

Reestruturação organizacional e Colaboração: Organizando fatores de influência na dinâmica de equipes

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, thus forming a kaleidoscope of interrelationships. Hence, when dealing with an organizational restructuring process, it is necessary to consider impacts beyond the administrative-financial perspective, such as the individual/social human condition, work environment, team dynamics, and environments conducive to collaboration and knowledge sharing. This work investigates the impact of organizational restructuring processes on teams' dynamics. To this end, it proposes identifying concepts associated with these themes and applying a survey to verify whether the observed relationships are present in the teams' routines and the identification of other existing factors. The results will support the development of an instrument consolidating these factors as well as their influence on teams in organizational restructuring processes.*

Resumo. *Organizações e pessoas convivem em uma dinâmica sistêmica, formando um caleidoscópio de interrelacionamentos. Assim, ao lidar com um processo de reestruturação organizacional, é necessário considerar impactos para além da perspectiva administrativa-financeira, tais como a condição humana individual/social, ambiente de trabalho, funcionamento das equipes e ambientes propícios à colaboração e compartilhamento de conhecimento. Este trabalho investiga o impacto dos processos de reestruturação organizacional na dinâmica de equipes de trabalho. Para isso, propõe a identificação de conceitos associados aos temas, bem como aplicação de um survey para verificar se as relações observadas se fazem presentes no cotidiano das equipes e identificação de outros fatores existentes. Os resultados subsidiarão a elaboração de um instrumento de apoio consolidando esses fatores, bem como suas influências nas equipes em processos de reestruturação organizacional.*

1. Contexto e Motivação

Uma organização pode ser entendida tanto por seu aspecto técnico (razão social, 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. Compreende 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]. Dessa forma, a dinâmica organizacional está em constante transformação, sendo influenciada e influenciando o ambiente, reflexo natural de seu perfil não estático, e característica inerente de sua natureza [Chiavenato 2009][Macore e Helldriver 2015]. Impactando no desenho dos organogramas e na composição de poder das organizações.

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 [Siffert Filho et al. 1990]. 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 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. Contudo, 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/publicações em volume muito inferior [Heim e Sardar-Drenda 2021]. Se por um lado é possível identificar questões que buscam fundamentar processos de reestruturação organizacional, as incertezas e impactos deste processo levam a um período conturbado, à perda abrupta de colegas de trabalho e a desconstrução/reconstrução de sua identidade.

2. Apresentação do Problema

Considerando-se 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 passa a ser encarado 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 intrínseca ao próprio processo, especialmente em suas fases iniciais [Lee e Teo 2005]. Além disso, as relações e relacionamentos constituídos com base na confiança e sentimentos de pertença, passam a ser permeadas por sentimento de insegurança e falta de credibilidade. Isso faz com que as ações de colaboração e troca de conhecimento, passem a ser impactadas por conflitos de interesses pessoais e profissionais, por comportamentos de resistência à mudança ou comportamentos de ‘auto-preservação’ [Lee e Teo 2005].

A partir de um Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL) realizado com o objetivo de compreender os processos de reestruturação organizacional e seus impactos ou reflexos na dinâmica interna das equipes de trabalho [Barradas e Diirr 2024], foram identificados alguns conceitos presentes de forma recorrente quando se aborda a questão dos processos de reestruturação organizacional e a dinâmica dentro de uma equipe de trabalho. 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 equipes de trabalho e com a gestão.

3. Objetivos

A presente pesquisa 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 ou sofrer impacto a partir do processo de reestruturação organizacional.

Para isso, visa-se elaborar um instrumento de apoio que consolide os fatores/aspectos que influenciam as relações entre os membros das equipes que passam por processo de reestruturação organizacional. Tal instrumento terá como base as relações observadas através do MSL realizado, complementada com resultados obtidos a partir de um estudo de campo que visa verificar se os fatores/aspectos identificados estão de fato presentes nas relações entre os membros das equipes que passam por processo de reestruturação ou se novos fatores, não observados a partir das publicações selecionadas, podem ser identificados. Ferramentas computacionais que apoiem a aplicação do instrumento proposto também serão oferecidas.

4. Projeto da Pesquisa – Solução Proposta

O projeto de pesquisa proposto prevê sua execução em fases, conforme detalhado na Figura 1. Os itens em verde já foram executados, o item em amarelo está em execução, enquanto os itens em azul estão previstos para execução em futuro próximo.

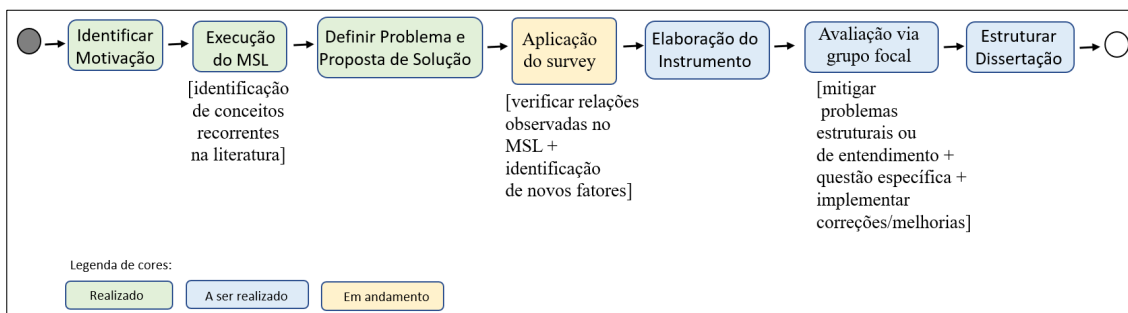


Figura 1. Fases do Projeto de Pesquisa Proposto

Durante a concepção, foi realizado um MSL [Barradas e Diirr 2024], entre os meses de Abril e Julho de 2023, tendo como questão principal da pesquisa: “Como

processos de reestruturação organizacional, impactam ou geram reflexo na dinâmica interna das equipes de trabalho?”.

Foi utilizada como *string* de busca 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*. Observou-se que a *string* necessitou ser ajustada, pontualmente, em função das especificidades de cada base, visto que os resultados obtidos eram muito reduzidos.

Foram obtidos 132 estudos das bases de dados ACM Digital Library, IEEE Digital Library e Scopus. Deste total, 2 publicações foram descartadas por serem duplicadas, 1 publicação removida com ressalva de uma 'nota de retratação', enquanto outras 101 publicações foram rejeitadas por não responderem à questão de pesquisa, alcançando-se ao fim, um conjunto de 29 publicações analisadas.

O MSL ajudou a melhor compreender aspectos relacionados a equipes em processos de reestruturação organizacional, envolvendo o entendimento sobre as características de um processo de reestruturação organizacional (SubQP1); as características/dinâmicas das relações sociais entre profissionais de uma equipe de trabalho (SubQP2); os impactos de um processo de reestruturação organizacional/mudança cultural na dinâmica de colaboração de uma equipe (SubQP3); e as dificuldades, limitações das propostas existentes e/ou desafios de pesquisa (SubQP4). Tudo isso levou à identificação de uma lacuna de pesquisa, citada anteriormente na apresentação do problema.

A próxima fase prevê a realização de um *survey* ou estudo de campo, de caráter qualitativo, exploratório e indutivo [Lakatos e Marconi 2017]. Um questionário está em desenvolvimento e será aplicado para verificar se os fatores/aspectos observados através do MSL estão de fato presentes nas relações entre os membros de equipes que passam por processo de reestruturação ou se novos fatores podem ser identificados. Este questionário foi estruturado de modo a responder a quatro subquestões de pesquisa, bem como identificar achados que corroborem ou complementem os tópicos observados no MSL e um conjunto de grandes temas identificados a partir de tais tópicos (identificação da hierarquia do respondente; impacto do contato físico vs. virtual; identificação por *know-how*/semelhanças/ *sensemaking*; redes intraorganizacionais; relacionamentos sociais; modelo mental comum/mente coletiva; capital social; equipe; processo de reestruturação; resistência ou reação a mudanças; compartilhamento de conhecimento; novos entrantes; efeito tempo de casa; e papel do gestor). A versão preliminar do questionário pode ser acessada em <https://tinyurl.com/3m55vv6c>.

Um piloto será conduzido para validar se as questões propostas e a estrutura do questionário estão claras e apresentadas de forma apropriada. Identificando questões ou termos que possam não estar claros ou que requerem revisão, ajudando a refinar o questionário mitigando problemas com outros respondentes durante o processo de pesquisa em si e que podem influenciar de forma não desejada os resultados. Ao final, será debatido com os participantes do piloto sobre sua participação e se desejam endereçar alguma questão específica não apresentada até o momento. Também serão implementadas as correções ou melhorias necessárias ao questionário original. Neste momento, pode ser identificada ainda necessidade adicional de se aprofundar estudos e

análises específicas sobre um ou outro fator. Destaca-se ainda que, a esta altura, o comitê de ética já terá conhecimento do trabalho desenvolvido e sua aprovação já deverá ter sido concedida. Os insumos obtidos com o MSL e questionário servirão como base à elaboração de um instrumento que consolide os fatores/aspectos que influenciam as relações entre os membros das equipes que passam por processo de reestruturação organizacional.

5. Avaliação da Solução e Refinamentos

Para avaliar o instrumento aqui proposto, considera-se ainda a realização de entrevistas com grupo focal que, idealmente, poderia ser composto de forma a alcançar tipos distintos de atores envolvidos em um processo de reestruturação de equipes de trabalho, como por exemplo: um indivíduo representando profissional da equipe original que incorporará novos profissionais e processos; um indivíduo representando um profissional originário de outra equipe que está sendo inserido na equipe reestruturada; um ator representando profissional de gestão da equipe reestruturada.

Considerar estas três perspectivas/visões de profissionais, proporcionaria uma análise mais ampla da relevância da proposta e, independente da estratégia a ser utilizada, proporcionaria um momento propício para a identificação de oportunidades de melhoria e permitindo eventuais ajustes sejam realizados.

6. Considerações Finais

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.

Desta forma, o presente trabalho visa entender o impacto e a influência de processos de reestruturação organizacional sobre a dinâmica das equipes de trabalho, tentando identificar características, abordagens e dificuldades ou limitações sobre a relevância de questões pessoais e socioemocionais que podem impactar ou sofrer impacto a partir do processo de reestruturação organizacional e então elaborar um instrumento de apoio que consolide tais fatores.

Dentre os principais desafios para a condução da presente pesquisa está relacionado ao caráter disruptivo e as incertezas inerentes ao processo associados as questões individuais dos profissionais. Questões ligadas à cultura e subculturas da organização ou da equipe de trabalho, questões de insegurança profissional ou dependências, podem impactar aos resultados obtidos. Há de se considerar também que a utilização do *survey* por si só, não permite cobrir/identificar todas as variáveis que impactam de forma específica cada indivíduo. Por exemplo, questões associadas a relações de hierarquia; dependência com sua empregabilidade; considerações ligadas à imagem, reputação e qualificação técnica de um profissional; ou ainda uma questão pessoal momentânea/temporária, requereriam uma avaliação ao mesmo tempo mais ampla e direcionada aos relacionamentos e realidade da equipe.

7. Agradecimentos

Agradecemos o suporte financeiro da FAPERJ na realização deste trabalho.

8. Referências

- Barradas, R. G., Diirr, B. (2024) “*Compreendendo o Impacto de Processos de Reestruturação Organizacional na Dinâmica de Grupos de Trabalho*”. SBSC 2024. Bahia
- Chiavenato, I. (2009) *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele.
- 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.
- Lakatos, E. M. e Marconi, M. d. A. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (368 pp.). São Paulo: Atlas
- 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.
- Macore, Sergio Alfredo, Helldriver, Rapper (2015). *Dinâmica Organizacional*. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/sergiomacore/dinamica-organizacional>.
- Siffert, N. F., Silva, C. S. *As Grandes Empresas nos Anos 90: Respostas Estratégicas a um Cenário de Mudanças*. Rio de Janeiro: BNDES, Junho 1990.
- Strauss, A. L. e Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Artmed.
- 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.