um de seus membros (PEREIRA; ABREU, 2013). Reestruturação organizacional é um conjunto de medidas que visa reduzir os custos operacionais. Tais medidas consistem na redução da organização, através da eliminação de altos cargos executivos, gerentes intermediários e de primeira linha e funcionários sem responsabilidade. Trata-se de um procedimento feito por empresas para driblar situações adversas e que fogem ao seu controle (JONES; GEORGE, 2012).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), existem três formas de reestruturação comumente adotadas pelas organizações: downsizing, que consiste na diminuição do número de funcionários ou mesmo no número de unidades operacionais; downscoping, que vem a ser a eliminação, cisão (spin-off) ou qualquer outra forma de extinguir os negócios que não têm relação com o negócio principal da empresa; e compras alavancadas, que são operações nas quais uma parte compra os ativos de uma empresa para fechar seu capital, de modo que suas ações deixem de ser negociadas no mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Guimarães, Rechtman e Lima Netto (2004) afirmam que, embora a reestruturação tenha sido durante muito tempo defendida como uma medida a ser aplicada em situações de crise, associada a processos de turnaround, com corte de custos, de gastos e de investimentos, o que se percebe atualmente é que com os avanços tecnológicos as empresas precisam de constantes atualizações com o que há de mais moderno em processos operacionais, o que faz com que essas empresas se mantenham continuamente em processo de reestruturação, filtrando as informações pertinentes e reagindo com rapidez a novos estímulos.

Entretanto, a reestruturação pode resultar em problemas com os funcionários, que podem enxergar na mudança uma ameaça às suas condições de trabalho. Como afirma Oliveira (2011), o problema na estrutura organizacional acarreta um problema humano, pois envolve alocação de pessoas com qualidades e aptidões distintas em cargos que exigem responsabilidades específicas. Uma vez inseridas em um contexto de mudanças constantes, as organizações precisam contar com pessoas qualificadas, motivadas e capazes de traçar estratégias com antecedência para enfrentar cenários distintos e garantir sua sobrevivência (SANTOS, 2005).

A mudança na organização pode gerar entre os funcionários uma expectativa diante da possibilidade de suas vidas serem afetadas, resultante da percepção que o funcionário tem frente a um fato novo. Segundo Wagner e Hollenbeck (2012, p. 85) a percepção “é o processo pelo qual os indivíduos selecionam, organizam e recuperam informações”.

Robbins (2009) afirma que a percepção é a resultante da interpretação que se tem do ambiente em volta a partir de suas impressões sensoriais. Desse modo, uma das razões para diferentes pontos de vista pode estar no observador, quando as características pessoais, como motivação, interesse, experiências passadas e expectativas, interferem na interpretação dos fatos. Outra razão pode estar no alvo observado, na medida em que as características desse alvo o evidenciam em relação aos outros, ou seja, fazendo com que essa relação com o meio em que se encontra atraia a percepção. Por sua vez, a razão pode estar no contexto,

que influencia a atenção para o objeto ou evento através de fatores situacionais, localização, iluminação ou temperatura. O comportamento identificado entre os autores como elemento típico resultante de uma mudança organizacional é a resistência por parte dos funcionários. É o que afirma Wagner e Hollenbeck (2012), quando diz que as pessoas tendem a resistir às mudanças implantadas pelos seus gestores quando estas ameaçam a maneira já estabelecida de fazer as coisas, e quanto mais intensa for a mudança, mais intensa tende a ser a resistência.

No entanto, diante da perspectiva de mudança, a resistência não ocorre da mesma maneira entre os funcionários de uma organização. Pode ocorrer de forma aberta e imediata, o que facilita o enfrentamento por parte dos gestores, já que possibilita a busca por uma solução rápida para a questão. Porém, a resistência também pode ocorrer de forma implícita ou protelada, o que dificulta a resolução do problema por parte dos administradores, pois há a dificuldade em identificá-lo de imediato. Essa variação no âmbito dos indivíduos está relacionada, segundo Robbins (2009) às fontes de resistência, que são:

- a) hábito: tirar o indivíduo de uma situação que lhe era cômoda e fazer com que se adapte a uma nova situação gera resistência;
- b) segurança: o indivíduo pode encarar como ameaçadora a situação de mudança, pois temem pela perda de seus empregos;
- c) fatores econômicos: as pessoas temem que a mudança ameace seus rendimentos, já que a mudança tem como objetivo reduzir custos;
- d) medo do desconhecido: as pessoas temem encarar uma condição que para elas é desconhecida; e
- e) processamento seletivo de informações: as pessoas processam as informações de modo seletivo, captando apenas o que querem absorver, a fim de manterem suas percepções inalteradas.

Para superar a resistência podem ser adotados como métodos de apoio à mudança: a utilização das forças do grupo, de modo a encorajar o comportamento do indivíduo; apresentar razões lógicas para a mudança, a fim de gerar expectativas positivas; segurança no emprego; e, por fim; identificar os relacionamentos envolvidos com a mudança, dando uma perspectiva mais ampla e orientada para o sistema inteiro (NEWSTROM, 2008).

3 METODOLOGIA

Neste estudo, optou-se pela utilização de uma abordagem de pesquisa qualitativa, pois, conforme definição de Reis (2008, p. 57) “tem como objetivo interpretar e dar significado aos fenômenos analisados”, estando condizente com a proposta deste trabalho, focada na percepção de um determinado público que é afetado diretamente pelo fenômeno em estudo.

A empresa possui atualmente em torno de 97 mil funcionários com sede em todos os estados da federação. Em razão da amplitude da empresa, a quantidade total de empregados e os custos para a aplicação do estudo, o objeto da pesquisa restringiu-se ao edifício sede de Fortaleza-CE.

O departamento jurídico foi o setor escolhido para a aplicação da pesquisa em razão de ter vivenciado um processo de reestruturação recente e que ainda está sujeito a novas intervenções por parte da matriz do banco, situada em Brasília. Dentre os funcionários do departamento, foram realizadas entrevistas com os sete empregados concursados, que compõem o suporte operacional, sendo três (3) em função de chefia e quatro (4) em funções operacionais.

Para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro estruturado de questões, voltadas para os objetivos propostos pelo estudo, realizadas individualmente na própria sede da empresa e local de trabalho dos entrevistados, em outubro de 2016, gravada e transcrita com autorização dos mesmos. As dezesseis questões do roteiro foram divididas em três categorias, sendo elas: sistemas que compõem a estrutura organizacional; riscos e os benefícios do processo de reestruturação; e fatores geradores de resistência ou cooperação em relação à reestruturação.

Quanto ao método utilizado, este consistiu no estudo de caso, pois, segundo descrito por Yin (2015), pretende-se com este método entender os fenômenos sociais complexos, a partir da observação em um caso específico que permita uma compreensão holística e do mundo real sobre o fato, sendo a Caixa Econômica Federal o caso selecionado. Tal escolha se deu pela organização se tratar de um ente público que realiza atividade econômica e, por isso, precisa passar constantemente por mudanças organizacionais a fim de atualizar-se com as práticas mais atuais adotadas na área financeira nacional e internacional.

A empresa possui atualmente em torno de 97 mil funcionários com sede em todos os estados da federação. Em razão da amplitude da empresa, a quantidade total de empregados e os custos para a aplicação do estudo, o objeto da pesquisa restringiu-se ao edifício sede de Fortaleza-CE. O departamento jurídico foi o setor escolhido para a aplicação da pesquisa em razão de ter vivenciado um processo de reestruturação recente e que ainda está sujeito a novas intervenções por parte da matriz do banco, situada em Brasília. Dentre os funcionários do departamento, foram realizadas entrevistas com os sete empregados concursados, que compõem o suporte operacional, sendo três (3) em função de chefia e quatro (4) em funções operacionais.

Para a realização das entrevistas, foi utilizado um roteiro estruturado de questões, voltadas para os objetivos propostos pelo estudo, realizadas individualmente na própria sede da empresa e local de trabalho dos entrevistados, em outubro de 2016, gravada e transcrita com autorização dos mesmos. As dezesseis questões do roteiro foram divididas em três categorias, sendo elas: sistemas que compõem a estrutura organizacional; riscos e os benefícios do processo de reestruturação; e fatores geradores de resistência ou cooperação em relação à reestruturação.

Quanto à técnica de análise das entrevistas, esta consistiu na análise de discurso, que busca trabalhar o sentido, e não o conteúdo do discurso, sendo este discurso heterogêneo e influenciado pela ideologia, pelo contexto histórico e pela memória do entrevistado. A sua interpretação é qualitativa e através dela se buscou compreender como o entrevistado manifesta seus sentidos através da linguagem, que legitima socialmente a posição do sujeito através da junção entre o social, o histórico e o ideológico (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Partindo da análise da estrutura organizacional no processo de mudança, foram identificados os sistemas de responsabilidades, autoridade, comunicação e decisão, cujas características são apresentadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Sistemas da estrutura organizacional identificados no processo de mudança.

	PERCEPÇÃO POSITIVA	PERCEPÇÃO NEGATIVA
RESPONSABILIDADE	Realocações positivas. Conformidade com o treinamento praticado.	Favorecimentos.
AUTORIDADE	Representante no colegiado. Quantidade de subordinados positiva.	Centralização de autoridade. Pouca participação.
COMUNICAÇÃO	Aprovação às mudanças. Transmissão clara.	Retenção de informações. Informalidade. Falta de tempo para adaptação.
DECISÃO	Existe metodologia na aplicação das decisões. Decisões atendem a realidade. Decisões democráticas.	Não existe metodologia. Decisões distantes da realidade. Paternalismo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre o sistema de responsabilidade, as respostas indicaram que as realocações ocorridas no departamento decorrentes da reestruturação são vistas de forma positiva pelos entrevistados. No entanto, houve relatos de favorecimentos em nome de afinidades entre gestores e subordinados. Quanto ao treinamento, a maioria mostrou-se conformada com o modo praticado atualmente. Apenas um entrevistado mostrou-se descontente com a situação.

Sobre o sistema de autoridade, o fato de ter um representante da equipe no colegiado é visto como aspecto positivo para o departamento, apesar de haver reivindicações por maior participação dos empregados na tomada de decisão. A quantidade de empregados subordinados a cada gestor também é percebida como algo positivo e que foi parte considerada no processo de reestruturação. Dois entrevistados discordaram dos demais neste ponto.

Quanto ao sistema de comunicação houve relatos de retenção de informação por um grupo privilegiado, falta de clareza e informalidade. Mas a maioria relatou que as informações são transmitidas de forma clara aos envolvidos na reestruturação. Todos manifestaram a importância dos canais de comunicação da empresa no desenvolvimento de suas atividades. Também demonstraram aprovação às mudanças recentemente implantadas pela empresa que deram celeridade ao trânsito de informações e na solução das demandas. Os pontos negativos destacados foram quanto ao período de adaptação e à falta de treinamento.

Sobre o sistema de decisão, metade dos entrevistados afirmou existir uma metodologia na elaboração e na aplicação das mudanças decorrentes da reestruturação, no entanto haveria uma dificuldade em executá-la. A outra metade afirmou que essa metodologia não existe e que seria impraticável devido às particularidades que compõem a rotina do departamento jurídico. Também houve divergência quanto ao alinhamento das decisões dos gestores na reestruturação e a realidade que enfrentam. Os que avaliaram negativamente apontaram sobrecarga do departamento e favorecimento das decisões.

Quando o departamento jurídico recebeu uma determinação para extinguir um setor ocioso a fim de reduzir os custos e realocar seus membros nos setores com maior demanda, os envolvidos no processo relataram na entrevista que a decisão estava correta, mas estavam descontentes quanto ao modo como a transição foi feita. Estes demonstraram ter consciência das necessidades de uma reestruturação na empresa e no departamento, embora não estejam completamente de acordo com as medidas adotadas e com os métodos adotados.

A maior preocupação identificada é de que forma a reestruturação poderia contribuir com a produtividade do departamento e facilitar a execução das tarefas. Isso porque há mudanças que são ordenadas pela matriz e idealizadas por pessoas distantes da realidade vivida por aqueles que estão diretamente envolvidos no processo. Quando as decisões são tomadas pelos gestores mais próximos existe uma confiança maior, devido à familiaridade destes com os problemas do departamento e à sua proximidade com os afetados pela mudança, o que permite relativa participação dos empregados nas decisões, mesmo que de forma consultiva. A confiança é maior, contudo não é unânime, e nem de longe completa, devido a favoritismos que persistem, provocam descontentamentos e comprometem a fluidez dos trabalhos em um departamento que lida com um grande volume de informações e com prazos a serem cumpridos.

Em relação aos benefícios e aos riscos para o trabalhador provocados pela reestruturação através da percepção dos empregados, estes foram considerados sob o foco do observador, alvo e contexto, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Os benefícios e os riscos para o trabalhador provocados pela reestruturação.

	BENEFÍCIOS	RISCOS
OBSERVADOR	Cooperação.	Primeiro momento: neutralidade e temor.
ALVO	Medidas alinhadas com as necessidades do departamento.	Decisões paternalistas.
CONTEXTO	Reestruturação aplicada no momento certo.	Divergência quanto às ações. Falta de confiança.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como destacado, em relação à percepção dos empregados sobre a reestruturação e, considerando sua ótica como observadores do fenômeno, o resultado apresentou variação entre neutralidade e temor. O temor, no entanto, se concentraria apenas no primeiro momento, tendendo com o tempo à cooperação com as mudanças.

Além disso, os dados apontaram similaridades na percepção dos empregados sobre o alvo da reestruturação, o seu departamento, pois estes afirmaram que as medidas adotadas, ou sua maioria, estavam alinhadas com as necessidades do departamento. Contudo, houve críticas com relação a mudanças mais recentes devido à insatisfação gerada e por decisões paternalistas por parte de alguns gestores.

Quanto à análise do contexto, os empregados demonstraram estar cientes do momento em que tanto a empresa quanto o departamento estão vivendo e disseram que a reestruturação está sendo aplicada no momento certo. No entanto, apresentaram divergências quanto às ações adotadas. A maioria demonstrou confiança, mas houve quem não estivesse tão confiante.

Assim, pela compreensão que os empregados têm do contexto em que a empresa e o departamento vivem atualmente, a reestruturação é percebida pelos entrevistados como um recurso necessário para atender às necessidades impostas pelo momento e que depende da atuação compromissada do empregado. Contudo, a forma como a reestruturação é aplicada gera opiniões controversas. Embora haja concordância e confiança por uma parte dos membros nas decisões tomadas, em razão de vícios persistentes, como favorecimentos, centralização das decisões e falta de compromisso com o trabalho, e de decisões partirem de quem desconhece a realidade do departamento, fazem com que as medidas gerem desconfiança.

Por fim, em relação aos fatores geradores de resistência ou cooperação em relação à reestruturação, foram identificados os seguintes: hábitos; segurança no emprego/função; fatores econômicos; medo do desconhecido; e processo seletivo de informações. O Quadro 3, que segue, destaca suas características.

Quadro 3 – Fatores geradores de resistência ou cooperação em relação à reestruturação.

HÁBITOS	Preocupação e normalidade.
SEGURANÇA NO EMPREGO/FUNÇÃO	Perda de função não é prática do departamento. Receio diante de medidas para reduzir custos.
FATORES ECONÔMICOS	Vinculados à segurança na função.
MEDO DO DESCONHECIDO	Medo e ansiedade no primeiro momento. Receptividade a novas responsabilidades. Reestruturação gera temor.
PROCESSO SELETIVO DE INFORMAÇÕES	Preocupação gera busca por informações. Restrição ao acesso ou falta de tempo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os relatos obtidos acerca dos fatores identificados apontaram uma tendência que varia entre preocupação e normalidade nos entrevistados quando o assunto é reestruturação. As fontes de resistência mais destacadas entre os que demonstraram preocupação são: mudanças no hábito, quando o empregado é retirado de uma situação familiar para se adequar uma realidade nova; medo do desconhecido, tendo que encarar uma nova responsabilidade; e fatores econômicos, quando as mudanças podem comprometer seus rendimentos.

Mesmo discordando das mudanças provocadas pela reestruturação, ou diante do medo, ansiedade, insegurança, desconforto ou indiferença, mencionados nas entrevistas, os empregados revelaram estarem propensos à disponibilidade e à cooperação com o que viesse a ser implantado. Tal comportamento demonstra ser o resultado de uma visão que leva a maior parte dos indivíduos a assumirem o bom desempenho do departamento, e da empresa, como um sucesso pessoal, a ponto de mostrarem insatisfação diante da falta de profissionalismo da minoria, refletidos na quantidade de licenças e atrasos e nos favorecimentos que prejudicam o departamento.

5 Considerações Finais

Tendo como objetivo geral analisar a percepção dos empregados públicos da Caixa Econômica Federal acerca do seu processo de reestruturação organizacional, de acordo com o resultado da pesquisa, a reestruturação em curso na empresa, e aplicada no departamento estudado, causa impacto maior nas tarefas e na dinâmica do grupo de trabalho, devido às realocações e novas funções e responsabilidades geradas, do que na vida profissional do empregado.

Ademais, os benefícios trazidos pela reestruturação para o empregado, na percepção do grupo estudado, são: a possibilidade de aprimorar habilidades com inclusão de novas responsabilidades no intuito de melhorar o desempenho de suas atividades e, portanto, contribuir positivamente para o cumprimento das metas do departamento; tornar o ambiente de trabalho mais democrático, com a distribuição das atividades para as pessoas qualificadas para sua execução e a distribuição da força de trabalho entre setores de maior e menor fluxo de demanda, de modo a tornar o departamento mais organizado e eficiente. Quanto aos riscos, os empregados apontaram: as decisões vindas da matriz, que quando tomadas não levam em conta as particularidades vividas no departamento, o que dificulta a realização das atividades do empregado que se vê obrigado a se adequar a medidas que não atendem a sua realidade; e decisões dos gestores pautadas por favoritismos que privilegiam uns em detrimento de outros e que prejudicam a fluidez do trabalho.

Embora haja discordância quanto às mudanças, existe uma visão comum no departamento em prol da colaboração para que os objetivos sejam alcançados. Isso corrobora as afirmações de Newstrom (2008) quando fala sobre as atitudes que deveriam ser estimuladas pelos gestores: satisfação, envolvimento e ânimo no trabalho e compromisso organizacional. No entanto, essa visão vem sendo estimulada informalmente entre os membros do departamento, já que as respostas revelam aspectos comuns para a maioria dos integrantes de um grupo que convive e trabalha junto a mais de cinco anos, e que passou por reestruturações anteriores e troca de gestores.

Desse modo, é possível encontrar fatores de resistência em relação à reestruturação nas respostas obtidas no grupo estudado.

Contudo, há também um regime de cooperação que acaba prevalecendo. De início, resistir à reestruturação pode ser inevitável para alguns, especialmente para os que vivenciaram reestruturações anteriores ou tomaram conhecimento de situações que não foram positivas. No entanto, como o grupo tem consciência das necessidades do departamento e do contexto atual da empresa e, embora haja resistência em um primeiro momento, a tendência é que, com o passar do tempo e na medida em que for se familiarizando com a nova realidade, o empregado entre em sintonia com as mudanças e, por fim, coopere com elas.

Finalmente, pode-se concluir com o resultado observado na pesquisa que as mudanças empreendidas até agora, na opinião dos empregados entrevistados, foram satisfatórias para si e para o departamento. As opiniões divergem sobre decisões mais recentes, cujos resultados ainda não apareceram. Contudo, para os empregados, o saldo das mudanças decorrentes da reestruturação aplicadas até o momento tem sido positivo, mas com ressalvas, tendo em vista que há aspectos ainda a serem aprimorados, como a forma como são aplicadas as mudanças.

Sugere-se como novos estudos analisar a reestruturação a partir do prazer e sofrimento que pode proporcionar aos empregados, diante das possibilidades de melhoria e também do medo, ansiedade, insegurança que podem acometer os empregados.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA CAIXA DE NOTÍCIAS. *Institucional*. Disponível em: <<http://www20.caixa.gov.br/Paginas/Noticias/Noticia/Default.aspx?newsID=1640>> Acesso em: 08 ago. 2016.
- ALMEIDA, M. P. *A Reestruturação do Setor Público Estatal Brasileiro rumo às Privatizações dos anos 1990*. Revista do Programa de Pós-Graduação em História, v. 21, n. 39, p. 363-397, 2014.
- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. *Pesquisa Qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo*. Texto Contexto Enferm., v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.
- COSTA, M. B. C. *Empregado Público tem direito a estabilidade diferenciada*. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XV, n. 96, jan 2012. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11060> Acesso em: 10 jan. 2017.
- CRUZ, T. *Sistema, Organização e Métodos: estudo integrado orientado a processos de negócios sobre organizações e tecnologias da informação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- FERREIRA JÚNIOR, O. *O Planejamento Estratégico Caixa + 10 na Percepção de Gerentes e Empregados de uma Agência*. 2015. 114f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Programa de Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2015. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2015/dissertacao_orildo_junior_2015.pdf> Acesso em: 31 ago. 2016.
- GUIMARÃES, G.; RECHTMAN, M.; LIMA NETTO, R. *Nova Estrutura: reinventando sua empresa*. FGV: Rio de Janeiro, 2004.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- JONES, G. R.; GEORGE, J. M. *Fundamentos da Administração Contemporânea*. 4. ed. São Paulo: AMGH, 2012.
- LEITE, C. P. *A Estabilidade do Empregado Público Celetista: Súmula 390 do TST*. Revista Controle 2007 – Publicação Oficial do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. v. 6, n. 2, p. 84-87, 2013. Disponível em: <<http://www.tce.ce.gov.br/composnente/jdownloads/finish/226-revista-controle-volume-vi-n-2-dezembro-de-2007/1032-artigo-9-estabilidade-do-empregado-publico-celetista-sumula-390-do-stf?Itemid=592>> Acesso em: 15 ago. 2016.
- NEWSTROM, J. W. *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PEREIRA, J. M. *Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- REIS, L. G. *Produção de Monografia: da teoria à prática*. 2. ed. Distrito Federal: SENAC, 2008.
- ROBBINS, S. P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

- PEREIRA, J. M. *Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- REIS, L. G. *Produção de Monografia: da teoria à prática*. 2. ed. Distrito Federal: SENAC, 2008.
- ROBBINS, S. P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SANTOS, J. A. *Estudo sobre a Questão da Mudança e da Resistência à Mudança nas Organizações*. Revista de Ciências Gerenciais, v. 9, n. 11, p. 62-71, 2005. Disponível em: <<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2730/2593>> Acesso em: 28 set. 16
- WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.