

Compreendendo o Impacto de Processos de Reestruturação Organizacional na Dinâmica de Grupos de Trabalho

Rafael G. Barradas¹ e Bruna Diirr¹

¹ Programa de Pós-Graduação em Informática – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)
Rio de Janeiro – RJ – Brasil

rafael.barradas@unirio.edu.br, bruna.diirr@uniriotec.br

Abstract. *Organizations and people coexist in a systemic dynamic, forming a kaleidoscope of interrelationships. Therefore, when considering an organizational restructuring process, it is necessary to consider impacts beyond the administrative-financial perspective. The individual and social human condition, the work environment, and the functioning of work teams must be considered. This paper presents some concepts identified during a systematic literature mapping on the Impact of Organizational Restructuring Processes on Work Group Dynamics and discusses observed relationships among them.*

Resumo. *Organizações e pessoas convivem em uma dinâmica sistêmica, formando um caleidoscópio de interrelacionamentos. Assim, ao pensar um processo de reestruturação organizacional, é necessário considerar impactos para além da perspectiva administrativa-financeira. Há de se considerar a condição humana individual e social, o ambiente de trabalho e o funcionamento das equipes de trabalho. Este artigo apresenta alguns conceitos identificados durante a realização de um mapeamento sistemático de literatura sobre o Impacto de Processos de Reestruturação Organizacional na Dinâmica de Grupos de Trabalho, e discute as relações observadas entre eles.*

1 Introdução

Uma organização, pode ser entendida tanto por seu aspecto técnico (uma razão social, um estatuto social, processos de negócio, recursos e a produção de produtos ou serviços), bem como em seu aspecto comportamental (direitos, privilégios, obrigações, responsabilidades etc.) [Zhang e Liu 2020]. No presente trabalho, uma organização é considerada de forma mais abrangente do que apenas uma empresa ou uma instituição. Engloba mais do que equipamentos e bens materiais. A organização é vista como um sistema de relação mútua entre indivíduos, o negócio, o ambiente e a sociedade. Assim, emoções e variantes do comportamento humano podem impactar na condução de uma solução, em tomadas de decisões ou no inter-relacionamento entre profissionais, indivíduos ou entidades envolvidas [Zhang e Liu 2020]. A dinâmica organizacional está então em constante transformação, sendo influenciada e influenciando o ambiente, reflexo natural de seu perfil não estático, e característica inerente de sua natureza. [Marcore e Helldriver 2015]. Conseqüentemente, estas mudanças impactam no desenho dos organogramas e na composição de poder das organizações, gerando necessidade de mudanças.

No Brasil (década de 90), fusões e incorporações ganham nova dinâmica, tanto no número de transações quanto na composição acionária das empresas, com crescente entrada de investidores estrangeiros. Processos de privatização trazem novos elementos para as formas de controle acionário das organizações, onde a saída do Estado de importantes setores (ex.: siderúrgico, petroquímico, de energia) implica um redesenho do tripé clássico que deu sustentação ao desenvolvimento nacional até os anos 80: capital privado nacional, capital estrangeiro e capital estatal. Com a saída deste último, os dois primeiros se rearticularam. Nesse sentido, o processo de privatização foi o ponto de partida de movimentos de reestruturação societária e produtiva em vários setores [Siffert Filho et al. 1990].

A esta altura, vale destacar que as duas perspectivas ou conceitos de organização se fazem presente na vivência particular do autor e contribuíram para a motivação deste trabalho. Por anos atuando como profissional na área de tecnologia da informação, prestando serviços de consultoria como mão de obra temporária ou em projetos de desenho e execução de reestruturações de outras organizações, atualmente se encontra diante de cenário inverso. Hoje, ainda ligado as áreas de tecnologia da informação e gestão de segurança da informação e conformidades, este profissional é personagem de um processo de reestruturação organizacional, com unificação/incorporação de empresas subsidiárias à sua Holding, mudanças de organograma, à sombra de programas de demissões, de mudanças culturais, e mudanças em sua equipe de trabalho. Se por um lado é possível identificar questões que buscam fundamentar processos de reestruturação organizacional, as incertezas e impactos deste processo levam à um período conturbado, à perda abrupta de colegas de trabalho e a desconstrução/reconstrução de sua identidade.

A literatura aborda algumas mudanças que ocorrem em organizações que passam por momentos de crises [Lee e Teo 2005]. A redução da estrutura organizacional e a redução da força de trabalho costumam ser uma solução rotineiramente adotadas [Koretz 1998 apud: Lee e Teo 2005]. Reflexo de uma espécie de ‘receita de bolo’, em que se acredita que uma reestruturação organizacional estimulará o desempenho empresarial, proporcionará um melhor alinhamento com o ambiente competitivo externo, melhorará os indicadores financeiros e, em última análise, melhorará o desempenho dos valores das ações negociadas em bolsa de valores [Cascio 1993 apud: Lee e Teo 2005]. É percebido também que o tema tende a ser rotineiramente abordado nas publicações segundo uma perspectiva administrativa financeira. A perspectiva do profissional inserido nestes processos de reestruturação organizacional enquanto indivíduo, as relações entre os profissionais, relações intra-equipes ou do profissional para com a organização, apresentam discussões em volume muito inferior. [Heim e Sardar-Drenda 2021].

Assim, este trabalho tem como objetivo entender o impacto e a influência de processos de reestruturação organizacional sobre a dinâmica interna das equipes de trabalho, tentando identificar características, abordagens associadas e dificuldades ou limitações sobre a relevância de questões pessoais e socioemocionais que podem impactar o processo ou sofrer impacto a partir do processo. Apesar da relevância do tema, não foram identificados estudos que sistematizem o impacto da reestruturação organizacional nas dinâmicas das equipes de forma mais global e não apenas em contexto específico.

Para alcançá-lo, foi realizado um mapeamento sistemático da literatura (MSL) com objetivo de compreender os processos de reestruturação organizacional e seus impactos ou reflexos na dinâmica interna das equipes de trabalho. Os resultados deste

MSL contribuem para a sistematização do tema, apoiando estudos futuros, bem como a identificação de desafios e oportunidades para a Academia e Indústria e desenvolvimento de ferramental metodológico e tecnológico de apoio aos envolvidos em processos de reestruturação organizacional.

As demais seções deste artigo estão organizadas da seguinte forma: a Seção 2, descreve a pesquisa realizada e o detalhamento do protocolo do MSL utilizado; a Seção 3, apresenta resultados obtidos no MSL; a Seção 4, realiza discussão com base na análise dos resultados; por fim, a Seção 5 apresenta a conclusão.

2 Método

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi proposta a execução de um mapeamento sistemático da literatura (MSL), composto pelas fases: (i) Planejamento, (ii) Execução e (iii) Apresentação dos Resultados, conforme diretrizes de Kitchenham e Charters (2007) (Figura 1). Sua definição e aplicação ocorreram entre os meses de Abril e Julho de 2023.

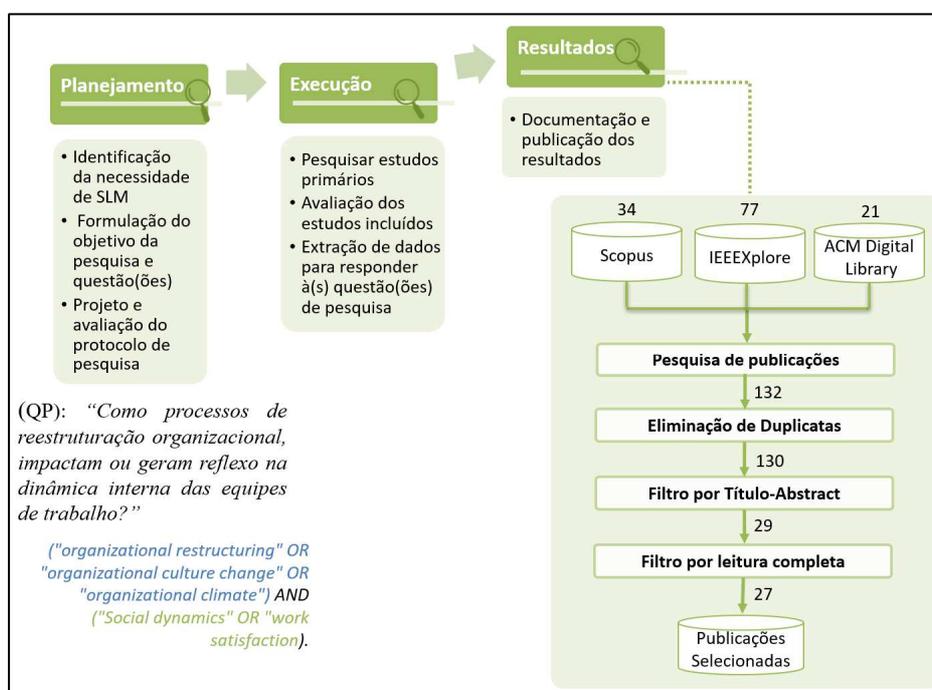


Figura 1. Processo adotado no MSL

2.1 Planejamento

Inicialmente, foi definida a seguinte questão de pesquisa (QP): “Como processos de reestruturação organizacional, impactam ou geram reflexo na dinâmica interna das equipes de trabalho?”. Esta QP foi desmembrada nas seguintes subquestões (Sub-QP): “Sub QP1 – Quais as características de um processo de reestruturação organizacional?”; “Sub QP2 – Quais as características/dinâmicas das relações sociais entre profissionais de uma equipe de trabalho?”; “Sub QP3 - Quais os impactos de um processo de reestruturação organizacional/mudança cultural na dinâmica de colaboração de uma equipe?; e “Sub QP4 - Quais as dificuldades, limitações das propostas existentes e/ou desafios de pesquisa?”.

Para responder às subquestões mencionadas, foram definidos termos que compõem os critérios PICOC (*Population, Intervention, Comparison, Outcomes, Context*) [Pai et al. 2004]. Como população, foram definidos os processos de reestruturação e mudança cultural; como intervenção, foram definidas as dinâmicas sociais, a satisfação com trabalho e a colaboração; como resultado, a identificação de características, abordagens, questões, dificuldades e impactos ou limitações. Não foi utilizado o critério de comparação.

Os termos foram escritos em língua inglesa, considerando ser este um idioma amplamente adotado na literatura científica. Após a realização de alguns testes, chegou-se a seguinte *string* base: ("*organizational restructuring*" OR "*organizational culture change*" OR "*organizational climate*") AND ("*Social dynamics*" OR "*work satisfaction*"). Destaca-se que foram considerados alguns sinônimos para ampliar os resultados das buscas como: "*characters*" OR "*approach*" OR "*open issue*" OR "*limitation*" OR "*challenge*", para *Outcome*; "*organizational culture change*", para *Population*; e "*well-being*" para *Intervention*. Vale lembrar também que a *string* necessitou ser ajustada, pontualmente, em função das especificidades de cada base, sendo necessário por exemplo, omitir o *Outcome* e considerá-lo apenas durante a análise das publicações, visto que sua utilização na *string* de pesquisa reduzia muito os resultados obtidos.

A estratégia de pesquisa envolveu buscas eletrônicas em bibliotecas digitais que armazenam grande volume de trabalhos científicos relevantes da área de Ciência da Computação [Dyba et al. 2007]: ACM Digital Library, IEEEExplore e Scopus.

Para a seleção dos estudos retornados na pesquisa, foram definidos e aplicados critérios de inclusão (CI) e de exclusão (CE) sobre as publicações recuperadas, identificados da seguinte maneira: CI1 – Podem ser selecionadas publicações que descrevam conflitos enfrentados durante o processo de reestruturação organizacional. CI2 – Podem ser selecionadas publicações que descrevam sobre reestruturação organizacional; CI3 – Podem ser selecionadas publicações que descrevam sobre mudança de cultura organizacional; CI4 – Podem ser selecionadas publicações que descrevam sobre os impactos de um processo de reestruturação organizacional/mudança cultural na dinâmica de uma equipe; CI5 – Podem ser selecionadas publicações que descrevam sobre relações sociais de uma equipe de trabalho; CI6 – Podem ser selecionadas publicações que descrevam sobre relações sociais de uma equipe de trabalho, no contexto de um reestruturação organizacional/mudança cultural; CI7 – Podem ser selecionadas publicações que descrevem sobre impactos de um processo de reestruturação organizacional/mudança cultural na dinâmica de colaboração de uma equipe de trabalho; CI8 – Podem ser selecionadas publicações que descrevam soluções, estratégias ou ferramentas adotadas; e CI9 – Podem ser consideradas referências bibliográficas que aparecem nas referências das publicações e forem consideradas relevantes, apesar de não terem sido identificadas pelas palavras-chaves. CE1 – Não selecionar estudos onde as palavras-chave não forem mencionadas no título, resumo e/ou texto completo; CE2 – Não selecionar estudos em duplicidade; CE3 – Não selecionar estudos em que as palavras-chave são utilizadas em um sentido que não respondam às questões de pesquisa, no todo ou em parte; CE4 – Não selecionar estudos “literatura cinza” (estudos que não foram submetidos a revisões externas); e CE5 – Não selecionar estudos cujo texto completo não possa ser analisado.

2.2 Execução

Para apoiar o trabalho, foi utilizada a ferramenta online Parsifal (<https://parsifal/>). Com a execução do protocolo, foram obtidos 132 (centro e trinta e duas), 21 delas do serviço da base de dados ACM Digital Library, 77 (setenta e sete) do serviço da base de dados IEEE Digital Library e 34 (trinta e quatro) do serviço da base de dados Scopus. Deste total, 2 (duas) publicações foram identificadas como duplicadas e foram removidas. Fora descartada 1 (uma) publicação com ressalva de uma ‘nota de retratação’, enquanto outras 101 (cento e uma) publicações foram descartadas por não responderem às questões de pesquisa.

O conjunto de publicações foi avaliado pelo primeiro autor e revisado pela segunda autora, em cada etapa ao longo da execução. A seleção das publicações ocorreu aplicando-se os CIs/CEs supracitados, tendo a avaliação inicial ocorrido a partir dos títulos, resumos ou palavras-chave. Em seguida, as 29 (vinte e nove) publicações que ainda permaneciam como não rejeitadas, que compreendiam publicações distribuídas entre o período dos anos de 1986 até 2023, foram avaliadas a partir de sua leitura completa.

Com base nas informações obtidas, a próxima seção apresenta os resultados e respostas às subquestões e questão de pesquisa. Importante destacar que os estudos podem apresentar respostas em mais de uma categoria.

3 Resultados

Após a execução do processo de MSL e a leitura das publicações selecionadas, as respostas às subquestões de pesquisa foram formuladas. A consolidação das informações obtidas está descrita nos itens a seguir:

3.1 SubQP1 – Quais as características de um processo de reestruturação organizacional?

Lee e Teo (2005) falam sobre mudanças dentro de organizações em crise e a tendência frequentemente observada de redução da estrutura da organizacional e da sua força de trabalho. Outras tantas vezes, este processo torna-se ‘permanente’, acreditando-se que uma reestruturação organizacional estimulará o desempenho empresarial, proporcionará um melhor alinhamento com o ambiente competitivo externo, impactará positivamente os indicadores financeiros, melhorando o desempenho dos valores das ações negociadas em bolsa de valores.

Lau et al. (2014) também argumentam que o processo de reestruturação organizacional é considerado um processo disruptivo que impacta nos padrões de comunicação, percepções e comportamento dos funcionários. Os impactos em redes sociais organizacionais pré-existentes podem afetar de forma considerável o resultado do processo de reestruturação e o desempenho da empresa.

Além disso, tradicionalmente, o processo de reestruturação organizacional gera efeitos negativos consistentes nos níveis de segurança no emprego, no compromisso organizacional e no bem-estar psicológico dos funcionários [Van Emmerik e Euwema 2008].

Por fim, a incerteza é inerente ao próprio processo de reestruturação, principalmente em suas fases iniciais. A teoria da rigidez da ameaça recebeu apoio

empírico considerável, principalmente de estudos de crise organizacional e estudos de resistência à mudança [Lee e Teo 2005].

3.2 SubQP2 – Quais as características/dinâmicas das relações sociais entre profissionais de uma equipe de trabalho?

Van Emmerik e Euwema (2008) citam equipes de trabalho como *‘conjuntos interdependentes de indivíduos que partilham a responsabilidade por resultados específicos para as suas organizações, enquanto utiliza o conceito de Capital Social como ‘uma qualidade criada entre as pessoas, enquanto o capital humano uma qualidade dos indivíduos’*

O capital social é um ativo valioso decorrente da acessibilidade aos recursos por meio das relações sociais, constituindo elementos: (i) cognitivos - ativos que fornecem aos funcionários representações, interpretações e sistemas de significado compartilhados em uma organização; (ii) estrutural - envolve interações sociais e comunicações devido à centralidade, diversidade e configuração dos colaboradores na estrutura organizacional; (iii) relacional - ativos incorporados nas relações baseadas em confiança, obrigação e reciprocidade [Lau et al. 2014].

Bourdieu (1985) define Capital Social como *“o agregado de recursos reais ou potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável ou de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo”*. As três dimensões principais do capital social incluem: (i) dimensão Estrutural do capital social = refere-se aos fatores do clima organizacional que podem auxiliar tais interações e redes.”; (ii) dimensão Relacional do capital social = tipo de relacionamento pessoal que as pessoas desenvolvem entre si, através de histórico de interações e que se baseia na construção de confiança e influência desta em seus comportamentos; (iii) dimensão de Agência do Capital Social = examina o papel dos motivos individuais no seu envolvimento em interações sociais que lhes permitiriam adquirir os recursos disponíveis em tais interações [Wah et al. 2005].

Além disso, grupos de trabalhos estabelecidos partilham de um modelo mental ou de uma mente coletiva. As mudanças ou a perda de um colega de trabalho, por exemplo, elimina uma fonte de apoio social e isso pode ter repercussões negativas no desempenho profissional. Uma nova equipe de trabalho reflete na necessidade de se cultivar novos laços, desenvolver uma nova mente coletiva, desenvolver um novo capital social. As atitudes dos funcionários em relação à mudança organizacional, variando desde a resistência à adoção e ao seu envolvimento, estão relacionadas com a avaliação desta mudança [Van Emmerik e Euwema 2008]. O conceito de *sensemaking*, refere-se ao desenvolvimento gradual de um ‘acordo vago’ entre os membros da organização sobre como interpretar um evento (normalmente, novos, inesperados, confusos e que envolvam incertezas) e agir para resolvê-lo, sendo a *‘decisão final’* a culminação do processo de *sensemaking* organizacional em relação ao tratamento daquele evento [Lin 2021]. Uma espécie de *“filtro de percepção dominante que molda e influencia a criação de sentido”* [Abolafia 2010 apud: Lin 2021].

Por fim, mudanças na rede social influenciam o compromisso organizacional dos profissionais remanescentes, a ambiguidade de papéis, as percepções de incerteza e abertura à mudança, e as redes de amizade e aconselhamento. Isso afeta negativamente o

ambiente de trabalho e o desempenho, bem como leva-se tempo para construir relacionamentos intensos entre os funcionários [Lau et al. 2014].

3.3 SubQP3 – Quais os impactos de um processo de reestruturação organizacional/mudança cultural na dinâmica de colaboração de uma equipe?

Van Emmerik e Euwema (2008) argumentam que, quanto mais positiva for a reação dos funcionários à reestruturação organizacional, menor será a probabilidade de esses funcionários continuarem a depender de antigos recursos de capital social e maior será a extensão do novo capital social por parte dos funcionários.

Outro ponto de destaque compreende redes intraorganizacionais abertas, confiáveis e de longo prazo, importantes para uma comunicação aberta, compartilhamento de conhecimento, capacitação dos funcionários e liderança comprometida, levando a um melhor desempenho. Uma rede de comunicação intraorganizational forte e consistente desenvolvem atitudes positivas dos profissionais para o processo de reestruturação [Lau et al. 2014].

Para Wah et al. (2005), o compartilhamento de conhecimento é descrito em termos de interações voluntárias, entre atores humanos [através de] uma estrutura de instituições compartilhadas, incluindo leis, normas éticas, regularidades comportamentais, costumes e assim por diante. Destaca ainda: a necessidade de a organização proporcionar ambientes de troca, formais e informais, que permitam, preferencialmente, interações físicas; a expectativa do indivíduo quanto aos benefícios obtidos quando da partilha, quanto a sua perspectiva sobre os custos de não partilhar conhecimento, podendo se considerar também a questão do oportunismo (algo como a busca de interesse próprio como um comportamento estratégico); questões como compatibilidade de contexto (definida por fatores de identificação profissionais) e compatibilidade pessoal (considera gostos ou interesses pessoais semelhantes entre indivíduos); a motivação, e quesitos ligados a qualificação/capacidade individual (indivíduos mais capazes são menos propensos a partilhar o que sabem ao perceberem poucas recompensas, ao contrário daqueles com competência individuais mais fracas).

3.4 SubQP4 - Quais as dificuldades, limitações das propostas existentes e/ou desafios de pesquisa?

Os processos de reestruturação organizacional, de modo geral, não focam em dinâmicas e variáveis microorganizacionais. Porém, as mudanças introduzidas e os altos níveis de incerteza e caos, inerentes ao processo, tendem a influenciar de forma não positiva o bem-estar sociopsicológico, a satisfação dos membros da organização, o clima organizacional e o sucesso do processo ('teoria da rigidez da ameaça' e 'resistência à mudança') [Lee e Teo 2005].

Heim e Sardar-Drenda (2021) sugerem que fatores como, por exemplo, a função/cargo profissional, a idade, os anos de experiência profissional, o conhecimento do histórico da empresa, a compreensão da necessidade da mudança e a confiança na liderança, tem impacto na vontade e capacidade de mudança individual.

Além disso, "*Mudar a cultura é extraordinariamente desafiador, pois valores, grupos de poder e estruturas profundamente enraizadas são de difícil acesso para influência, e os funcionários não respondem de forma previsível aos esforços de mudança*" [Alvesson e Sveningsson 2015 apud: Mostert e Kern 2021].

Por fim, sobre a execução de pesquisas ou estudos de casos, Van Emmerik e Euwema (2008) observam que seria mais apropriada a utilização de trabalhos longitudinais, caracterizados por medidas repetidamente ao longo do tempo, o que permitiria melhor avaliar inferências causais e a variação intra-indivíduo.

4 Discussão

Considere a organização como um sistema de relação mútua entre indivíduos, o negócio, o ambiente e a sociedade [Zhang et al. 2020]; o processo de reestruturação organizacional, como um processo disruptivo, que impacta nos padrões de comunicação, percepções e comportamento dos indivíduos [Lau et al. 2014], ao passo que a incerteza é uma característica intrínseco ao próprio processo, especialmente em suas fases iniciais [Lee e Teo 2005].

Considere também, que no resultado de uma “... aquisição ou fusão, as empresas podem ... deixar de existir estruturalmente, mas a cultura dessas empresas pode sobreviver sob a forma de subculturas” [Van Marrewijk 2016 apud: Mello e Schloemer 2022]. Tem-se então que os membros destas subculturas podem exibir comportamentos baseados nos valores e normas das suas antigas organizações ao invés de assumirem a nova entidade. [Mello e Schloemer, 2022].

Seria possível observar que a disruptividade e a incerteza, sofrem influência direta da cultura e subculturas pré-existentes na organização, ou grupo de trabalho, ao mesmo tempo que impactam no estabelecimento da nova cultura organizacional, e consequentemente, refletem nas relações e relacionamentos entre os profissionais.

Relações e relacionamentos constituídos com base na confiança e sentimentos de pertença, passam a ser permeadas por sentimento de insegurança e falta de credibilidade para com seus pares e seus gestores. Ações de colaboração e troca de conhecimento, passam a ser impactadas por conflitos de interesses pessoais e profissionais, por comportamentos de resistência à mudança ou comportamentos de ‘autopreservação’ [Lee e Teo 2005].

Durante as leituras das publicações selecionadas, foram identificados alguns conceitos presentes de forma recorrente quando se aborda a questão dos processos de reestruturação organizacional e a dinâmica dentro de um grupo de trabalho. A Tabela 1 busca ilustrar as relações observadas entre tais conceitos.

Tabela 1. Relações entre conceitos identificados

<i>Conceito</i>	<i>Tipo de relação</i>	<i>Conceito</i>
clima organizacional	Impacta em	colaboração com a gestão
clima organizacional	Impacta em	compartilhamento de conhecimento
Incertezas	Impacta em	relação de confiança
Indivíduo	Impacta em	equipes de trabalho
ligações ponte	Impacta em	gestão de mudanças
mudanças	Geram	Incertezas
mudar cultura organizacional	Impacta em	relações de confiança

mudar cultura organizacional	Impacta em	comprometimento organizacional
mudar cultura organizacional	Impacta em	teoria do capital social
novos gestores	Impacta em	colaboração com a gestão
rede de comunicação intraorganizacional	Impacta em	redes sociais
rede de comunicação intraorganizacional	Impacta em	teoria da rigidez da ameaça
rede de comunicação intraorganizacional	Impacta em	relações de confiança
relações de confiança	Impacta em	comprometimento organizacional
teoria do capital social	Impacta em	rede de comunicação intraorganizacional

Dentre os conceitos observados, a relação de confiança assume papel de destaque. Ao mesmo tempo que se pode observar seu impacto nas estruturas de redes de comunicação e de relacionamento intraorganizacionais e na teoria do capital social estas também impactam nas relações de confiança estabelecidas. Assim como as mudanças na cultura organizacional e o ambiente permeado de incertezas (pessoais e profissionais) refletem nas relações de confiança estabelecidas entre grupos de trabalho e com a gestão (Figura 2).

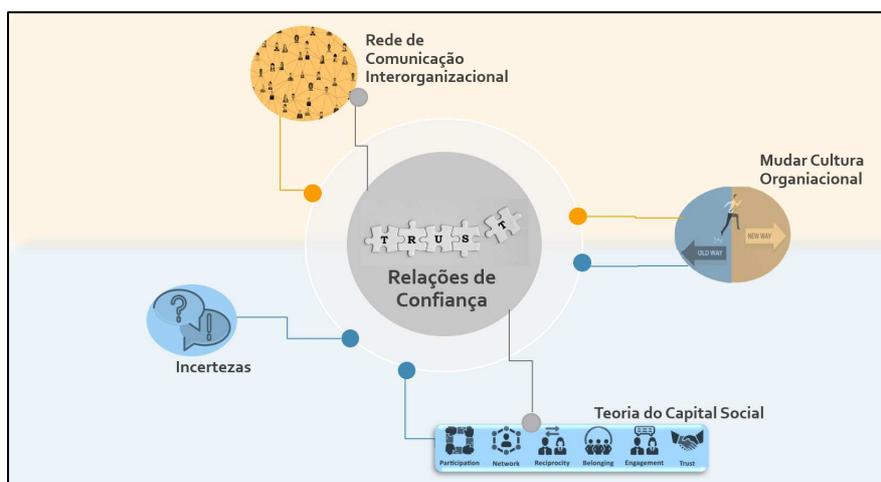


Figura 2. Impacto das relações de confiança

5 Conclusão

A relação entre organização X processos X indivíduos ocorre de diferentes formas e sob distintas perspectivas, formando um caleidoscópio de interrelacionamentos. Desconsiderar a condição humana em um processo disruptivo como a reestruturação organizacional, limitaria a sua compreensão. Faz-se necessário considerar seus impactos não só sob uma perspectiva administrativa-financeira, mas também individual e social, no ambiente de trabalho e no funcionamento das equipes de trabalho.

O tema tende a ser abordado nas publicações segundo uma perspectiva administrativa financeira, enquanto a perspectiva do indivíduo, as relações entre os

profissionais, relações intra-equipes ou do profissional para com a organização, apresentam discussões/publicações em volume inferior.

A fim de verificar o que já fora discutido sob a perspectiva dos processos de reestruturação organizacional e seus impactos e reflexos na dinâmica interna de grupos de trabalho, foi realizado um MSL e as respostas as questões de pesquisa propostas foram apresentadas e discutidas.

Algumas características como o caráter disruptivo do processo e a incerteza inerente se tornaram evidentes. Impactos da cultura e subculturas, a influência da confiança, do sentimento de pertença, da insegurança, do relacionamento com gestores no cotidiano das novas equipes de trabalho, em ações de colaboração e troca de conhecimento foram observados. Considerando-se o ciclo de vida do conhecimento e que, tanto o indivíduo quanto sua equipe de trabalho são organismos vivos e dinâmicos, tem-se estabelecida uma relação direta entre processos de reestruturação organizacional e a formação de um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento e colaboração.

Como aspectos limitantes que podem ter influenciado durante a condução do MSL e respectivas análises, é considerar que existe um trabalho subjetivo de entendimento e seleção dos próprios pesquisadores, bem como o envolvimento pessoal de um dos pesquisadores com o tema, podendo levar à rejeição de estudos que pudessem potencialmente colaborar para a responder à questão de pesquisa. A reexecução do mesmo protocolo por outros pesquisadores poderia levar a inclusão de estudos aqui descartados e proporcionar a identificação de informações adicionais.

Compreendendo o compartilhamento de conhecimento essencial para um processo de reestruturação organizacional satisfatório e a garantia da continuidade do negócio, sugere-se, como trabalhos futuros, buscar compreender melhor as consequências de uma reestruturação organizacional a partir de uma perspectiva psicossocial, por exemplo, nas relações de confiança e compartilhamento de conhecimento daquele profissional que se vê diante de um novo grupo de trabalho e nova dinâmica organizacional.

6 Agradecimentos

Agradecemos o suporte financeiro da FAPERJ na realização deste trabalho.

7 Referências

- Biolchini, J., Mian, P.G., Natali, A.C. (2005) “Systematic Review in Software Engineering: Relevance and Utility”, Technical Report ES-679/05, PESC-UFRJ, RJ.
- Chay Yue Wah, Loh, B., Menkhoff, T. and Evers, H. (2005). Theorizing, Measuring, and Predicting Knowledge Sharing Behavior in Organizations - A Social Capital Approach. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE. <http://ieeexplore.ieee.org/document/1385757/>, [accessed on Aug 3].
- Heim, I. and Sardar-Drenda, N. (2021). Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations. *Journal of Organizational Change Management*, v. 34, n. 2, p. 327–349.

- Hou, F.-I. and Wu, Y.-L. (2014). Using the Hierarchical Linear Model to Construct Organizational Climate, Organizational Commitment, and Work Satisfaction Relationships of Freight Forwarder Shipping Companies. In *Proceedings of the 12th International Conference on Advances in Mobile Computing and Multimedia*. . ACM. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2684103.2684174>, [accessed on Jun 23].
- Illes, L. (1991). Organizational Restructuring Lessons: Views From the Aftermath. In *IEEE-USA Seventh Biennial Careers Conference 'Change & Competitiveness & Careers*. IEEE. <http://ieeexplore.ieee.org/document/631770/>, [accessed on Aug 3].
- Kitchenham, B. (2004) "Procedures for Performing Systematic Reviews", Technical Report, Department of Computer Science, Keele University, Keele
- Kitchenham, B. and Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. 2.
- Bourdieu, P. (1985) "The Forms of Capital". In Richardson, J. G. (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, pp.241-258.
- Dyba, T., Dingsoyr, T. and Hanssen, G.. 2007. Applying Systematic Reviews to Diverse Study Types: An Experience Report. In *Proceedings - 1st ESEM 2007*. 225 – 234. <https://doi.org/10.1109/ESEM.2007.59>
- Lau, A., Tashiro, H. and Kajikawa, Y. (2014). An exploratory study on the intra-organizational network during restructuring: An email network analysis.
- Lee, G. and Teo, A. (2005). Organizational Restructuring: Impact on Trust and Work Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 22, n. 1, p. 23–39.
- Lin, C. (2021). Toward a Unified View of Dynamic Information Security Behaviors. v. 52, n. 1.
- Macore, Sergio Alfredo, Helldriver, Rapper (2015). Dinâmica Organizacional. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/sergiomacore/dinamica-organizacional>.
- Marchitto, M. ([S.d.]). Safety Culture Assessment as Crucial Phase for Tailoring Human Factors Training: The Case of an Italian Refinery.
- Mello, J. E. and Schloemer, H. (2022). Do organizational subcultures matter? A case study of logistics and supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*, v. 33, n. 1, p. 141–164.
- Mostert, R. and Kern, J. (2021). Organizational Culture Change: Process to Sustainably Improve Performance. In: Sullivan, M.; Kern, J.[Eds.]. . *The Digital Transformation of Logistics*. 1. ed. Wiley. p. 277–298.
- Pai, M.; Mcculloch, M.; J. Gorman; Pai, N.; Enanoria, W.; Kennedy, G.; Tharyan, P.; Colford, J. (2004) "Systematic reviews and meta-analyses: An illustrated, step-by-step guide". *The National Medical Journal of India*,v. 17, n. 2, pp. 86-95.
- Ribeiro, B. B. and Diirr, B. ([S.d.]). Mapeamento sistemático sobre conflitos, negociação e decisão em relacionamentos interorganizacionais. p. 8.
- Rice, R. E. (1986). Applying the human relations perspective to the study of new media. *ACM SIGCAS Computers and Society*, v. 15, n. 4, p. 32–37.

- Shirahada, K. and Niwa, K. (2008). The management of R&D organizational climate through diagnosis of individual potentials. In *PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*. IEEE. <http://ieeexplore.ieee.org/document/4599810/>.
- Van Emmerik, I. J. Hetty and Euwema, M. C. (2008). The aftermath of organizational restructuring: Destruction of old and development of new social capital. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 7, p. 833–849.
- Zhang, G., Lu, D. and Liu, H. (2020). Strategies to Utilize the Positive Emotional Contagion Optimally in Crowd Evacuation. *IEEE Transactions on Affective Computing*, v. 11, n. 4, p. 708–721.