



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA

UM MAPA CONCEITUAL SOBRE IMPACTO DE PROCESSOS
DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL
NA DINÂMICA DE EQUIPES DE TRABALHO

Rafael Gomes Barradas

Orientadora
Bruna Diirr Gonçalves da Silva

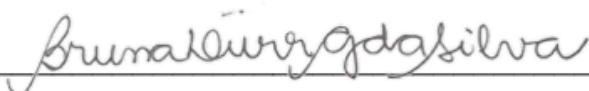
RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL
JANEIRO DE 2025

UM MAPA CONCEITUAL SOBRE IMPACTO DE PROCESSOS
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL
NA DINÂMICA DE EQUIPES DE TRABALHO

Rafael Gomes Barradas

DISSERTAÇÃO APRESENTADA COMO REQUISITO PARA OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE MESTRE PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
INFORMÁTICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE
JANEIRO (UNIRIO). APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA ABAIXO
ASSINADA.

Aprovada por:



Profa. Dra. Bruna Diirr Gonçalves da Silva – UNIRIO

Documento assinado digitalmente
 HENRIQUE PRADO DE SA SOUSA
Data: 07/01/2025 15:46:33-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Henrique Prado de Sá Sousa – UNIRIO

Documento assinado digitalmente
 JULIANA BAPTISTA DOS SANTOS FRANCA
Data: 07/01/2025 17:24:16-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. Juliana Baptista dos Santos França – UFRJ

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

JANEIRO DE 2025

B268	Barradas, Rafael Gomes UM MAPA CONCEITUAL SOBRE IMPACTO DE PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL NA DINÂMICA DE EQUIPES DE TRABALHO / Rafael Gomes Barradas. -- Rio de Janeiro : UNIRIO, 2025. 126 Orientadora: Bruna Diirr Gonçalves da Silva. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Informática, 2025. 1. Reestruturação Organizacional. 2. Equipes de trabalho . 3. Colaboração. I. Silva, Bruna Diirr Gonçalves da, orient. II. Título.
------	---

BARRADAS, Rafael Gomes. **Um Mapa Conceitual Sobre Impacto de Processos de Reestruturação Organizacional na Dinâmica de Equipes de Trabalho**. UNIRIO, 2024. 126 páginas. Dissertação de Mestrado. Departamento de Informática Aplicada, UNIRIO.

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 os 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 tal, fez-se uso de um levantamento sistemático para a identificação de conceitos presentes na literatura que estão associados ao tema, bem como realizou-se a aplicação de um *survey* para verificar se as relações observadas se fazem presentes no cotidiano das equipes. Os resultados obtidos subsidiaram a proposta de elaboração de um instrumento de apoio, gerando um mapa conceitual, aonde foram consolidados alguns fatores/conceitos e seus respectivos relacionamentos. O instrumento proposto foi então submetido à análise conceitual e de aderência por profissionais gestores de equipe, com reconhecida vivência em uma variedade de processos de reestruturações organizacionais. Esta troca de experiências ofereceu novas perspectivas, ampliou as discussões sobre o tema e proporcionou relevantes propostas de aperfeiçoamentos e melhorias ao instrumento.

Palavras-chave: Reestruturação Organizacional, Equipes de trabalho, Colaboração, Compartilhamento de Conhecimento.

ABSTRACT

Organizations and people coexist in a systemic dynamic, forming a kaleidoscope of interrelationships. Thus, when dealing with an organizational restructuring process, it is necessary to consider the impacts beyond the administrative-financial perspective, such as the individual/social human condition, work environment, team dynamics, and environments favorable to collaboration and knowledge sharing. This research investigates the impact of organizational restructuring processes on team dynamics. To this end, systematic research (MSL) was performed to identify concepts present in the literature that are associated with the theme, as well as a survey to verify whether the observed relationships occur in the daily life of the teams. The obtained results subsidized devising a support instrument, generating a concept map, where some factors/concepts and their relationships were consolidated. The proposed instrument was submitted for conceptual and adherence analysis by professional team managers, with recognized experience in a variety of organizational restructuring processes. This experience exchange offered new perspectives, broadened discussions on the subject and provided relevant proposals for instrument improvement.

Keywords: Organizational Restructuring, Work Teams, Collaboration, Knowledge Sharing.

Sumário

1	Introdução.....	12
1.1	Motivação	12
1.2	Problema.....	14
1.3	Solução Proposta	15
1.4	Metodologia	15
1.5	Organização da dissertação	16
2	Fundamentação Teórica	17
2.1	Organizações.....	17
2.2	Colaboração	18
2.3	Considerações Finais	19
3	Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL)	20
3.1	Método.....	20
3.2	Fase de Planejamento	21
3.3	Fase de Execução	23
3.4	Fase de Resultados	27
3.4.1	SubQP1 – Quais as características de um processo de reestruturação organizacional?	27
3.4.2	SubQP2 – Quais as características/dinâmicas das relações sociais entre profissionais de uma equipe de trabalho?	28
3.4.3	SubQP3 – Quais os impactos de um processo de reestruturação organizacional/mudança cultural na dinâmica de colaboração de uma equipe?	29
3.4.4	SubQP4 – Quais as dificuldades, limitações e/ou desafios de pesquisa?.....	30
3.5	Discussão	31
3.6	Limitações e Ameaças à Validade.....	33
3.7	Considerações Finais	34
4	Estudo de Campo.....	35
4.1	Introdução	35
4.2	Fase de Planejamento	36
4.3	Fase de Execução	45
4.4	Fase de Resultados	47
4.4.1	Perfil dos respondentes	47
4.4.2	Sub QP1 – Quais as características de um processo de reestruturação organizacional?	47
4.4.3	Sub QP2 – Quais as características/dinâmicas das relações sociais entre profissionais de uma equipe de trabalho?	49

4.4.4	Sub QP3 – Quais os impactos de um processo de reestruturação organizacional/mudança cultural na dinâmica de colaboração de uma equipe?	52
4.4.5	Sub QP4 – Quais as dificuldades, limitações e/ou desafios de pesquisa?	54
4.5	Teoria e prática de processos de reestruturação organizacional	59
4.5.1	Sub QP1 – Quais as características de um processo de reestruturação organizacional?	59
4.5.2	Sub QP2 – Quais as características/dinâmicas das relações sociais entre profissionais de uma equipe de trabalho?	60
4.5.3	Sub QP3 – Quais os impactos de um processo de reestruturação organizacional/mudança cultural na dinâmica de colaboração de uma equipe?	62
4.5.4	Sub QP4 – Quais as dificuldades, limitações e/ou desafios de pesquisa?	63
4.6	Considerações Finais	66
5	Apresentação do mapa conceitual de apoio a processos de reestruturação organizacional.....	69
5.1	Elaboração do instrumento.....	69
5.2	Mapa conceitual de apoio a processos de reestruturação organizacional	77
5.2.1	Categoria: Comunicação	79
5.2.2	Categoria: Pessoas	80
5.2.3	Categoria: Clima Organizacional.....	83
5.2.4	Categoria: Incertezas.....	84
5.2.5	Categoria: Mudanças.....	85
5.2.6	Categoria: Relações de Confiança	87
5.2.7	Categoria: Tempo	88
5.2.8	Categoria: Teoria do Capital Social	90
5.3	Considerações Finais	91
6	Avaliação do Instrumento	94
6.1	Introdução	94
6.2	Planejamento da avaliação.....	95
6.3	Realização das Entrevistas	98
6.4	Análise dos resultados	99
6.4.1	Primeira Entrevista	99
6.4.2	Segunda Entrevista	105
6.4.3	Terceira Entrevista.....	112
6.5	Discussão	119
6.5.1	Destaques	119
6.5.2	Pontos para reavaliação.....	120
6.6	Considerações Finais	121
7	Conclusão	124
7.1	Epílogo	124
7.2	Contribuições da pesquisa.....	125

7.3	Limitações da pesquisa	125
7.4	Trabalhos futuros.....	127
	Referências bibliográficas	128
	Anexo A – Lista completa das publicações.....	131
	Anexo B – Respostas do Questionário.....	148
	Anexo C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	164

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo 3C de Colaboração (Fuks et al., 2012)	18
Figura 2. Processo adotado no MSL	21
Figura 3. Impacto das relações de confiança.....	33
Figura 4. Participação no questionário.....	47
Figura 5. Vivência em processos de reestruturação organizacional	47
Figura 6. Características de um processo de reestruturação organizacional para equipe.....	48
Figura 7. Sentimento de conforto x desconforto	49
Figura 8. Comportamentos da equipe	50
Figura 9. Desafios pessoais	52
Figura 10. Equipe antes e depois do processo de reestruturação organizacional	53
Figura 11. Costume de compartilhar conhecimento	53
Figura 12. Itens que impactaram na participação na nova equipe.....	55
Figura 13. Atores e impactos no comportamento da equipe	56
Figura 14. Por que ator é de alto impacto?.....	57
Figura 15. Se aplicam a qualquer equipe e organização?	58
Figura 16. Relevância do fator tempo.....	58
Figura 17. Instrumento proposto – Visão geral, conceitos/categorias e subitens.....	78
Figura 18. Instrumento proposto – 'Comunicação'	80
Figuras 19. Instrumento proposto – 'Pessoas'	82
Figuras 20. Instrumento proposto – 'Clima organizacional'	84
Figura 21. Instrumento proposto – 'Incertezas'.....	85
Figura 22. Instrumento proposto – 'Mudanças'	86
Figura 23. Instrumento proposto – 'Relações de confiança'	88
Figura 24. Instrumento proposto – 'Tempo'	89
Figura 25. Instrumento proposto – 'Teoria do capital social'	90
Figura 26. Instrumento proposto – Detalhado.....	93
Figura 27. Categoria 'Pessoas' - atualizada após entrevistas.....	122
Figura 28. Categoria 'Comunicação' - atualizada após entrevistas.....	122

Lista de Tabelas

Tabela 1. Critérios de inclusão (CI) e de exclusão (CE).....	22
Tabela 2. Publicações não rejeitadas	24
Tabela 3. Relações entre conceitos/fatores/aspectos identificados.....	32
Tabela 4. Modelo do questionário a ser aplicado	37
Tabela 5. Respostas destaque sobre características de um processo de reestruturação organizacional.....	48
Tabela 6. Destaques na resposta sobre aspectos comportamentais dos membros da equipe	50
Tabela 7. Relações entre conceitos/fatores/aspectos identificados após questionário....	66
Tabela 8. Consolidado dos conceitos/fatores identificados	70
Tabela 9. Tratamento por semelhança	72
Tabela 10. Tratamento segundo semântica	74
Tabela 11. Apresentação por Categoria	75
Tabela 12. Relação dos com Tripé de Sistemas de Informação e Modelo 3C.....	76
Tabela 13. Categoria – Comunicação, versão original	79
Tabela 14. Categoria – Comunicação, versão final	79
Tabela 15. Categoria – Pessoas	81
Tabela 16. Categoria – Clima organizacional	83
Tabela 17. Categoria – Incertezas.....	84
Tabela 18. Categoria – Mudanças.....	85
Tabela 19. Categoria – Relações de confiança.....	87
Tabela 20. Categoria – Tempo	88
Tabela 21. Categoria – Teoria do capital social, versão original	90
Tabela 22. Categoria – Teoria do capital social, versão final	90
Tabela 23. Roteiro proposto para as entrevistas	96
Tabela 24. Entrevistado1 - Reconhecimento e avaliação de fatores e relações	101
Tabela 25. Entrevistado1 – Gargalos e impactos.....	102
Tabela 26. Entrevistado1 – Possíveis motivos	103
Tabela 27. Entrevistado1 – Identificação como Gestor e Indivíduo.....	103

Tabela 28. Entrevistado1 – Utilização e recurso de capacitação.....	104
Tabela 29. Entrevistado1 – Destaques	104
Tabela 30. Entrevistado1 – Melhorias	105
Tabela 31. Entrevistado2 - Reconhecimento e avaliação de fatores e relações	107
Tabela 32. Entrevistado2 – Gargalos e impactos.....	108
Tabela 33. Entrevistado2 – Identificação como Gestor e Indivíduo.....	109
Tabela 34. Entrevistado2 – Utilização e recurso de capacitação.....	109
Tabela 35. Entrevistado2 – Destaques	110
Tabela 36. Entrevistado2 – Melhorias	111
Tabela 37. Entrevistado3 - Reconhecimento e avaliação de fatores e relações	115
Tabela 38. Entrevistado3 – Gargalos, impactos e motivos	116
Tabela 39. Entrevistado3 – Identificação como Gestor e Indivíduo.....	116
Tabela 40. Entrevistado3 – Utilização e recurso de capacitação.....	117
Tabela 41. Entrevistado3 – Destaques	118
Tabela 42. Entrevistado3 – Melhorias	118

1 Introdução

Este capítulo detalha a motivação, o problema, a solução e a metodologia desta pesquisa, além apresentar a estrutura de como esta dissertação está organizada

1.1 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). Nesta dissertação, uma organização é considerada de forma mais abrangente do que apenas uma empresa ou uma instituição. Compreende mais do que seus 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). Consequentemente, estas mudanças impactam no desenho dos organogramas e na composição de poder das organizações, provocando a necessidade de mudanças.

No Brasil (década de 90), fusões e incorporações ganharam 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, aonde 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). Assim, com a saída do Estado, os capitais do tipo privado nacional e estrangeiro, se rearticularam. Nesse sentido, o processo de privatização foi ponto de partida para movimentos de reestruturação societária e produtiva em diversos setores (Siffert Filho et al., 1990).

Destaca-se, neste momento, que as duas perspectivas de organização citadas nos parágrafos anteriores 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 às 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, entre outras ações, à sombra de programas de demissões, de mudanças culturais, e mudanças em sua equipe de trabalho. É possível identificar questões que buscam fundamentar os processos de reestruturação organizacional, as incertezas e impactos deste processo levam a um período conturbado, à perda de colegas de trabalho e a desconstrução/reconstrução de sua identidade, tanto numa perspectiva pessoal quanto numa perspectiva profissional.

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 compunham soluções 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). Mais do que isso, comumente, pode ser percebido o tema abordado nas publicações segundo uma perspectiva administrativo financeira. Contudo, a perspectiva do profissional inserido nestes processos de reestruturação organizacional enquanto indivíduo, as relações entre os profissionais, as relações intra-equipes ou do profissional para com a organização, apresentam discussões/publicações em volume inferior (Heim e Sardar-Drenda, 2021).

1.2 Problema

Ao considerar 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 para com seus pares e seus gestores. Isso faz com que as ações de colaboração e troca de conhecimento e todas as demais relações cotidianas entre os membros da equipe 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).

Assim, a partir da execução de um mapeamento sistemático da literatura (MSL) (Barradas e Diirr, 2024), buscou-se identificar alguns conceitos/fatores presentes de forma recorrente quando se aborda a questão dos processos de reestruturação organizacional e a dinâmica dentro de uma equipe de trabalho. Apesar da relevância, não foram identificados estudos que sistematizassem esta temática. Dentre os conceitos/fatores 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 as 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.

Desta forma, saindo de uma perspectiva puramente voltada para impactos no negócio e resultados e demonstrações financeiras, esta pesquisa endereça o problema segundo uma perspectiva mais granularizada, voltada para as equipes de trabalho e os indivíduos, com a seguinte questão de pesquisa: *“Como os processos de reestruturação organizacional impactam ou geram reflexos na dinâmica interna das equipes de trabalho?”*

1.3 Solução Proposta

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

Para tal, propõe-se elaborar um instrumento de apoio que consolide os conceitos/fatores/aspectos que influenciam as relações entre os membros de 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, a fim de verificar se os conceitos/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.

Além de contribuir para a sistematização do tema, apoiando estudos futuros e identificar desafios e oportunidades, é vislumbrado ainda potencial para desenvolvimento de ferramental metodológico e tecnológico de apoio aos envolvidos em processos de reestruturação organizacional, em especial profissionais que atuem como gestor(a) de equipe.

1.4 Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho, estão previstas as seguintes etapas:

1. Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL), com o objetivo de compreender os processos de reestruturação organizacional e seus impactos ou reflexos na dinâmica interna das equipes de trabalho. A realização desta etapa auxiliou na definição do escopo da pesquisa e gerou como resultado um artigo detalhando os resultados do MSL (Barradas e Diirr, 2024);
2. Estudo de Campo, em que um questionário/*survey* busca avaliar se os conceitos/fatores/aspectos observados através do MSL estão presentes nas relações entre os membros de uma equipe que passa e/ou passou por um

processo de reestruturação organizacional. Pode-se avaliar também, a identificação de novos conceitos/fatores/aspectos não observados como resultado do MSL;

3. Elaboração do mapa conceitual de apoio, a partir dos artigos selecionados através do MSL bem como dos resultados obtidos com a aplicação do questionário/*survey*;
4. Avaliação do mapa conceitual, através da realização de entrevistas, possibilitando validar sua aplicabilidade em equipes que passam por processo de reestruturação organizacional; e
5. Identificação de pontos de melhorias como complementação de novos conceitos/fatores/aspectos que ainda possam não ter sido observados.

1.5 Organização da dissertação

Esta dissertação está organizada da seguinte forma:

O Capítulo 2, apresenta a fundamentação teórica utilizada como referência para o desenvolvimento desta pesquisa.

O Capítulo 3, apresenta o mapeamento sistemático da literatura (MSL), que teve como objetivo compreender os processos de reestruturação organizacional e seus impactos ou reflexos na dinâmica interna das equipes de trabalho, e seus resultados.

O Capítulo 4, apresenta o processo de planejamento da elaboração, execução e análise da abordagem metodológica proposta.

O Capítulo 5, apresenta o mapa conceitual proposto e o seu processo de elaboração.

O Capítulo 6, apresenta a dinâmica de avaliação proposta para o mapa conceitual de apoio a processos de reestruturação organizacional e as contribuições que os entrevistados trouxeram para evolução do mapa conceitual.

O Capítulo 7, encerra o presente trabalho com uma conclusão e identificação de suas contribuições e limitações.

2 Fundamentação Teórica

Este capítulo fundamenta alguns dos temas abordados durante desenvolvimento da pesquisa.

2.1 Organizações

Uma organização pode ser considerada como "... um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum.", Peter Drucker (1999). Davenport (1994) define que um processo é a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas definidas. Harrington (1997) ressalta que é um conjunto de atividades estruturadas, com execuções sequenciais ou paralelas que modificam as entradas em saídas, acrescentando valor as entradas e gerando produtos ou serviços, sendo que estas atividades podem ser feitas de forma automatizada ou com interação humana. Segundo (Cruz, 2002), um "processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos" Os processos existem nas organizações mesmo que não estejam claros, visíveis, documentados ou estruturados.

Em algum momento, a organização pode se deparar com necessidades como mudanças no mercado, avanços tecnológicos, fusões e aquisições, ou a necessidade de melhorar sua eficiência operacional, levando a vivenciar processos de reestruturação organizacional. Esse processo de reestruturação, por sua vez, pode envolver a reorganização de órgãos/setores, a redefinição de papéis e responsabilidades, implementação de novas tecnologias ou processos, e ainda mudanças culturais.

Considerando o trabalho de Stair et al. (2020), em um ambiente de trabalho global e frequentes processos de reestruturação, tem-se um cenário de rápidas mudanças e uma gama diversificada de relações e práticas. O sucesso da organização e de seus profissionais passa a envolver mais do que mera qualificação técnica ou recursos financeiros. Envolve, entre outros, a capacidade e qualidade da comunicação, a

colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre os indivíduos e o estabelecimento de relações de transparência e confiança.

2.2 Colaboração

As equipes de trabalho têm se tornado parte estratégica do negócio (Aleixo et al., 2003). Flood et al. (2018), por exemplo, considera que as equipes de alta performance apresentam elementos como: objetivos claros, alinhamento de valores, autonomia, liderança eficaz e colaboração. Adaptando o dito popular, pode-se dizer que ‘a soma das partes, é maior do que o todo’. Entretanto, há se de considerar que diferentes percepções, vivências individuais e a própria cultura e subculturas organizacionais, impactam diretamente na perspectiva da colaboração.

Segundo o Modelo 3C de colaboração (Figura 1), a colaboração compreende três dimensões que precisam estar presentes e se inter-relacionando: comunicação, que se caracteriza pela troca de mensagens, argumentação e negociação entre os indivíduos; coordenação, que se caracteriza pelo gerenciamento de pessoas, atividades e recursos; e cooperação, que se caracteriza pela atuação conjunta no espaço compartilhado para a produção de objetos ou informações.

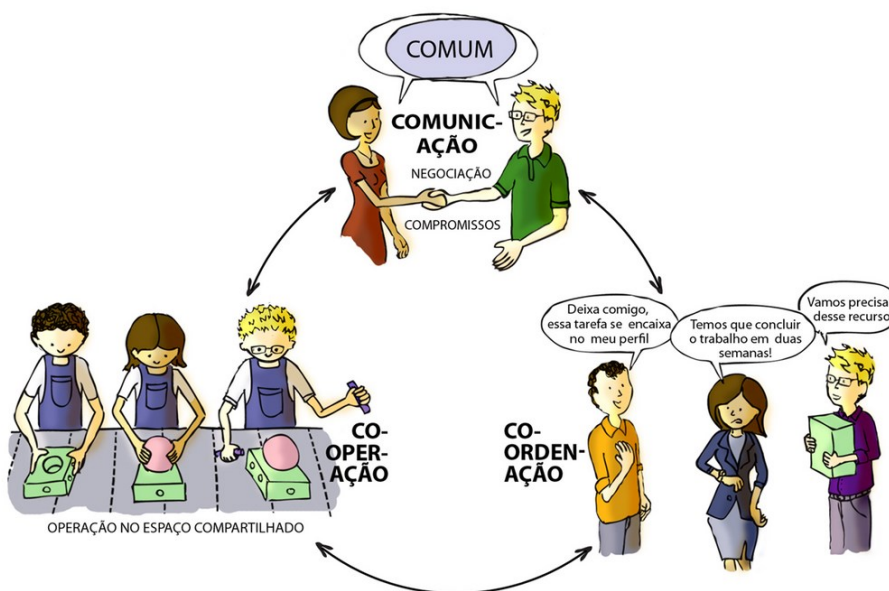


Figura 1. Modelo 3C de Colaboração (Fuks et al., 2012)

Tanto o papel de liderança e coordenação (direto ou indireto), as relações de comunicação, transparência e confiança, e a atuação conjunta dos indivíduos enquanto unidade/equipe, são aspectos considerados durante o desenvolvimento desta pesquisa.

Conforme Fuks et al. (2012) mencionam, a colaboração é um aspecto relevante para os processos de negócio, uma vez que envolve atores/agentes durante a execução de atividades, seja numa perspectiva individual, seja numa perspectiva de grupo. Ela proporciona aos participantes o desenvolvimento de habilidades técnicas, pessoais e a formação de redes sociais, bem como apoia a melhoria no desempenho quantitativo e qualitativo dos processos de negócio em si.

2.3 Considerações Finais

O presente trabalho propõe a investigação e elaboração de uma solução teórica de apoio a estudos da academia, bem como fornecer recursos adicionais àquelas organizações e profissionais que passam ou passarão por processo de reestruturação organizacional. Busca atender ao tema da reestruturação organizacional segundo uma perspectiva diferenciada, mais próxima das equipes e dos indivíduos que as compõem, viabilizando uma compreensão segundo a perspectiva do indivíduo e auxiliando no alcance dos resultados desejados e buscando alternativas para questões como a colaboração e a formação de uma nova cultura do indivíduo/equipe/organização envolvida nesse processo de reestruturação.

3 Mapeamento Sistemático da Literatura (MSL)

Este capítulo apresenta o mapeamento sistemático da literatura (MSL), que teve como objetivo compreender os processos de reestruturação organizacional e seus impactos ou reflexos na dinâmica interna das equipes de trabalho. Serão apresentadas as etapas seguidas ao longo do mapeamento, bem como discutidos os resultados que ajudem nessa compreensão.

3.1 Método

Apesar da literatura considerar a relevância do tema, durante as pesquisas iniciais, não foram identificados estudos que sistematizassem o impacto da reestruturação organizacional nas dinâmicas das equipes de forma global. Em geral, as publicações observadas consideravam apenas situações e/ou contexto específicos, com foco em mudança de processos, impacto no clima organizacional, ou questões estruturais e financeiras, por exemplo.

Desta forma, a execução de um Mapeamento Sistemático de Literatura (MSL) buscou pelo entendimento do impacto e da 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.

Para o desenvolvimento deste trabalho, a execução do MSL foi realizada entre os meses de Abril e Julho de 2023, sendo composto pelas seguintes fases: (i) Planejamento, (ii) Execução e (iii) Apresentação dos Resultados, conforme diretrizes de Kitchenham e Charters (2007) (Figura 2).

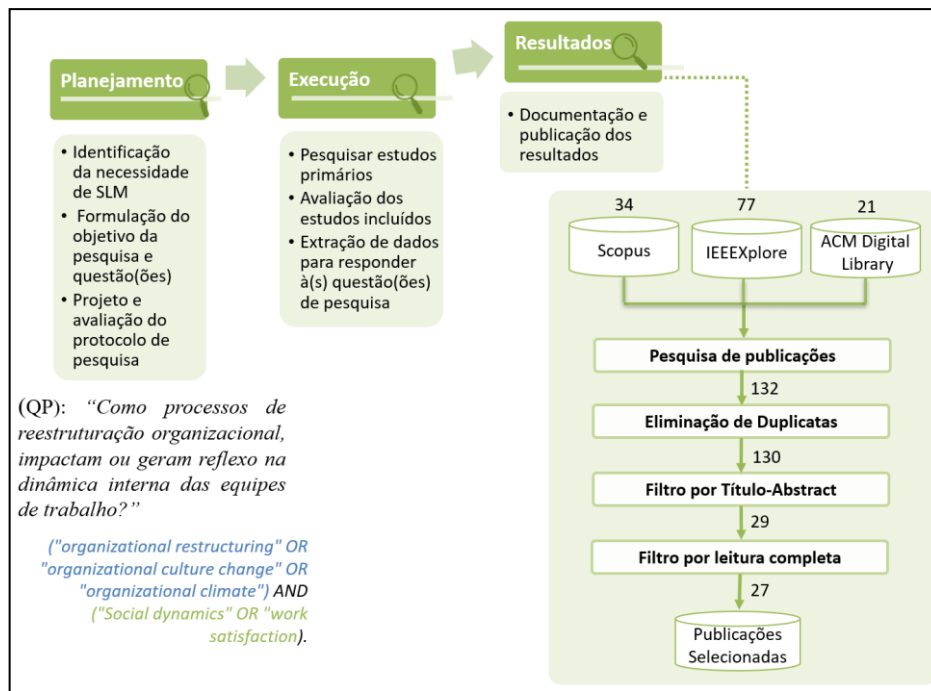


Figura 2. Processo adotado no MSL

3.2 Fase de 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 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: 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 conforme indicado na Tabela 1:

Tabela 1. Critérios de inclusão (CI) e de exclusão (CE)

Critérios de Inclusão (CI)	Critérios de Exclusão (CE)
CI1 – Podem ser selecionadas publicações que descrevam conflitos enfrentados durante o processo de reestruturação organizacional	CE1 – Não selecionar estudos onde as palavras-chave não forem mencionadas no título, resumo e/ou texto completo
CI2 – Podem ser selecionadas publicações que descrevam sobre reestruturação organizacional	CE2 – Não selecionar estudos em duplicidade
CI3 – Podem ser selecionadas publicações que descrevam sobre mudança de cultura organizacional	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

CI4 – Podem ser selecionadas publicações que descrevam sobre relações sociais de uma equipe de trabalho	CE4 – Não selecionar estudos “literatura cinza” (estudos que não foram submetidos a revisões externas)
CI5 – Podem ser selecionadas publicações que descrevam sobre relações sociais de uma equipe de trabalho, no contexto de uma reestruturação organizacional ou mudança cultural	CE5 – Não selecionar estudos cujo texto completo não possa ser analisado
CI6 – 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	

3.3 Fase de Execução

Com a execução do protocolo, foram obtidos 132 (centro e trinta e duas) publicações, sendo 21 (vinte e uma) da base de dados ACM Digital Library, 77 (setenta e sete) da base de dados IEEE Digital Library, e 34 (trinta e quatro) da base de dados Scopus. Deste total, 2 (duas) publicações foram identificadas como duplicadas e foram removidas. Também 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 em cada etapa ao longo da execução. A seleção das publicações ocorreu aplicando-se os CIs/CEs conforme mencionado anteriormente, 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, conforme Tabela 2, que compreendiam publicações entre o período dos anos de 1986 até 2023, foram avaliadas a partir de sua leitura completa. Para apoiar a evolução do MSL, foi utilizada a ferramenta *on-line* Parsifal (<https://parsifal/>).

Tabela 2. Publicações não rejeitadas

<i>Título</i>	<i>Autor</i>	<i>Ano</i>	<i>Fonte</i>	<i>SQP1</i>	<i>SQP2</i>	<i>SQP3</i>	<i>SQP4</i>
Toward a Unified View of Dynamic Information Security Behaviors: Insights from Organizational Culture and Sensemaking	Lin, Canchu and Luo, Xin (Robert)	2021	ACM Digital Library		X		
Spread of Employee Engagement in a Large Organizational Network: A Longitudinal Analysis	Mitra, Tanushree and Muller, Michael and Shami, N. Sadat and Golestani, Abbas and Masli, Mikhail	2017	ACM Digital Library		X		
Using the Hierarchical Linear Model to Construct Organizational Climate, Organizational Commitment, and Work Satisfaction Relationships of Freight Forwarder Shipping Companies	Hou, Fu-I and Wu, Yu-Lung	2014	ACM Digital Library		X	X	X
Safety Culture Assessment as Crucial Phase for Tailoring Human Factors Training: The Case of an Italian Refinery	Marchitto, Mauro	2005	ACM Digital Library			X	
Applying the Human Relations Perspective to the Study of NewMedia	Rice, Ronald E	1986	ACM Digital Library		X		
Organizational climate and its impacts on organizational commitment and perceived organizational performance: A comparison of State-owned and Non State-owned organizations in Vietnam	Kien, Nguyen Trung and Konosu, Tsutomu	2021	IEEE Digital Library			X	X
Organizational Culture Change	Mostert, Robert and Kern, Johannes	2021	IEEE Digital Library			X	
An exploratory study on the intra-organizational network during restructuring: An email network analysis	Lau, Antonio and Tashiro, Hisato and Kajikawa, Yuya	2014	IEEE Digital Library	X	X		
Notice of Retraction: Organizational climate and its influence on organizational commitment: Case in Jakarta	Idrus, Syukurriah and Omar, Safiah and Noordin, Fauziah and Naziman, Yusrina Hayati Nik Muhd and Masnan, Azizi and Baistaman, Juliana	2012	IEEE Digital Library	X		X	
The assessment of information systems success from the organizational context perspective	Belkhamza, Zakariya and Wafa, Syed Azizi	2011	IEEE Digital Library				X

<i>Título</i>	<i>Autor</i>	<i>Ano</i>	<i>Fonte</i>	<i>SQP1</i>	<i>SQP2</i>	<i>SQP3</i>	<i>SQP4</i>
Framework of the mediating effect of organizational climate on the relationship between leadership practices and innovative work behavior	Dzulkifli, Bari'ah and Md.Noor, Haris	2011	IEEE Digital Library		X	X	
Empirical Research on Organizational Climate for Innovation, Extrinsic Motivation and Employee Innovation in China	Sun, Rui and Wang, Naijing	2009	IEEE Digital Library			X	
Empirical Research on Difference of Organizational Climate for Innovation among Enterprises with Different Market Share in China	Sun, Rui and Chen, Guoquan	2009	IEEE Digital Library			X	
The determinations of employee's knowledge sharing behavior: An empirical study based on the Theory of Planned Behavior	Xie, He-feng	2009	IEEE Digital Library		X		
The management of R&D organizational climate through diagnosis of individual potentials	Shirahada, Kunio and Niwa, Kiyoshi	2008	IEEE Digital Library		X		X
Influence of Job Satisfaction on Performance Levels among Employees in a Multi-Lingual Diverse Cultural Society -An empirical study among employees in India	Irissappane, D. Aravazhi	2006	IEEE Digital Library			X	X
Theorizing, Measuring, and Predicting Knowledge Sharing Behavior in Organizations - A Social Capital Approach	Chay Yue Wah and Loh, B. and Menkhoff, T. and Evers, H.	2005	IEEE Digital Library		X	X	
Organizational restructuring: a robust DEA-based procedure	Shlomo, M. and Alexander, V.	1999	IEEE Digital Library	X			
Culture-change and the leader-follower subsystem	Welch, K.A. and Mallak, L.A. and Kurstedt, H.A.	1991	IEEE Digital Library			X	
Organizational Restructuring Lessons: Views From the Aftermath	Illes, L.	1991	IEEE Digital Library	X			X
Towards developing a comprehensive conceptual understanding of positive hospital culture and approaches to healthcare organisational culture change in Australia	Pavithra, Antoinette	2022	Scopus			X	X
Do organizational subcultures matter? A case study of logistics and supply chain management	Mello, J.E. and Schloemer, H.	2022	Scopus			X	

<i>Título</i>	<i>Autor</i>	<i>Ano</i>	<i>Fonte</i>	<i>SQP1</i>	<i>SQP2</i>	<i>SQP3</i>	<i>SQP4</i>
Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations	Heim, Irina and Sardar-Drenda, Nibedita	2021	Scopus			X	X
Aspects of relationship employee performance and organizational climate	Irimie, S. and Cristian, R.A. and Zeininger, L.	2017	Scopus		X	X	
The aftermath of organizational restructuring: Destruction of old and development of new social capital	van Emmerik, I.J.H. and Euwema, M.C.	2008	Scopus	X	X	X	X
Organizational restructuring: Impact on trust and work satisfaction	Lee, G. and Teo, A.	2005	Scopus	X	X		
Work-family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring.	Burke, R.J. and Greenglass, E.R.	1999	Scopus		X		X

3.4 Fase de Resultados

Após a execução do processo de MSL e a leitura das publicações selecionadas, as respostas às subquestões de pesquisa foram formuladas. Na tentativa de se buscar um melhor entendimento, a consolidação das informações obtidas foi descrita por Sub-QP, conforme apresentado a seguir. Importante destacar que os estudos podem apresentar respostas em mais de uma categoria.

3.4.1 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 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 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).

De forma resumida, foram identificadas questões associadas à: redução da estrutura da organizacional, redução da força de trabalho, impacto nos padrões de

comunicação, percepções e comportamento e impactos nas redes sociais pré-existentes levando a conceitos como a teoria da rigidez da ameaça e a resistência a mudanças.

3.4.2 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).

Assim, pode-se identificar conceitos e características como: Capital Social, compartilhamento de um modelo mental ou uma mente coletiva, necessidade de se cultivar novos laços, avaliação do profissional acerca da mudança que está a ocorrer, *sensemaking*, mudanças na rede social, percepções de incerteza e redes de amizade e aconselhamento.

3.4.3 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 desses 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 intraorganizacional 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 da 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).

Em resumo, pode-se identificar questões associadas à: reação positiva à reestruturação organizacional e dependência de antigos recursos de capital social, redes intraorganizacionais, comunicação aberta e confiável, capacitação dos funcionários, atuação da liderança, relação custo-benefício para a partilha de conhecimento, compatibilidades pessoais, a qualificação técnica individual e a necessidade da organização proporcionar ambientes de troca.

3.4.4 SubQP4 – Quais as dificuldades, limitações e/ou desafios de pesquisa?

Os processos de reestruturação organizacional, de modo geral, não focam em dinâmicas e variáveis micro organizacionais. 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, têm 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.

Desta forma, pode-se identificar conceitos e características como: falta de foco em dinâmicas e variáveis micro organizacionais, ambientes de incerteza e caos, bem-estar sociopsicológico, influência da 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,

3.5 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 intrínseca 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).

Dessa forma, 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 conseqüentemente, 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).

Assim, durante as leituras das publicações selecionadas, foram identificados alguns conceitos/fatores 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 3 busca ilustrar as relações observadas entre tais conceitos ou fatores.

Tabela 3. Relações entre conceitos/fatores/aspectos identificados

Conceitos/Fatores/Aspectos	Tipo de relação	Conceito
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/fatores/aspectos 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 3).

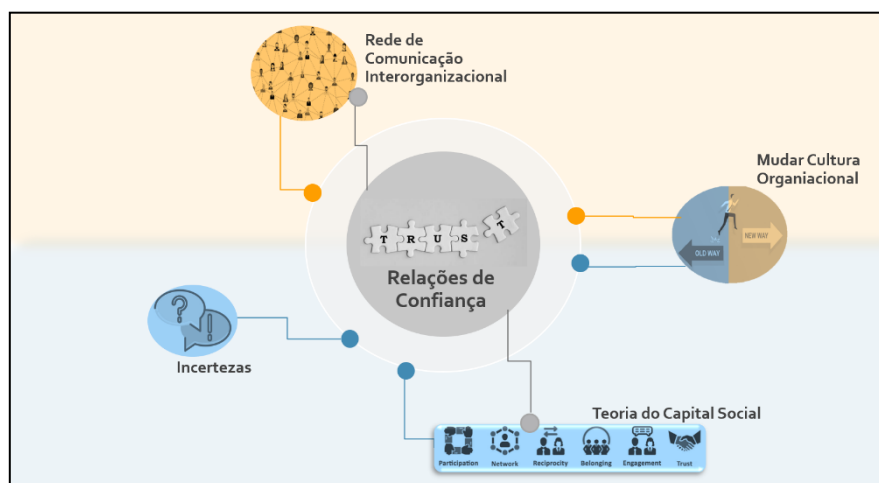


Figura 3. Impacto das relações de confiança

3.6 Limitações e Ameaças à Validade

Foram identificadas algumas ameaças à validade e limitações durante a execução do MSL.

Em relação às ameaças à validade, a validade externa diz respeito à capacidade de generalização a partir deste estudo. Desta forma, uma ameaça à validade externa decorre da *string* de busca conter termos relacionados às saídas esperadas, assim, pode ter restringido os estudos retornados. Uma segunda ameaça à validade externa é a quantidade de estudos rejeitados por não tratarem do tema. A maioria dos estudos rejeitados estão relacionados a projetos pontuais e específicos (como reestruturações de equipes de enfermagem ou equipe de professores de colégio). As ameaças externas relatadas não impactam diretamente os resultados obtidos, lembrando que a generalização não é o objetivo do estudo de mapeamento sistemático, mas sim analisar o estado de um tema de pesquisa proposto.

Já a validade interna refere-se à capacidade de tirar conclusões sobre os resultados obtidos, havendo a possibilidade de estudos relevantes não terem sido considerados. Para mitigar essa ameaça, protocolo de execução do MSL foi previamente definido, revisado e executado pelos pesquisadores envolvidos.

Em relação às limitações identificadas, a primeira é que o processo foi elaborado não prevendo considerar a realização de *snowballing*. Como mitigação, foram utilizadas como fonte de seleção, bibliotecas que indexam diferentes bases e selecionado grande quantidade de artigos, garantindo considerável cobertura da área pesquisada.

Outra limitação na execução do MSL é que esta pode sofrer certo viés em função dos pesquisadores envolvidos, podendo levar à rejeição de estudos que poderiam potencialmente responder à questão de pesquisa. A reexecução por outros pesquisadores podem levar a inclusão de estudos, agora descartados, considerados relevantes por esse novo grupo, identificando informações adicionais ao tópico pesquisado.

3.7 Considerações Finais

Os resultados deste MSL contribuem para a sistematização do tema, apoiando estudos futuros, bem como para a identificação de desafios e oportunidades para a Academia e Indústria, bem como desenvolvimento de ferramental metodológico e tecnológico de apoio aos envolvidos em processos de reestruturação organizacional. Assim, é relevante considerar que as informações obtidas através da execução deste MSL oferecem uma visão teórica que será considerada como uma referência. A partir dela, é possível um aprofundamento da pesquisa segundo uma perspectiva prática, que reflita a vivência de profissionais sobre o tema em questão.

4 Estudo de Campo

Este capítulo apresenta o estudo de campo realizado para verificar os conceitos/fatores/aspectos identificados no MSL segundo vivência de membros de equipes que passam/passaram por processo de reestruturação organizacional. É detalhado desde o processo de planejamento e elaboração do estudo, passando por sua execução, até a apresentação dos resultados obtidos após a aplicação do questionário/*survey*.

4.1 Introdução

Considerando o objetivo deste trabalho de 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, propõe-se elaborar um instrumento de apoio que consolide os conceitos/fatores/aspectos que influenciam as relações entre os membros de equipes que passam por processo de reestruturação organizacional.

Como primeira etapa para elaboração deste instrumento, o MSL foi executado e possibilitou a identificação de conceitos/fatores/aspectos descritos na literatura sobre o tema. Porém, entende-se ser importante observar também a prática, surgindo assim a necessidade de realização de um estudo de campo sobre o tema. Este estudo visa verificar se os conceitos/fatores/aspectos identificados no MSL 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.

Assim, tal instrumento terá como base as relações observadas através do MSL realizado, complementada com resultados obtidos a partir do estudo de campo. Os detalhes do estudo de campo serão descritos nas próximas seções.

4.2 Fase de Planejamento

Para compreender a prática sobre processos de reestruturação organizacional, foi realizado um estudo de campo, de caráter qualitativo, exploratório e indutivo (Lakatos e Marconi, 2017). Um questionário foi desenvolvido e aplicado para verificar se os conceitos/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 as quatro subquestões de pesquisa, também utilizadas durante o MSL, bem como identificar achados que corroborem ou complementem os tópicos observados no MSL e um conjunto de grandes temas identificados pelo pesquisador a partir de alguns tópicos (como por exemplo: 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 Tabela 4 apresenta o modelo do questionário aplicado.

Um piloto foi conduzido para validar se as questões propostas e a estrutura do questionário estavam claras e apresentadas de forma apropriada. Identificando questões ou termos que possam não estar claros ou que requerem revisão, o piloto ajuda 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.

Durante esse piloto, estavam envolvidos 2 (dois) profissionais com formação em Tecnologia da Informação, com mais de 10 (dez) anos de prática no mercado de trabalho, com experiência em produções acadêmicas e com vivência em algum(uns) processo(s) de reestruturação organizacional. Ao final, foi debatido com os participantes do piloto sobre sua participação e se desejavam endereçar alguma questão específica não apresentada até o momento. Também foram implementadas as correções ou melhorias observadas por eles, como por exemplo, algumas correções ortográficas e gramaticais, e melhorias na estruturação das opções das respostas do tipo ‘sim/não/parcial’ e ‘pouco/nenhum/alto’.

Tabela 4. Modelo do questionário a ser aplicado

ID	QPs relacionadas	Pergunta no questionário	Tópicos observados no MSL	Grande tema relacionado
1	Perfil do respondente	Você, atualmente, ocupa cargo de: _ direção _ chefia intermediária _ analista _ técnico		sensibilizar sobre hierarquia de cargos
2		Você considera relevante a questão de trabalhar com equipes totalmente presencial/ totalmente remota/ híbrida?		sensibilizar sobre impacto de contato físico
3	Sub QP1 – Quais as características de um processo de reestruturação organizacional?” ;	Considerando sua equipe de trabalho, você diria que: () ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou rotinas? () ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades? () ocorreram/estão ocorrendo mudanças na maneira de se relacionar entre os membros? () se desenvolveu/estão se desenvolvendo novas redes de relacionamento? () ocorreram/estão ocorrendo impacto no desempenho? _ existiu/existe sentimento de confiança () total () parcial () nenhuma, entre os membros? _ existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência?	<i>Lau et al. (2014) - processo disruptivo, que impacta nos padrões de comunicação, percepções e comportamento dos funcionários. + Lee e Teo (2005) - redução da estrutura da organizacional e da sua força de trabalho + Lau et al. (2014) - impactos em redes sociais organizacionais pré-existentes podem afetar o resultado do processo de reestruturação e o desempenho da empresa.</i>	processo de reestruturação + relacionamentos sociais + resistência a mudanças
4		Caso tenha se identificado com algum dos itens citados na pergunta anterior, você diria que se sentiu: () confortável () desconfortável X	<i>(Van Emmerik e Euwema, 2008) - gera efeitos negativos nos níveis de segurança no emprego, no compromisso organizacional e no bem-estar psicológico dos funcionários</i>	segurança e bem-estar

		☐ desde de que as mudanças foram anunciadas ☐ apenas ao vivenciar as mudanças ☐ somente algum tempo depois das mudanças ocorrerem		
5	Sub QP2 – Quais as características/dinâmicas das relações sociais entre profissionais de uma equipe de trabalho?	Você considera/identifica que os membros de sua equipe, de forma geral, apresentam: ☐ objetivos alinhados ☐ conflitos de interesse ☐ necessidades semelhantes ☐ opiniões semelhantes e interesses semelhantes ☐ opiniões e interesses contraditórios ☐ maneira de trabalhar semelhante ☐ bom relacionamento ☐ apenas seguem normas/regras formalizadas ☐ inter-dependências ☐ autonomia ☐ colaboração e cooperação ☐ concorrência e vaidade ☐ interesse na troca de conhecimento ☐ mantém silos de relacionamentos antigos ☐ comunicação geral boa e transparente ☐ mantém silos de relacionamentos antigos ☐ sentimento de reciprocidade ☐ sentimento de ☐ confiança ☐ desconfiança entre os membros ☐ interesse na formação de uma unidade ☐ interesses e destaques individuais	Bourdieu (1985) - ...relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo". + (Abolafia 2010 apud: Lin 2021) + (Lin 2021) - conceito de <i>sensemaking</i>, desenvolvimento gradual de um 'acordo vago' entre os membros sobre como interpretar um evento e agir para resolvê-lo... Uma espécie de "filtro de percepção dominante que molda e influencia a criação de sentido" + (Van Emmerik e Euwema 2008) -Além disso, grupos de trabalhos estabelecidos partilham de um modelo mental ou de uma mente coletiva. + (Van Emmerik e Euwema 2008) - 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. + (Lau et al. 2014) - capital social é um ativo 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	modelo mental comum/mente coletiva + <i>sensemaking</i> + capital social

			colaboradores na estrutura organizacional; (iii) relacional - ativos incorporados nas relações baseadas em confiança, obrigação e reciprocidade + Van Emmerik e Euwema (2008) - ... Capital Social como “uma qualidade criada entre as pessoas, enquanto o capital humano uma qualidade dos indivíduos’	
			Bourdieu (1985) - ...relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo”. + (Abolafia, 2010 apud: Lin, 2021) + (Lin, 2021) - conceito de sensemaking, desenvolvimento gradual de um ‘acordo vago’ entre os membros sobre como interpretar um evento e agir para resolvê-lo... . Uma espécie de “filtro de percepção dominante que molda e influencia a criação de sentido” + (Van Emmerik e Euwema, 2008) -Além disso, grupos de trabalhos estabelecidos partilham de um modelo mental ou de uma mente coletiva. + (Van Emmerik e Euwema, 2008) - 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. + Lau et al. 2014 - capital social é um ativo 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 + (Van Emmerik e Euwema, 2008) - ... Capital Social como "uma qualidade criada entre as pessoas, enquanto o capital humano uma qualidade dos indivíduos" (Lau et al., 2014) - mudanças na rede social..., 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 + (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,	
--	--	--	--	--

6		Hierarquize indicando números, o que foi mais impactante/desafiador para você durante processo de reestruturação (onde o número 1 representa o menos impactante)? () lidar com mudanças em processos? () lidar com a perda de membros da equipe antiga? () relacionamento com novos membros entrantes? () relacionamento com Gestor(a) imediato(a)? () se identificar dentro da nova equipe?	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 + (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. ... + (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. + (Lau et al., 2014) - 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 intraorganizacional forte e consistente desenvolvem atitudes positivas dos profissionais para o processo de reestruturação"	relacionamentos + desempenho + equipe
---	--	---	--	--

7	Sub QP3 - Quais os impactos de um processo de reestruturação organizacional/ mudança cultural na dinâmica de colaboração de uma equipe?	Você considera que em sua nova equipe de trabalho, a comunicação: ocorre de forma () predominantemente formal ou () predominantemente informal ocorre de forma () melhor () não mudou () pior, especificamente entre os membros ocorre de forma () melhor () não mudou () pior, especificamente entre os membros e gestor ocorre de forma () predominantemente () raramente, com foco na colaboração ocorre de forma () predominantemente () raramente, com foco na imposição de regras	Wah et al. (2005) - ... 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) + Wah et al. (2005) - ... Destaca ainda: a necessidade de a organização proporcionar ambientes de troca, formais e informais, que permitam, preferencialmente, interações físicas;	compartilhamento de conhecimento + reação a mudança
---	--	--	--	---

8		Você costuma compartilhar seus conhecimentos: ☐ apenas quando requisitado? ☐ apenas se for obrigatório? ☐ apenas com colegas antigos/já conhecidos? ☐ naturalmente/sempre que possível? ☐ de maneira formal X ☐ informal? ☐ _por meio de interações físicas X ☐ interações virtuais X ☐ ambientes/repositórios formais? ☐ apenas se impactar em alguma atividade sua? ☐ apenas em momentos oportunos? ☐ com a intenção de reconhecimento? ☐ para destacar suas habilidades? ☐ apenas em assuntos ligados a sua especialidade? ☐ apenas com aqueles que dominam ou atuam o/no mesmo tema que você? ☐ apenas com pessoas legais? ☐ não se sente confortável em compartilhar? ☐ acredita que não tem o que compartilhar? ☐ cada um que se vire. Se não sabe, corre atrás	(Alvesson e Sveningsson 2015 apud: Mostert e Kern, 2021) - 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”	conhecimento + redes intra-organizacionais
9	Sub QP4 - Quais as dificuldades, limitações e/ou desafios de pesquisa?	Poderia citar 3 itens que mais impactaram sua participação na nova equipe?	(Alvesson e Sveningsson 2015 apud: Mostert e Kern, 2021) - 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” + (Heim e Sardar-Drenda, 2021) - 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	reação a mudança

			confiança na liderança, tem impacto na vontade e capacidade de mudança individual.	
1 0		Como você indicaria o impacto de cada ator abaixo no comportamento do grupo, quando uma nova equipe é estabelecida: Seu Gestor Imediato () alto () baixo () nenhum Diretoria da Organização ()alto ()baixo () nenhum Profissional de alta qualificação técnica () alto () baixo () nenhum Profissional com baixa qualificação técnica () alto () baixo () nenhum Profissional com mais anos de casa () alto () baixo () nenhum Profissional recém contratado () alto ()baixo () nenhum	(Alvesson e Sveningsson 2015 apud: Mostert e Kern, 2021) - 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” + (Heim e Sardar-Drenda, 2021) - 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. (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.	papel do gestor + tempo de casa + novos entrantes
1 1		Para os papéis que indicou com alto impacto, poderia escrever brevemente como ou o porquê?		
1 2		Você acredita que as percepções e sentimentos comentados até aqui, seriam específicos para sua equipe/atividade, ou se aplicam para outras equipes da organização?	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.	efeito tempo e abrangência
1 3		Você acredita que o fator tempo poderia alterar as percepções e sentimentos comentados até aqui? Quanto tempo estimaria (em meses) para uma reavaliação de suas percepções e sentimentos?		efeito tempo e abrangência

Durante o planejamento, também foi estabelecido que os respondentes do questionário proposto compõem um grupo voluntário de profissionais com atuação profissional em organizações diversas, que exercem ou teriam exercido funções/cargos diversos ao longo de seus anos de profissão e que, em algum momento, tenham vivenciado algum processo de reestruturação de equipes de trabalho. Neste grupo existem: indivíduos representando profissionais da equipe original que incorporou novos profissionais e processos, e também indivíduos representando profissionais originários de outra equipe (novos entrantes); atores representando profissional de gestão imediata da equipe reestruturada, profissionais sem cargo de gestão; alguns profissionais com mais tempo de casa do que outros; bem como alguns profissionais que possuem características mais técnicas, enquanto outros possuam características menos técnicas.

Considerar as respostas destas diferentes perspectivas/visões propiciaria observar, por exemplo, a existência de influência de questões específicas ligadas à equipe (mais operacional, mais técnica, mais gestão), questões ligadas à idade biológica ou talvez ao tempo/vínculo do profissional com a organização, específicas ao tipo de negócio, além de questões com algum tipo de característica regional. A possibilidade de realização de uma análise mais ampla da relevância da proposta, independente da estratégia a ser utilizada, proporcionaria um momento oportuno para a identificação de oportunidades de melhorias ou eventuais ajustes.

Para a aplicação do questionário, propôs-se o uso do serviço de formulários disponíveis *on-line*, viabilizando assim, a participação de profissionais de uma mesma equipe que atuem de localidades geograficamente diferentes, ou ainda de um grupo de profissionais que possua membros atuando tanto de forma presencial quanto remota.

4.3 Fase de Execução

A aplicação do questionário teve como objetivo a observação do tema na vida cotidiana, a fim de verificar se os conceitos/fatores/aspectos identificados no MSL estão de fato presentes nas relações entre os membros de equipes que passam por processo de reestruturação ou se novos fatores, não observados a partir das publicações selecionadas, poderiam ser identificados.

Visando obter informações preliminares ou insights iniciais e sem prejudicar os resultados finais e a confiabilidade do estudo em questão, foi utilizado o método de

amostragem por conveniência, considerando criar amostra com base na disponibilidade, acessibilidade ou conveniência, sem considerar critérios específicos ou aleatoriedade na seleção, e contando com um método rápido, fácil e simples para coletar dados, geralmente com pouco ou nenhum investimento, em um curto período de tempo, mas atentando a resultados que possam induzir a generalizações inadequadas ou conclusões imprecisas.

O questionário foi desenvolvido e disponibilizado através a ferramenta on-line *GoogleForms*, considerando ser uma ferramenta sem custos financeiros para sua utilização, além de viabilizar simplicidade na apresentação do questionário e proporcionar a participação de profissionais de diversas localidades geográficas que atuassem tanto de forma presencial quanto remota.

Como grupo de respondentes, foram considerados membros de comunidades de pesquisa e alunos de instituição educacional, tendo sido convidados a participar do preenchimento do formulário após o recebimento de um *link* para acesso ao questionário (<https://forms.gle/Npp4EYZsfhk3hpR6>). Este convite foi divulgado através de mensagens compartilhadas em listas de e-mails ou grupos de trabalho. O convite era composto, basicamente, por uma breve apresentação da pesquisa, assim como a identificação e contato dos pesquisadores. Informava também que a participação era voluntária, que as informações pessoais dos participantes não seriam coletadas, e que não havia interesse na divulgação das respostas para além de fins acadêmicos. Acessado o link para o questionário, era primeiramente disponibilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Aqueles respondentes que indicaram não concordar com o TCLE deveriam ser desconsiderados para o fim desta pesquisa.

Considerando o caráter exploratório, respeitando a privacidade do respondente e aderência à legislação de proteção de dados pessoais, não foram solicitadas nem armazenadas, por exemplo, informações sobre gênero, classe, raça ou credo, nem a identificação da organização onde o profissional trabalha/trabalhava.

As respostas que serão apresentadas no item a seguir, foram obtidas a partir de um grupo de 16 respondentes, apreciadas durante o período de coleta de dados do dia 15 de abril de 2024 até 03 maio de 2024. No Anexo B, são apresentadas as respostas obtidas de forma integral.

4.4 Fase de Resultados

Após a aplicação do questionário, os dados foram tabulados e analisados de modo a responder as quatro subquestões de pesquisa, também utilizadas durante o MSL, bem como identificar achados que corroborem ou complementem os tópicos já observados.

4.4.1 Perfil dos respondentes

O convite proposto para participação na pesquisa através da resposta ao questionário foi atendido por 16 pessoas. Todas tiveram acesso e confirmaram consentimento ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Figura 4.

Confirmo a leitura e concordo com o TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.
16 respostas



Figura 4. Participação no questionário

Deste grupo, sua grande maioria (14 pessoas), informou já ter vivenciado um processo de reestruturação organizacional, conforme Figura 5.

Você já vivenciou um processo de reestruturação organizacional?
16 respostas

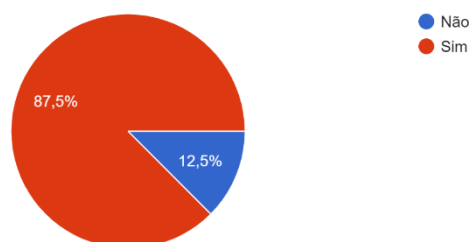


Figura 5. Vivência em processos de reestruturação organizacional

4.4.2 Sub QP1 – Quais as características de um processo de reestruturação organizacional?

Com relação à opinião sobre o processo de reestruturação organizacional na equipe de trabalho, os respondentes poderiam escolher uma ou mais alternativas.

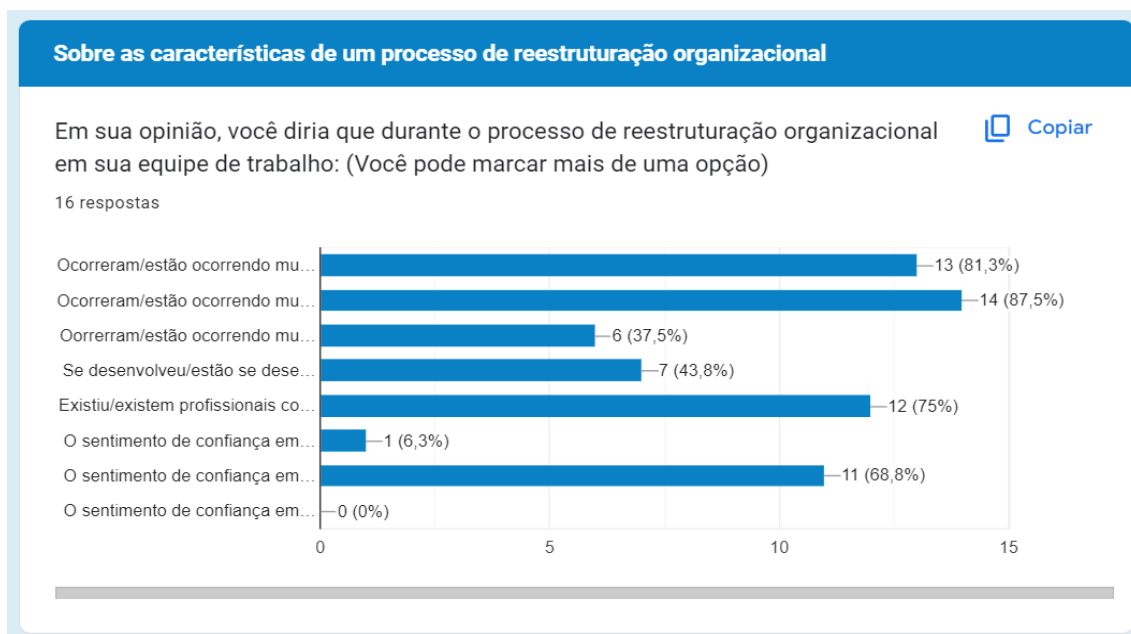


Figura 6. Características de um processo de reestruturação organizacional para equipe

Conforme indicação do gráfico da Figura 6, as respostas destaque foram elencadas na Tabela 5. Esta observação leva à caracterização de um entendimento comum de que um processo de reestruturação organizacional impacta em mudanças de papéis e responsabilidades, mudanças em processos e mudanças em atividades, reforçando a ideia de que um processo de reestruturação organizacional impacta diretamente o indivíduo, suas relações e relacionamentos, indo além da tradicional perspectiva administrativo financeira da organização. Pode-se também observar a presença de um comportamento de resistência a mudanças bem como sentimento de confiança parcial em sua nova equipe.

Tabela 5. Respostas destaque sobre características de um processo de reestruturação organizacional

Opção	Quantidade	Percentual
Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades	14	87,5%
Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades	13	81,3%
Existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência ao processo de reestruturação organizacional	12	75%
O sentimento de confiança em seus pares é/era parcial	11	68,8%

Questionados sobre como se sentiram com relação aos itens da questão anterior, durante a evolução do processo de reestruturação organizacional, os respondentes

puderam escolher entre as alternativas “Confortável” ou “Desconfortável”, sendo possível apontar apenas uma resposta para cada momento.

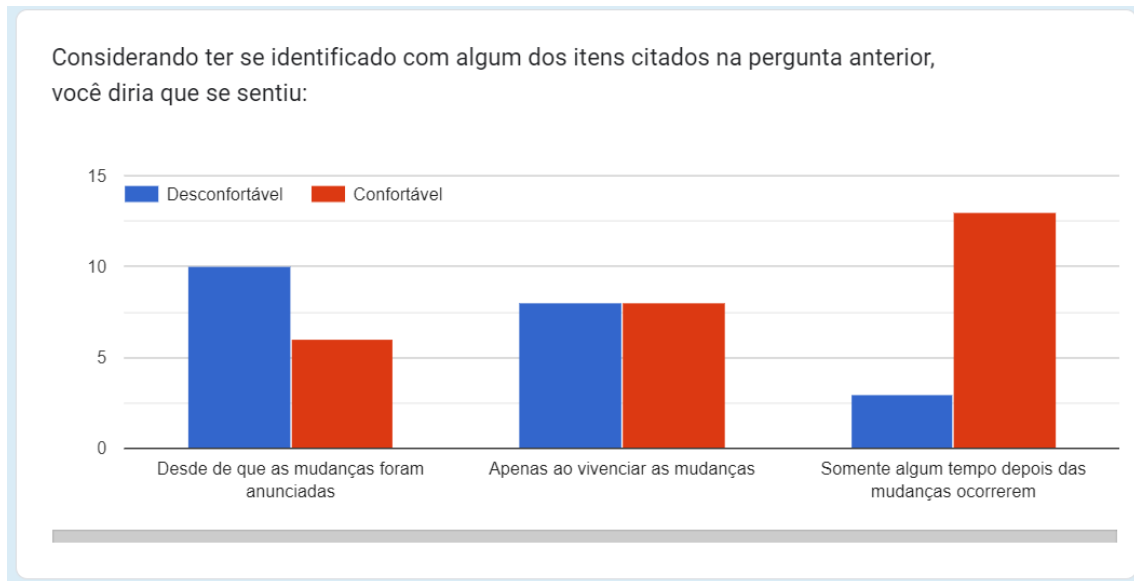


Figura 7. Sentimento de conforto x desconforto

Conforme indicação da Figura 7, as respostas obtidas indicam que o sentimento de desconforto ocorre predominantemente no momento inicial ou de anúncio do processo de reestruturação organizacional. Esse sentimento passa a assumir um equilíbrio durante a evolução/vivência do processo em si, tendendo a se tornar mais confortável com o passar do tempo.

4.4.3 Sub QP2 – Quais as características/dinâmicas das relações sociais entre profissionais de uma equipe de trabalho?

O item seguinte perguntava sobre como o respondente observava alguns aspectos comportamentais dos demais membros de sua equipe, tendo como opções de resposta “Sim”, “Não”, “Parcial” ou “Não se Aplica”, e sendo possível apontar apenas uma resposta para cada sub-item.

Você considera que, durante o processo de reestruturação, os membros de sua equipe, de forma geral, apresentavam/apresentam:

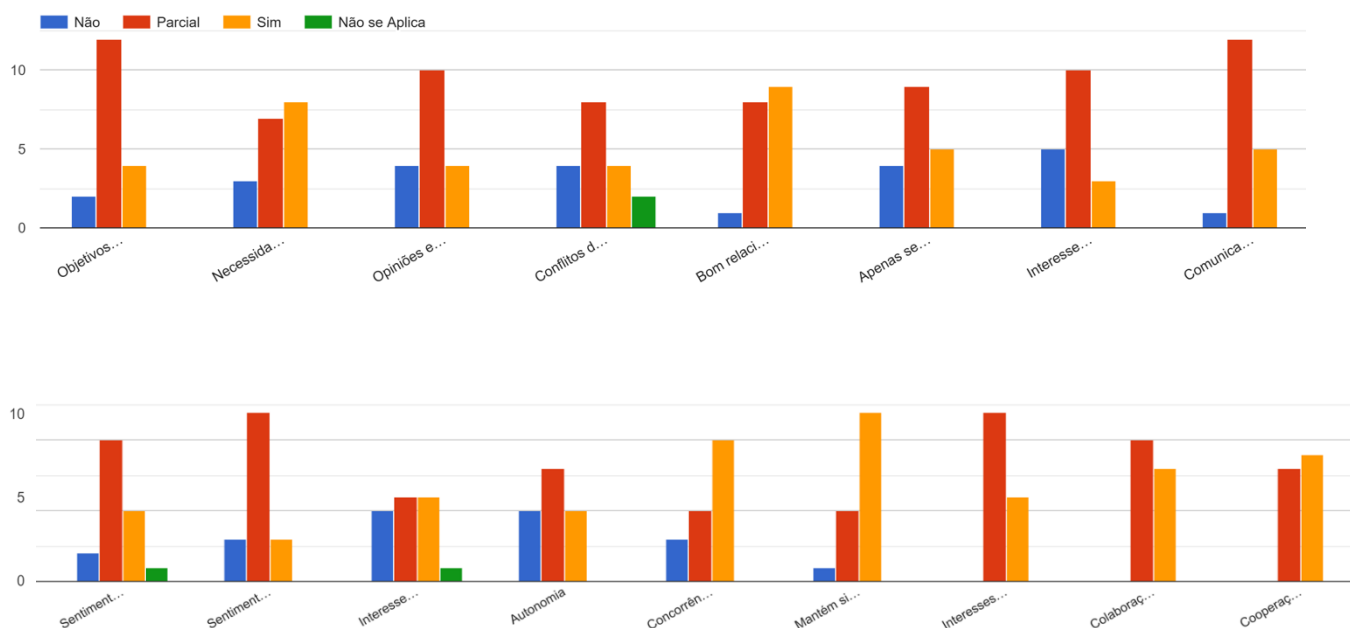


Figura 8.Comportamentos da equipe

Conforme indicação da Figura 8.Comportamentos da equipe, as respostas que mais se destacaram estão listadas na Tabela 6.

Tabela 6. Destaques na resposta sobre aspectos comportamentais dos membros da equipe

Item	Sim	Não	Parcial
Objetivos alinhados			11
Comunicação geral boa e transparente	5		10
Bom relacionamento	9		6
Sentimento de reciprocidade	5		9
Sentimento de confiança mútua			11
Apenas seguem normas/regras formalizadas	9		
Conflitos de interesse			7
Concorrência e vaidades	10		
Autonomia	5	4	7
Necessidades Semelhantes	5		6

Item	<i>Sim</i>	<i>“Não”</i>	<i>“Parcial”</i>
Opiniões e Interesses semelhantes			9
Interesse na formação de uma unidade	5	4	6
Interesses e destaques individuais			11
Mantém silos de relacionamentos antigos	10		
interesse na troca de conhecimento	9		
Colaboração	7		9
Cooperação	8		7

Considerando as respostas fornecidas, observa-se indicação de que, ao vivenciar processos reestruturação organizacional, os respondentes consideram que sua equipe apresenta objetivos parcialmente alinhados, semelhante à questão da comunicação que é parcialmente boa e transparente.

Indicam também que o quesito relacionamento oscila entre bom e parcialmente bom. Em sua maioria, consideram que existe sentimento de reciprocidade, apesar de a sensação de confiança mútua ser parcial.

Em sua maioria, indicam identificar questões ligadas a concorrência e vaidades, enquanto a existência de conflitos de interesses é identificada de forma parcial. A autonomia do profissional é observada de forma equilibrada (prevalecendo a percepção de forma parcial), e o comportamento segue de forma preferencial ao atendimento a normas e regras formalizadas pela instituição.

O interesse na formação de uma unidade ocorre de maneira equilibrada; opiniões e interesses semelhantes, são observados pela maioria dos respondentes, e a identificação de necessidades semelhantes dentro da equipe de trabalho, ocorre de maneira equilibrada, oscilando entre ser observada e ser parcialmente observada.

Questões como interesses e destaques individuais são observados de forma parcial e, em sua maioria, os respondentes indicaram que permanecem mantendo seus silos de relacionamentos antigos.

O interesse na troca de conhecimento é predominante e, quando questionados sobre a observação da Colaboração e da Cooperação na equipe, ambos os itens surgem com valores equilibrados entre são observados e parcialmente observados.

A questão sexta pedia que o respondente ponderasse sobre o grau de impacto dos itens indicados em si próprios, podendo-se optar por “Alto”, “Pouco” e “Nenhum”, sendo necessário indicar apenas uma opção para cada sub-item. Conforme indicação da Figura 9, as respostas obtidas indicam que tanto lidar com mudanças em processos, quanto lidar com a perda de membros da equipe antiga, considerando todas as respostas, impactam de forma equilibrada, com pequeno destaque para a opção ‘pouco’ impactante. Além disso, ao serem questionados sobre se identificar dentro da nova equipe, e sobre o relacionamento com novos membros da nova equipe, tem-se que são itens considerados majoritariamente como pouco relevantes, ao passo que o relacionamento com gestor(a) imediato(a) é destacado como de alto impacto.

O quão impactante/desafiador foi para você:

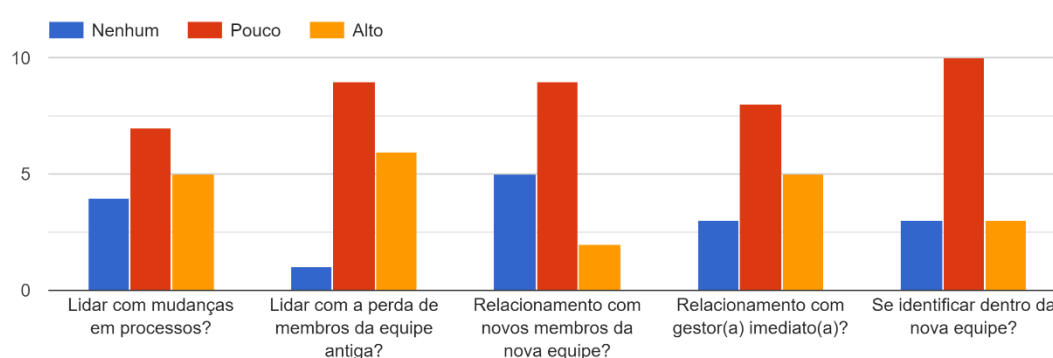


Figura 9. Desafios pessoais

4.4.4 Sub QP3 – Quais os impactos de um processo de reestruturação organizacional/mudança cultural na dinâmica de colaboração de uma equipe?

A questão seguinte solicitava que fosse realizada uma comparação relacionada à comunicação intra-equipe, nos momentos *antes e após processo de reestruturação organizacional*. Dentre as alternativas de respostas, era possível indicar mais de uma.

Comparando sua equipe antes e após processo de reestruturação organizacional, você diria que a comunicação passou a ocorrer: (Você pode marcar mais de uma opção)

16 respostas

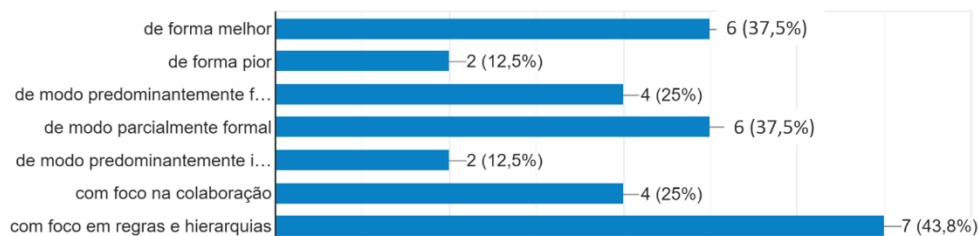


Figura 10. Equipe antes e depois do processo de reestruturação organizacional

Conforme indicação da Figura 10, considera-se que a comunicação passou a ocorrer predominantemente com foco em regras e na hierarquia formal e/ou de forma parcialmente formal, sendo considerada em sua maioria como um processo de comunicação melhor ao anteriormente vivenciado.

A oitava pergunta questionava sobre como o respondente *costuma/costumava compartilhar seus conhecimentos*. Foram apresentadas como alternativas de respostas “Sim” e “Não”, sendo possível selecionar apenas uma opção como resposta para cada item.

Em sua nova equipe, você costuma compartilhar seus conhecimentos:

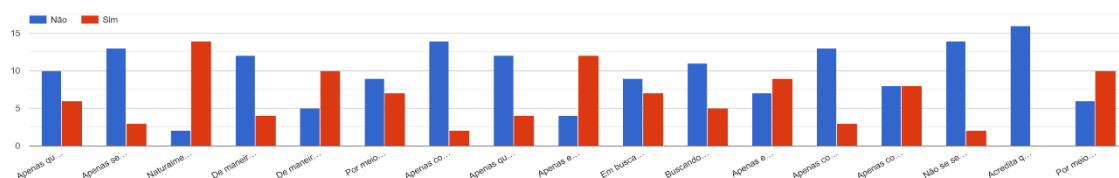


Figura 11. Costume de compartilhar conhecimento

Dentre as respostas obtidas, indicadas na Figura 11, destaca-se que todos os respondentes acreditam que possuem algum conhecimento que possa ser compartilhado

e, praticamente a totalidade dos respondentes, indicaram se sentir confortáveis em compartilhar seus conhecimentos.

Além disso, o ato de compartilhar conhecimento não foi caracterizado como uma questão de obrigatoriedade ou imposição. De forma geral, os respondentes indicaram que ele tende a ocorrer de forma natural, sempre que possível, principalmente de maneira parcialmente formal, tanto por meio de interações físicas, quanto por meio de interações virtuais.

Destacam ainda que este processo ocorre não apenas quando esta ação impacta diretamente em sua atividade, corroborando com a característica indicada pela maioria dos respondentes de que, ao compartilhar conhecimento, não existe uma intenção de ‘se destacar’.

Indica-se também que o compartilhamento se dá de forma indiscriminada entre colegas antigos/já conhecidos e também com os novos colegas de trabalho, independentemente se a pessoa atua no mesmo tema que o respondente.

4.4.5 Sub QP4 – Quais as dificuldades, limitações e/ou desafios de pesquisa?

Em seguida, foi solicitado que o respondente citasse 3 (três) itens que, em sua opinião, mais teriam impactado sua participação na nova equipe, após o processo de reestruturação. Para sua resposta, foi oferecido um campo de texto livre, possibilitando resposta aberta, de caráter não obrigatório.

Apenas oito respondentes optaram por contribuir com alguma informação nesta questão. As informações fornecidas, em formato de frases ou pequenos parágrafos, foram analisadas e desmembradas em ‘palavras-chaves’ presentes nos próprios textos e, em seguida, agrupadas por correlação. A Figura 12 destaca as palavras e suas ocorrências, onde os campos com maiores áreas indicam maior ocorrência.

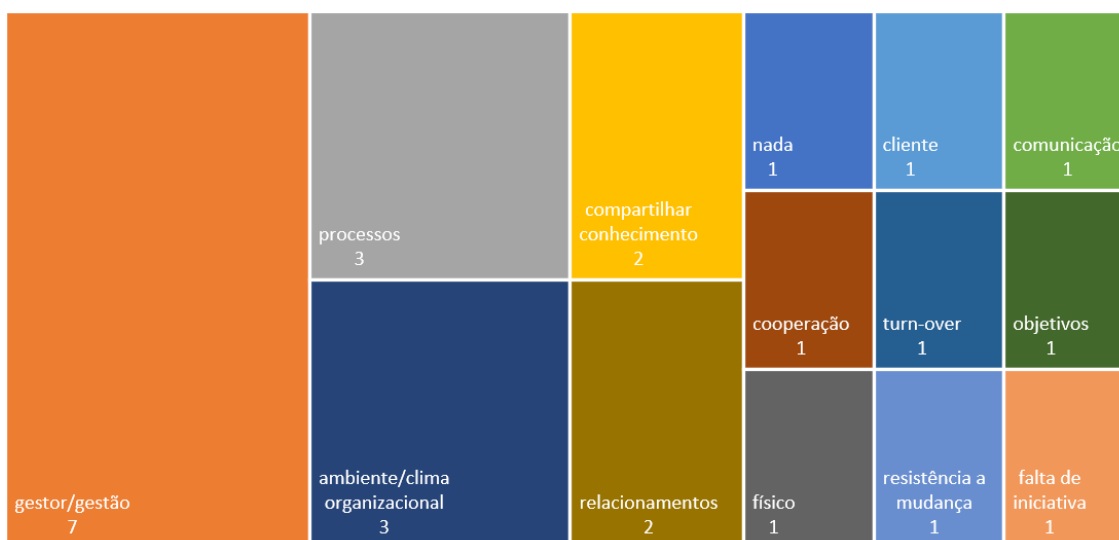


Figura 12. Itens que impactaram na participação na nova equipe

Desta forma, pode-se destacar os maiores impactos para os respondentes são ‘gestor/gestão’, seguido por ‘processos’ e ‘ambiente/clima organizacional’. Para exemplificar o destaque para o ‘gestor/gestão’, pode-se considerar algumas das respostas obtidas como: *“O gestor, que já não conseguia atender à equipe, se perdeu de vez perdendo o foco do trabalho e da equipe influenciando o trabalho de todos”*; *“Mudança do gestor imediato”*; *“Mudança gestão”* e *“Patrocínio gerencial”*. Já para ‘processos’, pode-se considerar respostas como: *‘processos definidos’*; *‘mudança na forma de trabalhar’* e *‘definição dos processos’*, enquanto para ‘ambiente/clima organizacional’, pode-se considerar: *‘ambiente de trabalho’*; *‘o ambiente fica ruim (convívio, ânimo)’* e *‘mudança do ambiente físico’*.

A décima questão solicitava que o respondente avaliasse o *impacto de cada ator indicado para o comportamento do grupo*, podendo ser selecionada apenas uma das opções *“Nenhum”*, *“Pouco”* e *“Alto”*, para cada uma dos 6 (seis) atores indicados.

Como você indicaria o impacto de cada ator no comportamento do grupo, quando uma nova equipe é estabelecida:

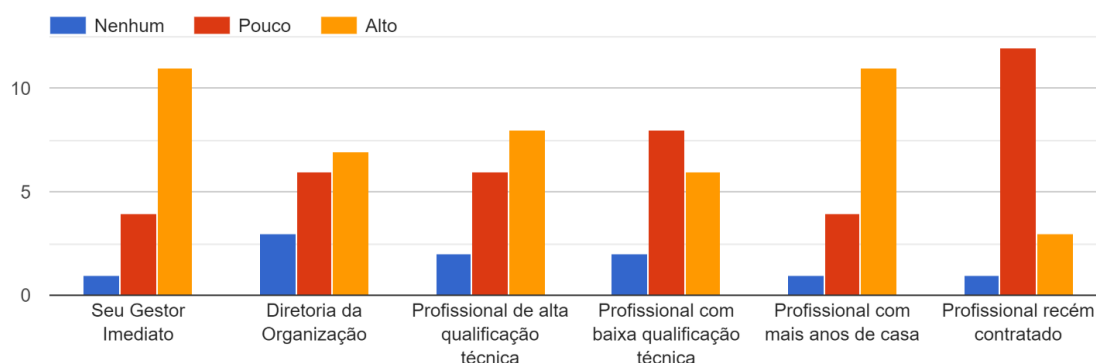


Figura 13. Atores e impactos no comportamento da equipe

Foi observado, a partir da Figura 13, que os maiores impactos foram considerados para os atores “Gestor Imediato” e “Profissional com mais anos de casa”; os atores “Diretoria da Organização”, “Profissional de alta qualificação técnica” e “Profissional com baixa qualificação técnica” apresentaram equilíbrio entre alto e pouco impacto; enquanto “Profissional recém-contratado” foi indicado com características de pouco impacto.

Em seguida, para os atores que foram indicados com “alto impacto” na questão anterior, foi solicitado que o respondente tecesse um breve comentário de como ou o porquê desta classificação. Foi oferecido um campo de texto livre, possibilitando resposta aberta, de caráter não obrigatório.

Onze respondentes optaram por contribuir com comentários. As informações fornecidas, em formato de frases ou pequenos parágrafos, foram analisadas e desmembradas em ‘palavras-chaves’ presentes nos próprios textos, conforme Figura 14.

Os atores “Gestor Imediato” (9 menções) e “Profissional com mais anos de casa” (8 menções), novamente apresentaram comentários semelhantes com destaque para: “é referência para comportamento da equipe”, possui “melhor análise crítica”, é considerado como um “orquestrador da mudança” e “peças-chave no dia a dia do trabalho”.

O ator “Profissional com mais anos de casa” (8 menções) foi associado ao ator “Profissional de alta qualificação técnica” (4 menções), tendo ambos recebido

comentários “*tendem a ter voz ativa*”, “*tendem a virar referência*” e “*poder*”, além de terem sido caracterizados como “*influenciadores*”;

O ator “*Diretoria da Organização*” (1 menção), foi associado a “*poder*”. Aos atores “*Profissional com baixa qualificação técnica*” (5 menções) e “*Profissional recém-contratado*” (2 menções), foram feitas referências como “*freiam o grupo*” e “*precisam de treinamento*”.

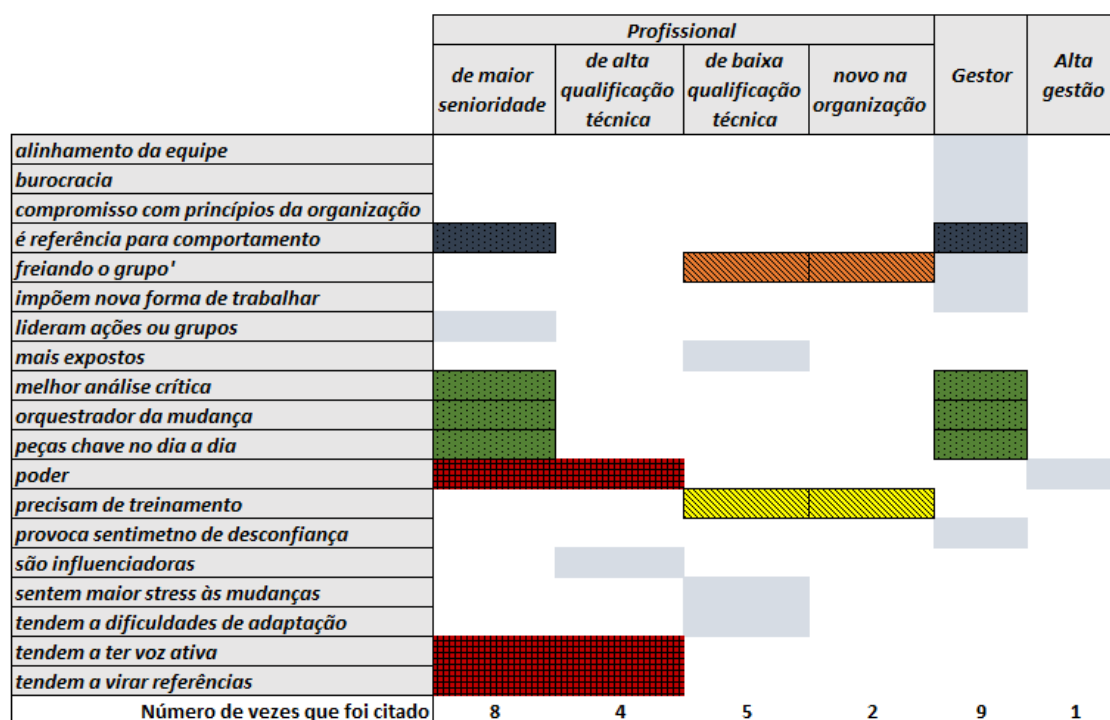


Figura 14. Por que ator é de alto impacto?

A décima segunda pergunta provoca o respondente a avaliar se as percepções discutidas no decorrer do questionário *seriam específicas para sua equipe/atividade* ou *se aplicam a outras equipes e organizações*. Foram oferecidas como alternativas de resposta “*Não sei avaliar*”, “*Para qualquer tipo de equipe/atividade*” ou “*Apenas para equipe/atividade semelhantes a minha*”, sendo possível a escolha de apenas uma opção. A partir da Figura 15, pode ser observado que não existe uma tendência de resposta para esta pergunta, pois somados os respondentes “*Não sei avaliar*” + “*Apenas para equipe/atividade semelhantes a minha*” é alcançado um equilíbrio com os respondentes “*Para qualquer tipo de equipe/atividade*”.

Você acredita que as percepções comentadas até aqui, seriam específicas para sua equipe/atividade, ou se aplicam a outras equipes e organizações?

16 respostas



Figura 15. Se aplicam a qualquer equipe e organização?

A questão seguinte pergunta se o respondente acredita que o fator tempo poderia alterar as percepções e sentimentos comentados durante o questionário, podendo escolher entre “*Não*” e “*Sim*”, sendo possível a escolha de apenas uma opção. A Figura 16 indica que, majoritariamente, os respondentes acreditam que o fator tempo impacta no processo de reestruturação organizacional e pode influenciar nas percepções vivenciadas pelos profissionais.

Você acredita que o fator tempo poderia alterar as percepções e sentimentos comentados até aqui?

16 respostas

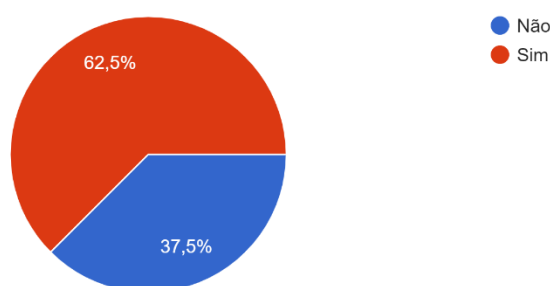


Figura 16. Relevância do fator tempo

Como última questão, foi oferecido ao respondente um espaço para *comentários adicionais*, tendo sido disponibilizado um campo texto para comentários livres. Foram obtidas apenas quatro respostas. Um respondente ressaltou que seus comentários tomaram como base um período no qual atuava como estagiário e uma escola técnica-profissionalizante. Um segundo respondente mencionou que acredita que toda

“reestruturação precisa ser discutida com a equipe”. Um terceiro respondente comentou que processos de reestruturação necessitam de *“direção clara e bem estudada”* e que *“na medida do possível, <deve> ser transparente”*, *“pras pessoas comprarem a ideia”*. O quarto respondente destacou que *“um desafio significativo é a comunicação”* e que a *“falta de preparação para esses processos”*, o caráter de *“surpresa”* e os *“sentimentos extremamente negativos entre os membros do grupo”* tendem a impactar negativamente o processo.

4.5 Teoria e prática de processos de reestruturação organizacional

Este item apresenta os objetivos gerais das questões propostas no questionário bem como busca comparar as respostas obtidas com as informações obtidas a partir do resultado do MSL. Em seguida são apresentadas algumas considerações a partir dos comparativos realizados.

4.5.1 Sub QP1 – Quais as características de um processo de reestruturação organizacional?

Buscando explorar como os respondentes caracterizam e/ou entendem um processo de reestruturação, foram elaboradas as questões 03 e 04 do questionário.

Conforme previsto a partir dos dados obtidos no MSL, pode ser identificada associação direta entre o processo de reestruturação organizacional com papéis e responsabilidades, processos, resistência a mudança e confiança parcial.

Seguindo este alinhamento, fora observado também sensação desconforto no momento inicial/anúncio do processo de reestruturação organizacional, passando sensação de conforto com o evoluir do processo.

Apesar dos dados obtidos através do MSL indicarem tendência que os profissionais apresentam sensação de desconforto durante a vivência do processo de reestruturação organizacional, os dados obtidos a partir do questionário indicam algum equilíbrio entre a sensação de desconforto e conforto.

Não fora observada referência à performance individual ou da equipe a partir questionário, apesar deste tema ter sido observado no MSL.

Observando a presença dos itens resistência a mudanças e o sentimento de confiança parcial, pode-se propor também que existe relação entre ambos, aonde no

momento de maior resistência a mudança, a confiança é menor, ao passo que a perspectiva da confiança cresce quando a resistência a mudança diminui.

Além de observar a existência de visibilidade sobre mudanças em papéis, responsabilidades, processos e impacto na relação de confiança, pode-se também sugerir que existe influência do fator tempo nestas percepções. Contudo, não foi possível identificar se existe um tempo médio ou esperado onde estas sensações começam a mudar. Este tipo de análise talvez exija estudo de uma massa de dados maior e cenários mais variados e, ainda assim, talvez não seja possível elaborar uma ‘*regra geral*’ (haveria de se considerar culturas, momentos históricos-sociais, questões geográficas e etárias...).

Com relação à referência a performance, identificada durante o MSL, pode-se entender que não tenha surgido no questionário pois o foco deste era o processo de reestruturação organizacional em si, um momento de transição, de mudanças. Desta forma, referências à avaliação de performance e/ou outros indicadores de desempenho devem surgir em momento um pouco mais a frente, após a implantação de fato da nova estrutura e das novas dinâmicas de equipe e de cultura.

4.5.2 Sub QP2 – Quais as características/dinâmicas das relações sociais entre profissionais de uma equipe de trabalho?

Para esta SubQuestão, foram elaboradas no questionário: a questão 05, que buscava explorar sobre a formação de modelos mentais/mente coletiva, capital social e o sentimento de pertencimento e *sensemaking*; enquanto a questão 06 buscava explorar sobre o conceito de equipe e os relacionamentos intra-equipe.

Conforme previsto pelo MSL, pode-se observar entre a equipe a identificação de interesses e necessidades comuns bem como relações de confiança em processo de construção.

Pode-se observar destaque e consideração de impacto principal para o papel do gestor imediato, tanto na literatura quanto nas respostas ao questionário. Ainda de encontro ao MSL, a questão da perda de antigos colegas e as mudanças em processos, não apresentaram grandes impactos.

Contudo, apesar de os novos membros da equipe serem destacados na literatura, o questionário indicou que estes possuem pouco impacto na vida real.

Apesar da indicação dos respondentes em observar o interesse da nova equipe em formar uma unidade, a resposta soa contraditória se considerarmos o destaque do comportamento predominantemente focado em normas/regras e a tendência a manutenção de silos antigos de relacionamentos. Esta contradição parece um sinal de um capital social em processo de construção, aonde o indivíduo se apegava ao formal no momento inicial de um novo relacionamento, até que a confiança seja conquistada.

O equilíbrio entre as respostas que citavam relações de colaboração e cooperação deixa em dúvida o real entendimento dos conceitos e a real aplicação destes na vida real. Isso porque, na questão, fora mencionado que ‘colaboração’ deveria ser entendida enquanto interação entre os profissionais engajados em prol de uma tarefa ou ideal comum e onde assim poderia ser identificado um sentimento de pertencimento e parceria; enquanto a ‘cooperação’ deveria ser entendida como uma simples realização conjunta de tarefas ou atividades e que poderia ser reflexo, por exemplo, de uma condição imposta e pontual.

Mas talvez o principal ponto a se considerar seja o destaque do papel do gestor imediato. Ele talvez possa ser considerado umas das chaves de sucesso nos processos de reestruturação organizacional. Espera-se que esteja ciente e alinhado com a nova cultura e objetivos da organização, acredita-se que é o ‘ponto de contato’ entre os profissionais da equipe e a alta direção. Precisa estar envolvido com o processo, ao mesmo passo que precisa envolver a equipe. Deve guiar e conduzir, facilitando ou dificultando todo o processo.

Com um olhar mais amplo, as respostas obtidas nestas questões podem também abrir brechas para observações sobre como o processo de reestruturação organizacional é conduzido pela organização, por exemplo: O quanto o processo de comunicação oficial da organização pode ser considerado claro, transparente, tempestivo e efetivo? As estratégias e ações para fomentar a nova cultura e evitar competições entre os profissionais são implementáveis? São objetivo da organização? Como são trabalhadas e há interesse em se conduzir estratégias de alocação de pessoal e reestruturação das equipes?

4.5.3 Sub QP3 – Quais os impactos de um processo de reestruturação organizacional/mudança cultural na dinâmica de colaboração de uma equipe?

As duas questões seguintes, buscavam atender a SubQuestão 03. A questão 07 buscava explorar o compartilhamento de conhecimento e reação a mudanças; enquanto a questão 08 buscava explorar questões ligadas ao conhecimento e redes intraorganizacionais de relacionamento.

A maioria dos respondentes indicou melhora na comunicação, semelhante ao indicado a partir do MSL, onde se destacou o estabelecimento de uma rede de comunicação em construção. Contudo, os respondentes também ressaltaram que o processo de comunicação se dá/dava de maneira, predominantemente, formal.

Tais respostas podem sinalizar uma perspectiva inicial caracterizada por baixo foco na colaboração, um período de vivências conturbadas ou mesmo um período de contradições, visto que ao mesmo tempo em que há citações de comunicação focada na troca de conhecimento, esta comunicação se baseia fortemente em hierarquias institucionais.

Espera-se que o processo de colaboração ocorra de maneira natural e voluntária; que seja um ambiente confortável e prazeroso. Contudo, quando surgem citações a processos e meios formais, guiados pela hierarquia institucional, remete a uma espécie de rotina ou obrigação, a pouca liberdade e autonomia do indivíduo, a um ambiente de pouca troca, pouco colaborativo.

Neste ponto, observa-se alguns pontos de contradição: (i) enquanto os dados do MSL mencionavam a tendência da formação de silos de domínio onde ocorreria troca de conhecimento por assuntos e grupos de profissionais mais específicos, os respondentes sinalizaram uma posição de indistinção com relação a estas especificidades, sugerindo disponibilidade e interesse de troca de conhecimento em qualquer domínio e com qualquer profissional; (ii) Apesar de indicar conforto e interesse em compartilhar (tanto no MSL quanto no questionário), este cenário parece conflitar com a preferência de uso de formas parcialmente formais e a não identificação de repositórios formais no questionário.

Neste ponto, a sensação é de não ser clara a observação de um sentimento de unidade/equipe estabelecido, o foco ainda parece mais individual do que na equipe e a presença de resistência a mudança. Pode representar um novo capital social ainda não

constituído, mas talvez em construção. Indica a necessidade de investimento em comunicação e a troca de conhecimentos, como ferramentas ou meios para se atingir objetivos comuns da equipe, fortalecer laços de união e sentimento de pertencimento

O equilíbrio entre o compartilhamento de conhecimento através de meio físico e meio virtual, desperta curiosidade. Como boa parte das publicações alcançadas pelo MSL são de anos antes do evento do COVID, acredita-se que a popularização de tecnologias e sistemas de trabalho híbridos ou remotos possa ter modificado essa dinâmica, gerando a divergência observada.

Pensando também na divergência observada com relação ao compartilhamento de conhecimento, onde o questionário não indicou a ocorrência em silos de domínios específicos, novos questionamentos surgem. Vale considerar o porte da organização? Seria coerente imaginar a mesma tendência de respostas e comportamento em pequenas/médias organizações comparadas a multinacionais?

A esta altura, destacamos a comunicação, ao lado do papel do gestor imediato (citado em questões anteriores), como fatores a serem considerados como pontos-chave no processo de reestruturação organizacional. Ambos parecem propiciar o estabelecimento de um sentimento de pertencimento e relação de segurança, pois poderiam ser relacionados diretamente com a formação da nova cultura, diminuir a resistência a mudanças e estreitar laços reduzindo a dependência de posturas estritamente formais.

4.5.4 Sub QP4 – Quais as dificuldades, limitações e/ou desafios de pesquisa?

Visando atender a SubQuestão 04, foram disponibilizadas as questões 09, 10 e 11, que buscavam explorar mais especificamente o papel do gestor, o papel de novos profissionais na equipe e o fator tempo atuando na mesma instituição do profissional, respectivamente; e as questões 12 e 13, que buscavam explorar o impacto do fator tempo pós processo de reestruturação bem como a abrangência dos itens/fatores abordados para tipos diversos de organizações. A primeira questionava se o respondente percebia que as perguntas e resposta seriam específicos para sua equipe/atividade, ou se aplicam para outras equipes da organização, enquanto a segunda questionava se o fator tempo poderia alterar suas percepções e sentimentos.

A questão 09 solicitava aos respondentes que fosse ponderado os itens que mais impactaram a equipe ao fim do processo de reestruturação e, mais uma vez, foram

destacados: o ‘gestor imediato’, o ‘ambiente/clima organizacional’ e a questão dos ‘relacionamentos entre os profissionais’. Diferente do esperado a partir do MSL e das respostas obtidas em perguntas anteriores deste questionário, os itens ‘processos’ e ‘compartilhar conhecimento’ apresentaram alguma relevância e não foi observada relevância para o item ‘comunicação’.

De forma semelhante, porém sendo com uma perspectiva focada apenas em atores, as respostas à questão 10 e os dados obtidos pelo MSL coincidem ao indicar relevância para os atores ‘gestor imediato’ e ‘profissional com mais anos de casa’, enquanto os atores ‘profissional de alta qualificação técnica’ e ‘profissional de baixa qualificação técnica’ apresentaram relevância equilibrada, diferente do previsto pelo MSL.

Em seguida, oferecido um espaço textual para resposta, na questão de número 11, os atores gestor imediato e profissional de maior senioridade (com mais tempo trabalhando na instituição) receberam comentários semelhantes como os destacados a seguir:

“O gestor é o orquestrador da mudança, assim como os profissionais de maior senioridade, que possuem condição de fazer melhor análise crítica e melhoria dos processos”

“Gestores e profissionais mais experientes/mais qualificados costumam ser as peças-chave no dia a dia do trabalho”

“As pessoas que trabalham há muito tempo são influenciadoras.”

“São profissionais que reconhecidamente lideram ações ou grupos e eles ajudam em como a equipe vai se comportar”

Apesar da elaboração e revisão do questionário, foi observado que a expressão ‘profissional com mais anos de casa’ na questão 10, foi alterada para ‘profissional com maior senioridade’ na questão 11, de forma não intencional. Não fica claro se esta alteração poderia ter confundido ou facilitado a compreensão e gerado algum tipo de impacto para o entendimento do respondente.

Pode ser observado também que, ainda que na questão anterior o impacto ou relevância dos atores ter obtido resultados equilibrados, independente da qualificação

técnica, nesta questão foram fornecidos comentários negativos apenas ao profissional de baixa qualificação técnica, como:

“Profissional com baixa qualificação técnica ele poderá ter dificuldades de se adaptar as novas necessidades, portanto para esse profissional, pode gerar mais stress as mudanças.”

“...profissionais novos e de baixa qualificação precisam de treinamento e entender os processos da equipe, assim tendo um impacto maior no comportamento do grupo freando ele (o processo).”

Pode-se considerar que, apesar de o processo de reestruturação organizacional ser um projeto amplo, que alcança toda a organização e profissionais, seus reflexos são sentidos de forma mais impactante nos microssistemas de convivência e relações diretamente ligadas a cada profissional. Ou seja, mudanças de estrutura, de direção, de diretrizes e normas, de negócio, de cultura etc. são mais relevantes individualmente, sentidas como mudanças de micromundos.

Elos próximos, relações de confiança com pessoas próximas, profissionais e condutas referenciadas a partir de indivíduos próximos (como o gestor imediato), são marcadores que guiam e balizam a evolução da equipe e, conseqüentemente, geram reflexo no processo de reestruturação organizacional como um todo.

Retomando a questão do capítulo de Introdução, o processo de reestruturação organizacional pode ser repensado, com objetivos mais granulares e direcionados, focando no impacto em micro processos ou grupos menores, explorando recursos de 'influências locais' dentro da nova estrutura desejada, quase com um conjunto de 'micro reestruturações organizacionais'

Em seguida, a questão 12 questionava se, na percepção dos respondentes, os temas abordados e as respostas fornecidas no questionário se aplicariam exclusivamente em um tipo de organização, setor de atividades ou característica de equipe. As respostas que afirmavam ‘*não saber*’ e aquelas que afirmavam ‘*ser aplicável apenas a equipes semelhantes as suas*’ apresentaram os mesmos valores (25% cada uma), enquanto as demais respostas indicavam ser aplicável a ‘*qualquer tipo*’ (50%).

O resultado equilibrado que foi observado, possibilita identificar indícios de itens comuns, independente da opinião individual, porém não podem ser totalmente generalizados. Considerando que o questionário provê o olhar segundo perspectiva do

indivíduo e lembrando que os processos de reestruturação organizacional ocorrerem em momentos temporais específicos, em organizações distintas, que cada organização possui cultura e subculturas preexistentes, e que cada indivíduo possui redes de relações e necessidades específicas, as perspectivas de generalização só conseguem ser proporcionadas a partir de uma visão mais ampla e fazendo-se uso de recursos de estudo estatístico.

Já na questão 13, observa-se que, assim como previsto no MSL, o fator tempo impacta nos sentimentos, percepções e na acomodação dos indivíduos. Seguindo a relação com a literatura, pode-se associar esta percepção ao processo de formação de novas redes de relacionamento, impactando na formação de um novo capital social, que, paralelamente, impacta na perda ou ‘sufocamento’ de uma cultura/subcultura antiga, e consequentemente promove uma diminuição na resistência a mudança do indivíduo.

4.6 Considerações Finais

A partir da tabulação e cômputo das respostas obtidas, pode-se identificar semelhanças e novidades que contribuem para o desenvolvimento de ferramental metodológico e tecnológico de apoio aos envolvidos em processos de reestruturação organizacional, conforme apresentado na Tabela 7.

É relevante considerar que as informações obtidas a partir do questionário oferecem uma perspectiva da vida real, da prática, da vivência de profissionais. Esta perspectiva deve ser considerada como uma informação adicional ou um aprofundamento sobre o tema, agregando valor as informações já obtidas como referência, através da realização do MSL.

Tabela 7. Relações entre conceitos/fatores/aspectos identificados após questionário

Conceitos/Fatores/Aspectos	Tipo de relação	Conceito
Comunicação	Impacta em	Relações de confiança
Mudanças	Geram	Incertezas
Nova Equipe	Impacta /é impactado	Comunicação
Nova Equipe	Impacta em	Relação de confiança
Nova Equipe	Impacta em (Provoca)	Compartilhamento de conhecimento
Nova Equipe	Impacta em (Provoca)	Maior formalismo

Nova Equipe	Impacta em (Provoca)	Novo capital social (estabelecer unidade)
Novo Gestor	Impacta em	Colaboração
Novo Gestor	Impacta em	Nova Equipe
Novo Gestor	Impacta em	Relação de Confiança
Novo Gestor	Impacta em	Sub-cultura
Processo de reestruturação organizacional	é	Atividades
Processo de reestruturação organizacional	é	Papéis e responsabilidades
Processo de reestruturação organizacional	é	Processos
Processo de reestruturação organizacional	Impacta em	Relação de confiança
Profissional com mais anos de casa	Impacta em	Nova equipe
Profissional com mais anos de casa	Impacta em	Relação de confiança
Profissional com mais anos de casa	Impacta em	Sub-cultura
Tempo	Impacta em	Indivíduo
Tempo	Impacta em	Relação de confiança

Dentre os conceitos/fatores/aspectos observados, fica claro que o conceito de ‘processo de reestruturação organizacional’ em si é formalizado como um conjunto de “atividades” + “papéis e responsabilidades” + “processos”. Estes conceitos não influenciam ou sofrem influências de outros, uma vez que são características natas do processo de reestruturação organizacional.

O ator ‘novo gestor’ que já possuía um papel de conceito destaque previsto no MSL, segue se destacando, porém observa-se a presença de um novo ator, o ‘profissional com mais tempo de casa’ com influência/impacto semelhante. São conceitos/fatores que influenciam em diversos aspectos/fatores, impactando diretamente na equipe, no indivíduo e em seu comportamento, ao passo que sofre pouco impacto de outros conceitos/fatores.

O fator/conceito ‘comunicação’, se destaca com impacto/influência mais no grupo/equipe de trabalho do que no indivíduo diretamente.

O fator/conceito ‘indivíduo’ apesar de desempenhar papel de pouco impacto diretamente no processo, destaca-se por sofrer impacto do ‘grupo/equipe de trabalho’, do ‘novo gestor’ e do ‘profissional com mais tempo de casa’.

Fica claro que um processo de reestruturação organizacional reflete diretamente nos microssistemas de convivência e relacionamentos, impactando individualmente cada profissional. Além disso, existem atores que assumem papel de destaque, principalmente o gestor imediato e, secundariamente, o profissional com mais tempo de empresa, tanto no sentimento de pertencimento quanto na geração do sentimento de confiança.

5 Apresentação do mapa conceitual de apoio a processos de reestruturação organizacional

Este capítulo apresenta o instrumento de apoio elaborado a partir da compilação dos dados dos capítulos anteriores desta pesquisa.

5.1 Elaboração do instrumento

A comparação dos conceitos/fatores consolidados quando da realização do MSL com aqueles obtidos a partir da consolidação das respostas ao questionário, possibilita o estabelecimento de uma visão teórica e prática sobre o impacto de processos de reestruturação. Possibilita também se pensar em tratamentos a partir de micromundos/microsistemas, fazendo-se uso de recursos que possibilitem agilidade, clareza e objetividade na comunicação. Comunicações globais/formais segundo uma perspectiva da organização somadas a comunicações direcionadas às equipes ou nichos, mais focados.

É relevante pensar, por exemplo, que o processo de aculturação e adaptação precisa ser promovido de maneira mais próxima das equipes. O ‘Gestor’ e ‘Profissional com mais anos de casa’ precisam atuar como peças-chave para guiar equipes e indivíduos para a nova cultura e promover ambiente de confiança e colaboração. É necessário estabelecer relacionamentos interpessoais, criando uma referência mais próxima do indivíduo do que o processo de reestruturação em si e do mero uso de recursos tecnológicos ou administrativos.

Para isso, o passo primeiro compreendeu realizar a consolidação, em uma única tabela, dos conceitos e relações observadas entre eles, permitindo assim a identificação de menção a conceitos/fatores comuns, que foram identificados tanto a partir do MSL quanto a partir do questionário. A Tabela 8 apresenta os conceitos/fatores identificados em ordem alfabética. Os itens destacados com na cor laranja, representam conceitos obtidos a partir do MSL, enquanto os itens destacados na cor azul representam aqueles obtidos a partir das respostas ao questionário.

Tabela 8. Consolidado dos conceitos/fatores identificados

ID	Conceitos/Fatores/Aspectos	Tipo de relação	Conceito	Origem
1	Clima organizacional	Impacta em	Colaboração	MSL
			Compartilhamento	
2	Clima organizacional	Impacta em	de conhecimento	MSL
3	Comunicação	Impacta em	Relações de confiança	Questionário
4	Ligações ponte	Impacta em	Gestão de mudanças	MSL
5	Incertezas	Impacta em	Relação de confiança	MSL
6	Indivíduo	Impacta em	Equipes de trabalho	MSL
8	Mudanças	Geram	Incertezas	MSL
9	Mudanças	Geram	Incertezas	Questionário
10	Mudar cultura organizacional	Impacta em	Comprometimento organizacional	MSL
11	Mudar cultura organizacional	Impacta em	Relações de confiança	MSL
12	Mudar cultura organizacional	Impacta em	Teoria do capital social	MSL
13	Nova Equipe	Impacta e é impactado por	Comunicação	Questionário
14	Nova Equipe	(Provoca)	Maior formalismo	Questionário
15	Nova Equipe	(Provoca)	Novo capital social (estabelecer unidade)	Questionário
16	Nova Equipe	Impacta em	Relação de confiança	Questionário
17	Nova Equipe	(Provoca)	Compartilhamento de conhecimento	Questionário
18	Novo Gestor	Impacta em	Colaboração	Questionário
19	Novo Gestor	Impacta em	Nova Equipe	Questionário
20	Novo Gestor	Impacta em	Relação de Confiança	Questionário

ID	Conceitos/Fatores/Aspectos	Tipo de relação	Conceito	Origem
21	Novo Gestor	Impacta em	Sub-cultura	Questionário
22	Novo gestor	Impacta em	Colaboração	MSL
23	Processo de reestruturação organizacional	é	Atividades	Questionário
24	Processo de reestruturação organizacional	é	Papéis e responsabilidades	Questionário
25	Processo de reestruturação organizacional	é	Processos	Questionário
26	Processo de reestruturação organizacional	Impacta em	Relação de confiança	Questionário
27	Profissional com mais anos de casa	Impacta em	Nova equipe	Questionário
28	Profissional com mais anos de casa	Impacta em	Relação de confiança	Questionário
29	Profissional com mais anos de casa	Impacta em	Sub-cultura	Questionário
30	Rede de comunicação intraorganizacional	Impacta em	Redes sociais	MSL
31	Rede de comunicação intraorganizacional	Impacta em	Relações de confiança	MSL
32	Rede de comunicação intraorganizacional	Impacta em	Teoria da rigidez da ameaça	MSL
33	Relações de confiança	Impacta em	Comprometimento organizacional	MSL
34	Tempo	Impacta em	Indivíduo	Questionário
35	Tempo	Impacta em	Relação de confiança	Questionário
36	Teoria do capital social	Impacta em	Rede de comunicação intraorganizacional	MSL

Após isso, como passo segundo, desconsiderou-se aqueles registros que apresentem indicativo na coluna “*Tipo de Relação*” com valor “é”, uma vez que estes registros são apenas ratificação de vocábulos/significantes e não representam relação de causa/efeito de fato (Conceitos/fatores: ‘Processo de reestruturação organizacional’, itens 23, 24 e 25 da Tabela 8).

No passo terceiro, conforme Tabela 9, buscou-se tratar expressões ou palavras semelhantes, como por exemplo: (i) “*Mudanças*” e “*Mudar cultura organizacional*”; (ii) “*Comunicação*” e “*Rede de comunicação intraorganizacional*”; e (iii) “*Geram*” e “*Impactam*”, possibilitando a formação de conceitos/fatores próximos ou correlatos e minimizando estratificações ou granularidade que, neste momento, possam mais confundir do que agregar valor.

Tabela 9. Tratamento por semelhança

ID	Conceitos/Fatores/Aspectos	Tipo de relação	Conceito	Origem
1	Clima organizacional	Impacta em	Colaboração	MSL
2	Clima organizacional	Impacta em	Compartilhamento de conhecimento	MSL
30	Comunicação	Impacta em	Redes sociais	MSL
3	Comunicação	Impacta em	Relações de confiança	Questionário
31	Comunicação	Impacta em	Relações de confiança	MSL
32	Comunicação	Impacta em	Teoria da rigidez da ameaça	MSL
5	Incertezas	Impacta em	Relação de confiança	MSL
6	Indivíduo	Impacta em	Equipes de trabalho	MSL
4	Ligações ponte	Impacta em	Gestão de mudanças	MSL
10	Mudanças	Impacta em	Comprometimento organizacional	MSL
8	Mudanças	Impacta em	Incertezas	MSL
9	Mudanças	Impacta em	Incertezas	Questionário
11	Mudanças	Impacta em	Relações de confiança	MSL
12	Mudanças	Impacta em	Teoria do capital social	MSL

ID	Conceitos/Fatores/Aspectos	Tipo de relação	Conceito	Origem
13	Nova Equipe	Impacta e é impactado por	Comunicação	Questionário
17	Nova Equipe	Impacta em	Compartilhamento de conhecimento	Questionário
14	Nova Equipe	Impacta em	Maior formalismo	Questionário
15	Nova Equipe	Impacta em	Novo capital social (estabelecer unidade)	Questionário
16	Nova Equipe	Impacta em	Relação de confiança	Questionário
22	Novo gestor	Impacta em	Colaboração	MSL
18	Novo Gestor	Impacta em	Colaboração	Questionário
19	Novo Gestor	Impacta em	Nova Equipe	Questionário
20	Novo Gestor	Impacta em	Relação de Confiança	Questionário
21	Novo Gestor	Impacta em	Sub-cultura	Questionário
27	Profissional com mais anos de casa	Impacta em	Nova equipe	Questionário
28	Profissional com mais anos de casa	Impacta em	Relação de confiança	Questionário
29	Profissional com mais anos de casa	Impacta em	Sub-cultura	Questionário
33	Relações de confiança	Impacta em	Comprometimento organizacional	MSL
34	Tempo	Impacta em	Indivíduo	Questionário
35	Tempo	Impacta em	Relação de confiança	Questionário
36	Teoria do capital social	Impacta em	Rede de comunicação intraorganizacional	MSL

Por fim, no passo quarto, observou-se a possibilidade de tratar a coluna ‘*Conceitos/Fatores/Aspectos*’, elaborando agrupamentos de mais alta granularidade a partir de características semânticas das palavras ou expressões, denominados aqui como ‘*Categoria*’, conforme Tabela 9.

Ainda no passo quarto, fazendo uso do recurso de categorização como uma solução para se estruturar a informação já existente sobre os conceitos/fatores correlatos, simplificando a apresentação e respeitando o campo semântico, o quadro pode ser apresentado de forma a considerar uma coluna ‘Categoria’, em substituição a coluna ‘Conceitos/Fatores/Aspectos’, conforme Tabela 10 e Tabela 11.

Tabela 10. Tratamento segundo semântica

Categoria	seq	Conceitos/Fatores/Aspectos	Tipo de relação	Conceito	Origem
Comunicação	3,30,31,32	Comunicação	Impacta em	Relações de confiança	MSL+Quest.
				Redes sociais	MSL
				Teoria da rigidez da ameaça	MSL
	4	Ligações ponte	Impacta em	Gestão de mudanças	MSL
Pessoas	6	Indivíduo	Impacta em	Equipes de trabalho	MSL
	13	Nova Equipe	Impacta e é impactado por	Comunicação	Quest.
	14,15,17		Impacta em	Compartilhamento de conhecimento	Quest.
				Maior formalismo	
				Novo capital social (estabelecer unidade)	
	16			Relação de confiança	
	18,19,20,21,22	Novo gestor	Impacta em	Colaboração	MSL+Quest.
				Nova Equipe	Quest.
				Relação de Confiança	Quest.
				Sub-cultura	Quest.
	27,28,29	Profissional com mais anos de casa	Impacta em	Nova equipe	Quest.
				Relação de confiança	Quest.
				Sub-cultura	Quest.
Clima	1	Clima organizacional		Colaboração	MSL

Categoria	seq	Conceitos/Fatores/Aspectos	Tipo de relação	Conceito	Origem
			Impacta em	Compartilhamento de conhecimento	MSL
Incertezas	5	Incertezas	Impacta em	Relação de confiança	MSL
Mudanças	8,9,10,11,12	Mudanças	Impacta em	Comprometimento organizacional	MSL
				Incertezas	MSL_Quest.
				Relações de confiança	MSL
				Teoria do capital social	MSL
Relações de confiança	33	Relações de confiança	Impacta em	Comprometimento organizacional	MSL
Tempo	34,35	Tempo	Impacta em	Indivíduo	Quest.
				Relação de confiança	Quest.
Teoria do capital social	36	Teoria do capital social	Impacta em	Rede de comunicação intraorganizacional	MSL

Tabela 11. Apresentação por Categoria

Categoria	Tipo de relação	Conceito	Origem
Comunicação	Impacta em	Relações de confiança	MSL+Quest.
		Redes sociais	MSL
		Teoria da rigidez da ameaça	MSL
	Impacta em	Gestão de mudanças	MSL
Pessoas	Impacta em	Equipes de trabalho	MSL
	Impacta e é impactado por	Comunicação	Quest.
	Impacta em	Compartilhamento de conhecimento	Quest.
		Maior formalismo	
		Novo capital social (estabelecer unidade)	
		Relação de confiança	
	Impacta em	Colaboração	MSL+Quest.
		Nova Equipe	Quest.

Categoria	Tipo de relação	Conceito	Origem
		Relação de Confiança	Quest.
		Sub-cultura	Quest.
	Impacta em	Nova equipe	Quest.
		Relação de confiança	Quest.
		Sub-cultura	Quest.
Clima organizacional	Impacta em	Colaboração	MSL
		Compartilhamento de conhecimento	MSL
Incertezas	Impacta em	Relação de confiança	MSL
Mudanças	Impacta em	Comprometimento organizacional	MSL
		Incertezas	MSL+Quest.
		Relações de confiança	MSL
		Teoria do capital social	MSL
Relações de confiança	Impacta em	Comprometimento organizacional	MSL
Tempo	Impacta em	Indivíduo	Quest.
		Relação de confiança	Quest.
Teoria do capital social	Impacta em	Rede de comunicação intraorganizacional	MSL

Além disso, a partir da análise destas categorias, julgou-se relevante associá-las a conceitos que embasam o tripé de Sistemas de Informação e o Modelo 3C, como o exemplo da Tabela 12 **Erro! Fonte de referência não encontrada.:**

Tabela 12. Relação dos com Tripé de Sistemas de Informação e Modelo 3C

Conceitos do Tripé de SI	Categoria
Tecnologias	Mudanças
Pessoas	Pessoas + Comunicação + Tempo + Relações de confiança + Incertezas
Processos	Clima organizacional + Mudanças + Teoria do capital social
Conceitos do Modelo 3C	Categoria
Comunicação	Comunicação
Coordenação	Pessoas + Teoria do capital social
Cooperação	Pessoas + Relações de confiança + Incertezas + Teoria do capital social

5.2 Mapa conceitual de apoio a processos de reestruturação organizacional

Segundo Joseph Novak (Santos, A. O et al, 2021) e (Lima, G. A. B., 2004), um Mapa Conceitual pode ser definido como uma ferramenta administrativa para organizar e representar graficamente o conhecimento e relações significativas entre conceitos, em forma de proposições. Pode ser basicamente descrito como uma representação gráfica, geralmente em formato de diagrama, que representa relações entre conceitos e/ou ideias.

Ao se fazer uso de um mapa conceitual, consegue-se demonstrar um nível aceitável de compreensão sobre o tema, sendo considerado uma maneira de se representar o conhecimento tácito, segundo uma aplicação mais formal:

- Contêm conhecimentos gerais próximo ao topo do mapa, com os conceitos relacionados organizados hierarquicamente abaixo;
- Mostram tópicos com links cruzados e múltiplas relações.

Na construção do instrumento aqui elaborado, pode-se identificar as seguintes estruturas características de um mapa conceitual:

- conceitos = os Conceitos/Fatores/Aspectos padrões, observados com frequência, ou ainda, características percebidas durante um processo de reestruturação organizacional;
- palavras/frases de ligação = as linhas que conectam estes conceitos possuem expressões de ligação que tentam descrever a relação entre dois conceitos. Foram identificadas da maneira mais objetiva e clara possível, contendo basicamente um verbo + preposição (exemplo: “*impacta em*”, indicando que um conceito exerce influência ou gera efeitos sobre outro);
- estrutura proposicional = as proposições são declarações significativas constituídas por dois ou mais conceitos relacionados com palavras de ligação. Estas declarações também são conhecidas como unidades semânticas ou unidades de significado. Conceitos e proposições são a base para a criação de novos conhecimentos em um domínio. Essencialmente, um mapa conceitual transmite visualmente um conjunto de proposições sobre um determinado tópico;
- hierarquia = se faz presente e pode ser observada em alguns conceitos, onde tem-se os conceitos mais gerais e, subsequentemente, conceitos mais

específicos ou exclusivos. Como tal, um mapa conceitual é projetado para ler de cima para baixo;

- questão central = é identificada como a questão da pesquisa, e a partir dela se é desenhado o mapa conceitual. A questão central deve estar no topo do mapa conceitual e servir como um ponto de referência;
- links cruzados = são relações entre conceitos em diferentes domínios do mapa conceitual, permitindo que você visualize como as ideias dentro destes diferentes domínios estão interligadas.

A utilização deste instrumento propicia, dentre outros benefícios, a facilidade de compreensão, devido a seu formato visual; possibilita integrar conceitos; proporciona aprendizado colaborativo; permite representar relações complexas de forma mais clara e precisa; e estimula o pensamento crítico, a partir da análise e definição das relações entre os conceitos.

A partir destes conceitos, e fazendo-se uso da ferramenta gratuita MindMeister (<https://www.mindmeister.com/>), produziu-se uma representação gráfica dos conceitos/categorias identificados, organizando-se o instrumento como visto na Figura 17. Os subitens a seguir detalham cada um desses conceitos e relações associadas, representando as influências que cada Categoria exerce sobre cada Conceito/Fator identificado.

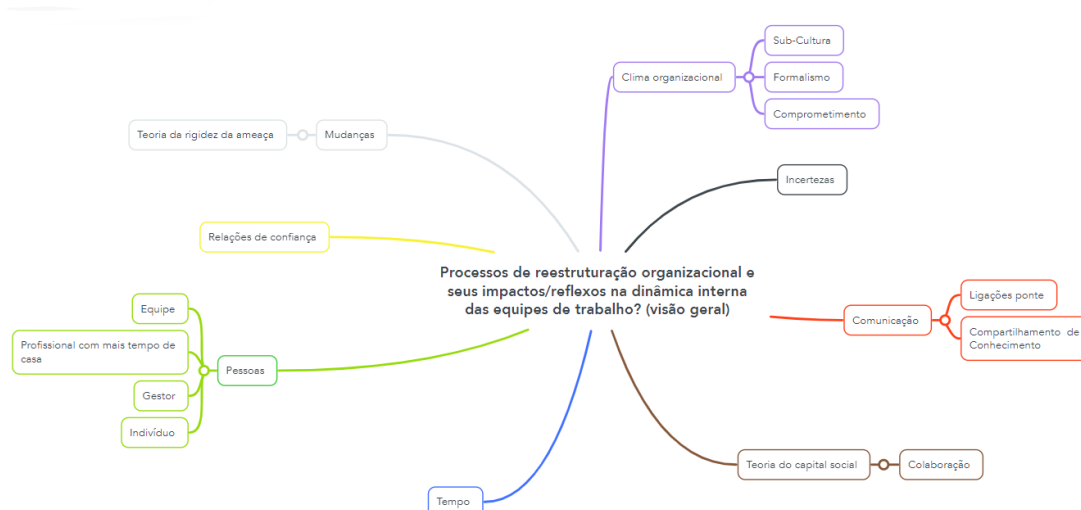


Figura 17. Instrumento proposto – Visão geral, conceitos/categorias e subitens

5.2.1 Categoria: Comunicação

Detalhando a relação de impacto gerada pela ‘Comunicação’, tem-se a Tabela 13:

Tabela 13. Categoria – Comunicação, versão original

Macro-Conceitos	Tipo de relação	Conceito	Origem
Comunicação	Impacta em	Relações de confiança	MSL+Quest.
		Redes sociais	MSL
		Teoria da rigidez da ameaça	MSL
	Impacta em	Gestão de mudanças	MSL

Para a representação no diagrama, adotou-se novamente o recurso de categorização como uma solução para se estruturar a informação já existente sobre os conceitos/fatores correlatos. O item ‘Redes sociais’ foi considerado como equivalente a categoria ‘Pessoas’, enquanto o conceito ‘Gestão de Mudanças’ foi equiparado a categoria ‘Mudança’, conforme Tabela 14.

Tabela 14. Categoria – Comunicação, versão final

Macro-Conceitos	Tipo de relação	Conceito	Origem
Comunicação	Impacta em	Relações de confiança	MSL+Quest.
		PESSOAS	MSL
		Teoria da rigidez da ameaça	MSL
	Impacta em	MUDANÇAS	MSL



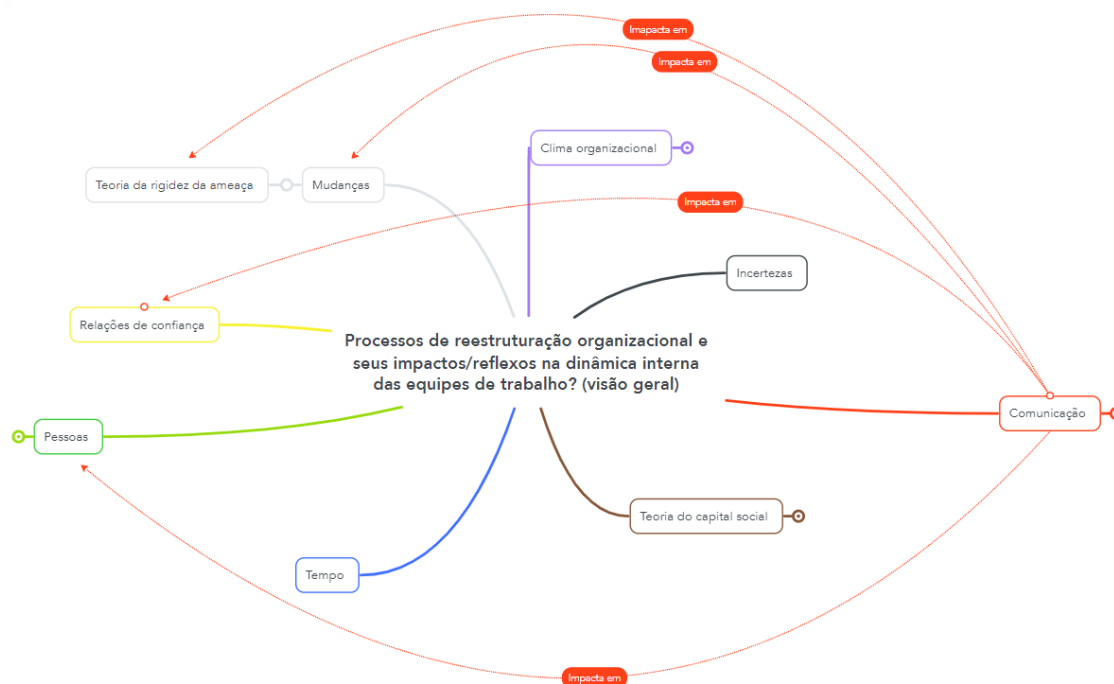


Figura 18. Instrumento proposto – 'Comunicação'

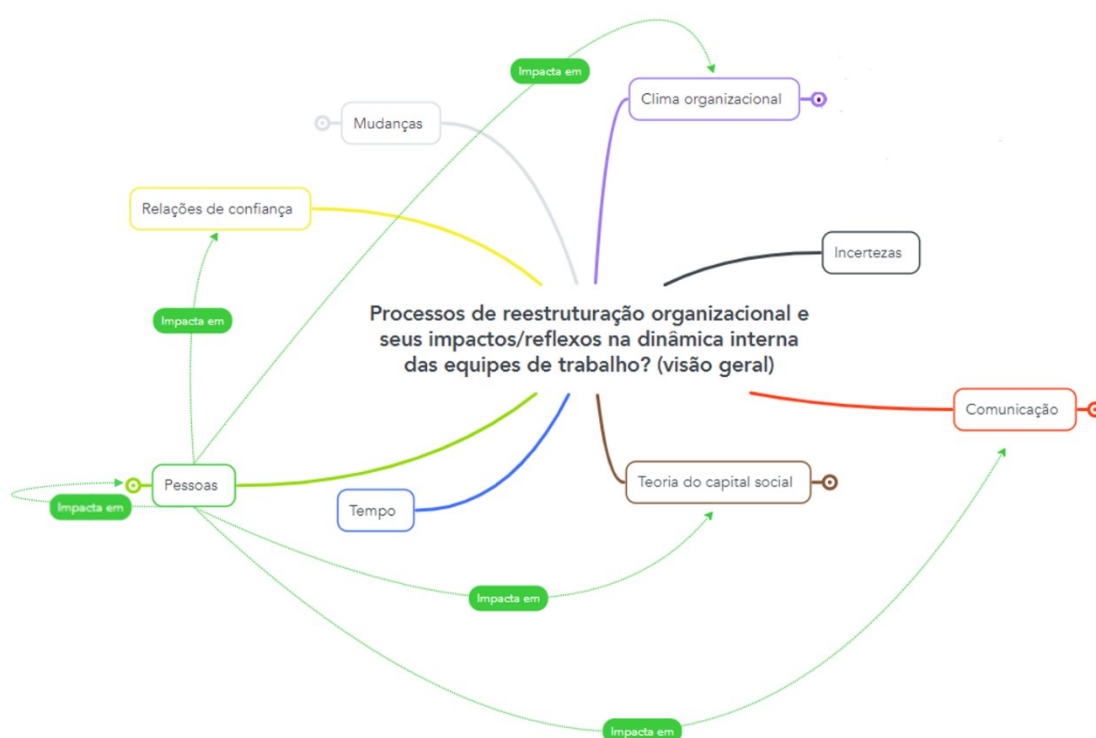
Assim, conforme representado na Figura 18, 'Comunicação' impacta em 'Pessoas', 'Mudanças' e 'Relações de confiança'. Em 'Mudanças', pode ser considerado o impacto da comunicação organizacional e processos de notificação ou informes dentro da organização que tratem do processo de reestruturação em si. Em 'Pessoas', o impacto da comunicação é refletido no convívio, na troca de informações e nos relacionamentos interpessoais. De forma semelhante, seu impacto nas 'Relações de confiança' pode propiciar a consolidação de sentimentos positivos de pertencimento, unidade de equipe e transparência ou não tão positivos, como relações de maus tratos, abuso de poder ou falta de clareza.

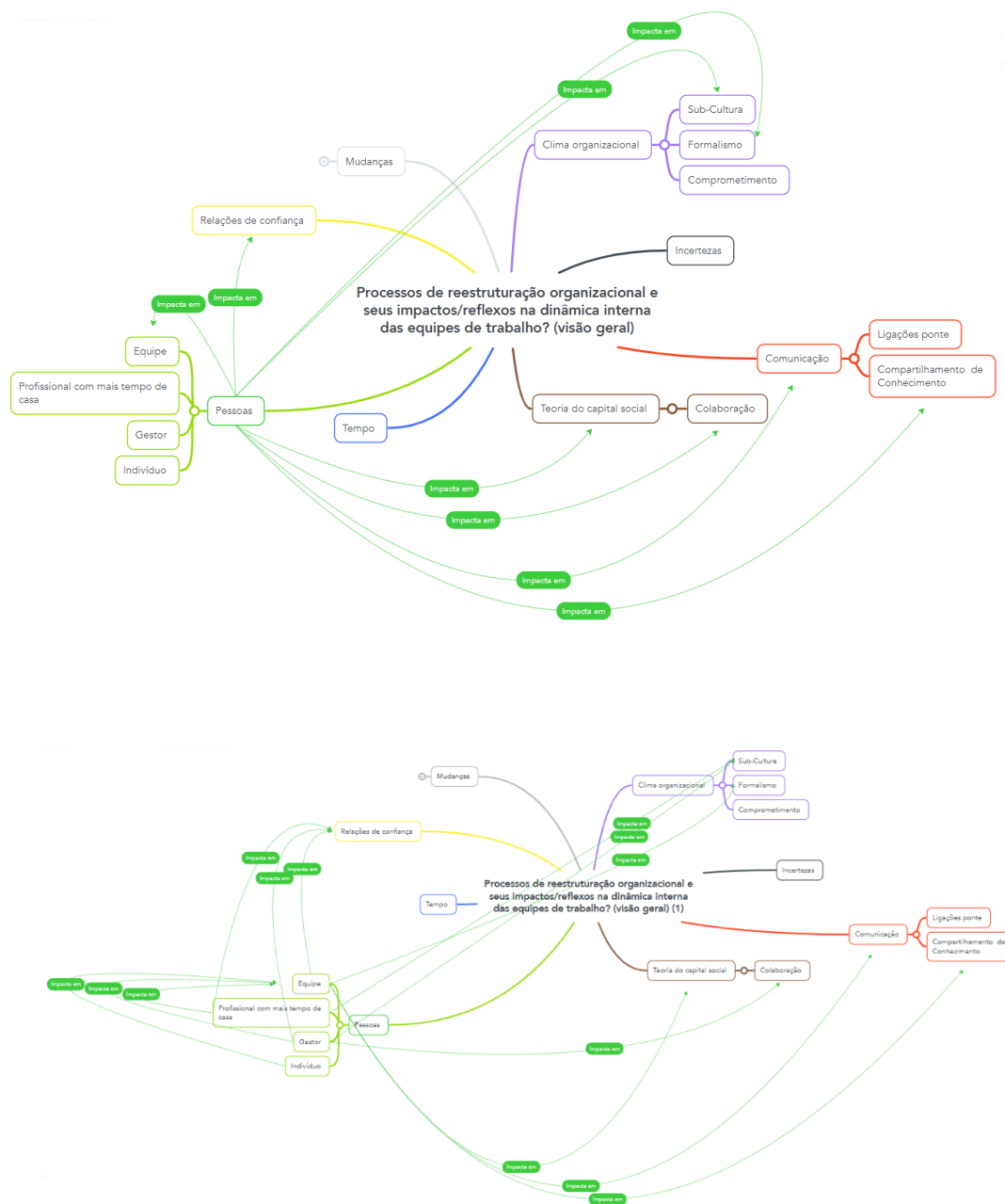
5.2.2 Categoria: Pessoas

Detalhando a relação de impacto gerada por 'Pessoas', tem-se a Tabela 15:

Tabela 15. Categoria – Pessoas

Categoria	Tipo de relação	Conceito	Origem
Pessoas	Impacta em	Equipes de trabalho	MSL
	Impacta e é impactado por	Comunicação	Quest.
	Impacta em	Compartilhamento de conhecimento	Quest.
		Maior formalismo	
		Novo capital social (estabelecer unidade)	
		Relação de confiança	
	Impacta em	Colaboração	MSL+Quest.
		Nova Equipe	Quest.
		Relação de Confiança	Quest.
		Sub-cultura	Quest.
	Impacta em	Nova equipe	Quest.
		Relação de confiança	Quest.
		Sub-cultura	Quest.





Figuras 19. Instrumento proposto – 'Pessoas'

As Figuras 19 representam, 'Pessoas' e seu impacto em 'Equipes de trabalho', 'Comunicação', 'Compartilhamento de conhecimento', 'Maior formalismo', 'Novo capital social', 'Relação de confiança', 'Colaboração' e 'Sub-cultura'.

'Pessoas' são a base das organizações e dos processos. A valorização e o fortalecimento deste pilar tendem a fortalecer a organização rumo ao sucesso. Sua relação com os demais conceitos pode representar uma espécie de ecossistema interconectado.

Considerando-se 'Equipes de trabalho', as personalidades, potencialidades, limitações e o comportamento de cada indivíduo refletem no dia a dia de suas atividades

e consequentemente, nas equipes de trabalho. Esta diversidade, por exemplo, pode levar a necessidade de um maior ‘Formalismo’ em estruturas e processos, apesar de ser um limitante a espontaneidade, inovação e a colaboração.

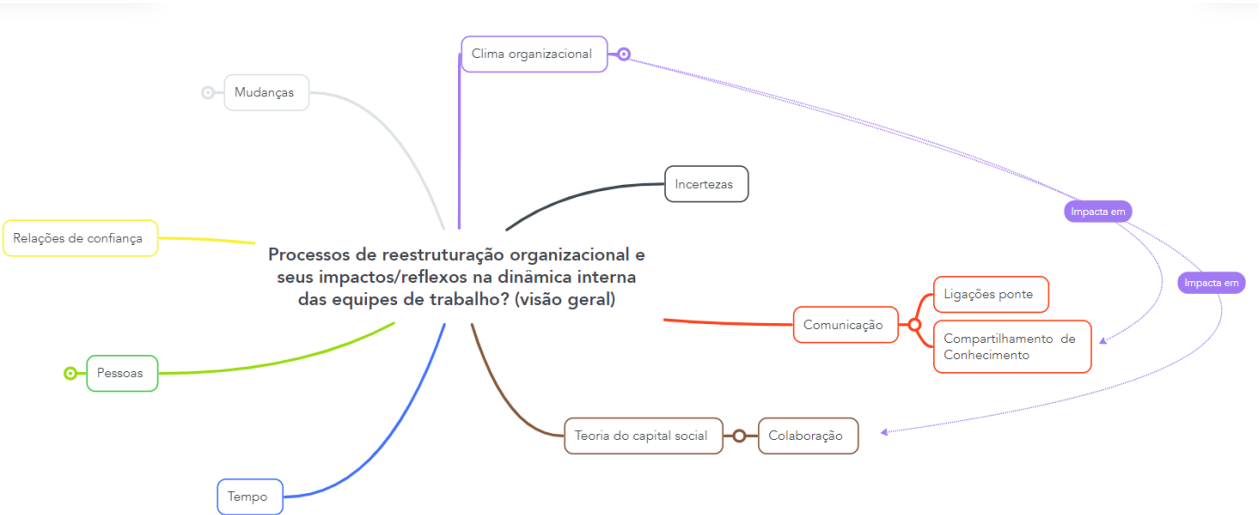
Pensando em ‘Comunicação’, há de se considerar que a qualidade da comunicação entre as pessoas reflete no fluxo e informação e compreensão. O ‘Compartilhamento de conhecimento’, por sua vez, é dependente da disposição a ‘Colaboração’ de cada indivíduo e das ‘Relações de confiança’ estabelecidas entre eles. A formação de ‘Sub-cultura’ surge a partir da interação entre grupos e indivíduos, e, consequentemente, refletem em práticas de trabalho, na comunicação e normas de convivência e apoio.

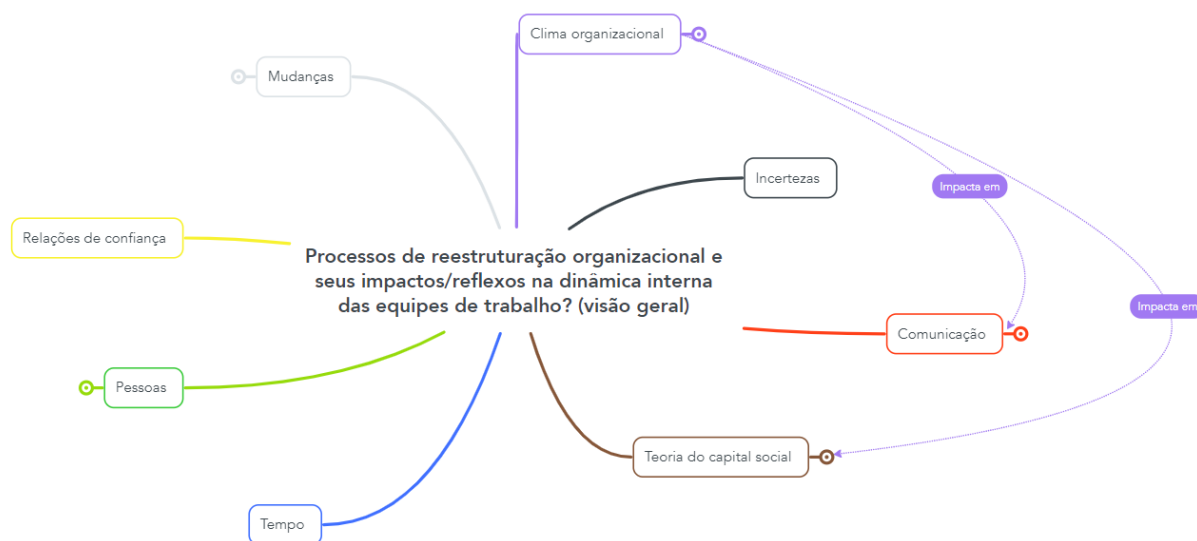
5.2.3 Categoria: Clima Organizacional

Detalhando a relação de impacto gerada por ‘Clima organizacional’, tem-se a Tabela 16:

Tabela 16. Categoria – Clima organizacional

Categoria	Tipo de relação	Conceito	Origem
Clima organizacional	Impacta em	Colaboração	MSL
		Compartilhamento de conhecimento	MSL





Figuras 20. Instrumento proposto – 'Clima organizacional'

A Figuras 20 representam o 'Clima organizacional' e seu impacto em 'Compartilhamento de conhecimento' e 'Colaboração'.

Pode-se considerar que ambientes onde o indivíduo vivencie apoio e incentivo, são mais propensos a serem ambientes colaborativos e de conhecimento compartilhado.

Profissionais que se sentem valorizados e seguros, tendem a estar disponíveis para a troca e colaboração. Barreiras são rompidas, falhas e erros são tratados como lições aprendidas, o foco passa a ser o desenvolvimento coletivo e surge espaço para inovações.

5.2.4 Categoria: Incertezas

Detalhando a relação de impacto gerada por 'Incertezas', tem-se a **Erro! Fonte de referência não encontrada.**Tabela 17:

Tabela 17. Categoria – Incertezas

Categoria	Tipo de relação	Conceito	Origem
Incertezas	Impacta em	Relação de confiança	MSL

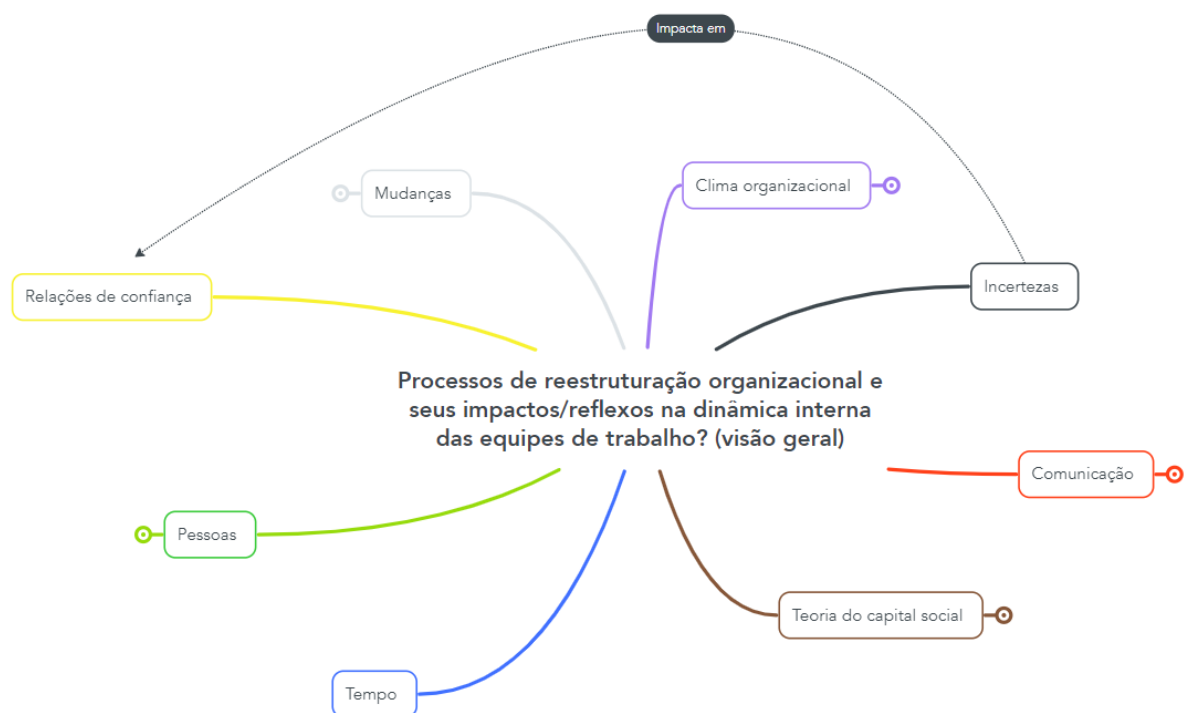


Figura 21. Instrumento proposto – 'Incertezas'

A Figura 21 representa, 'Incertezas' e seu impacto em 'Relações de confiança'. As 'Incertezas', podem abalar estruturas de confiança nas relações, ao passo que 'Relações de confiança' tendem a minimizar o medo e a insegurança diante de 'Incertezas'. Um ambiente de confiança, permite o compartilhamento de preocupações, a colaboração e sinergia para soluções, contribuindo assim para a redução da sensação de risco.

5.2.5 Categoria: Mudanças

Detalhando a relação de impacto gerada pela 'Comunicação', temos a Tabela 18:

Tabela 18. Categoria – Mudanças

Macro-Conceitos	Tipo de relação	Conceito	Origem
Mudanças	Impacta em	Comprometimento organizacional	MSL
		Incertezas	MSL+Quest.
		Relações de confiança	MSL
		Teoria do capital social	MSL

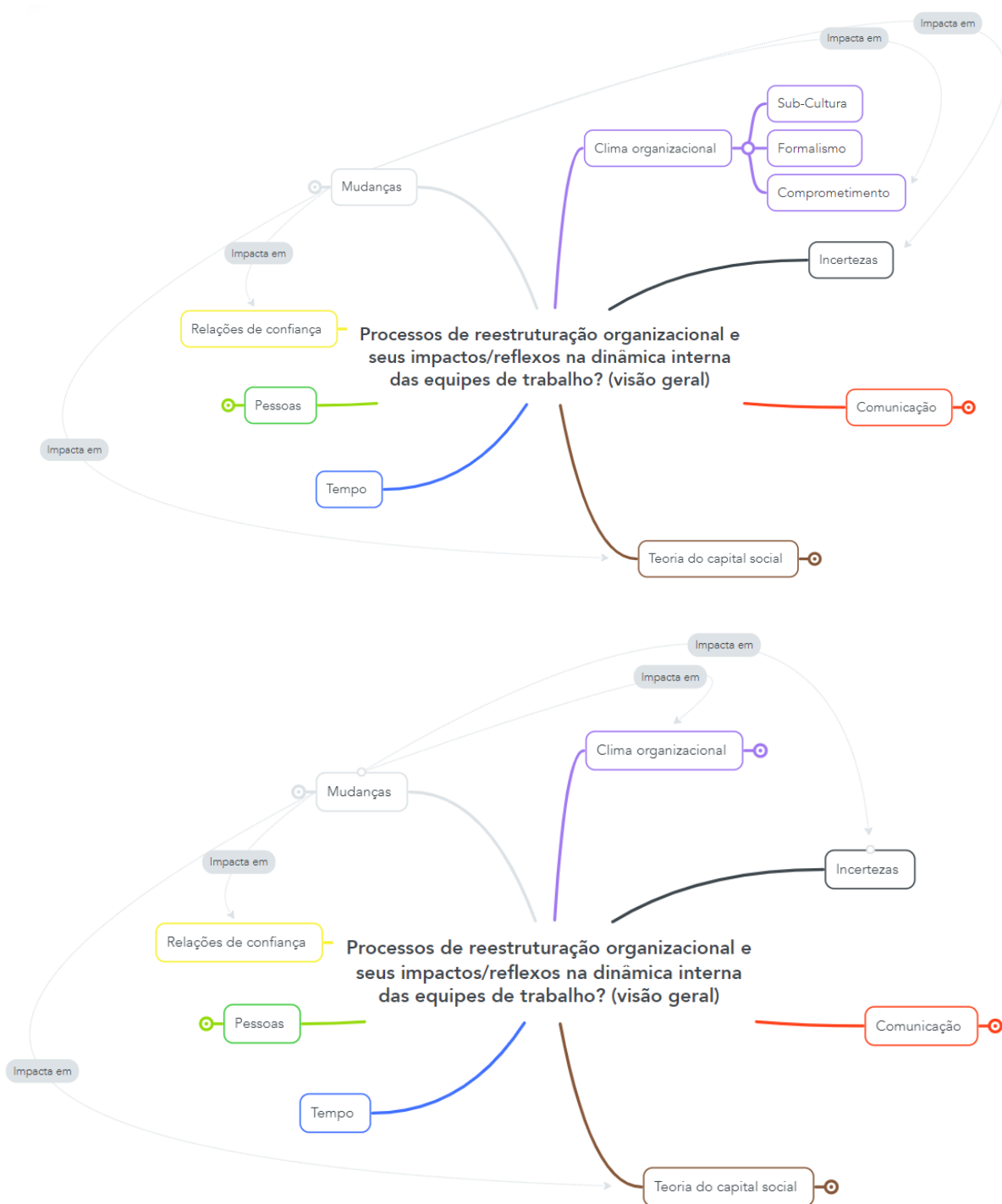


Figura 22. Instrumento proposto – 'Mudanças'

A Figura 22 representa 'Mudanças' e seu impacto em 'Teoria do capital social', 'Relações de confiança', 'Incertezas' e em 'Comportamento', que, de alguma forma, são interdependentes.

Com relação a ‘Comportamento’, considera-se a maneira como o indivíduo responde às mudanças em si, como por exemplo, maior ou menor resistência à mudança e as suas atitudes e respostas futuras. Ainda que, inicialmente, possa ser um impacto confuso e conflitante, é natural que com o passar do tempo o indivíduo passe por processo de adaptação. Em uma proporção mais ampla, o impacto no ‘comportamento’ pode levar a impactos culturais ou sociais, impactando assim uma nova realidade para um coletivo.

Com relação a ‘Incertezas’, pode-se considerar como o indivíduo lida e responde às dúvidas e insegurança com relação ao futuro, seja numa visão pessoal, profissional e/ou social. Um cenário de incertezas pode afetar a tomada de decisões, a moral, o desempenho e até a resiliência.

Já o impacto em ‘Relações de confiança’ considera como ou quanto estas relações podem ser fortalecidas ou enfraquecidas. Desconfianças, dúvidas e instabilidade sobre o futuro profissional e pessoal, podem impactar as relações de confiança. Ambientes onde relações de confiança são observados, tendem a contribuir para um ambiente de aceitação, de adaptação e de colaboração, passando a se encarar as ‘Mudanças’ como oportunidade. O estabelecimento de uma comunicação clara e objetiva pode manter ou ajudar a estabelecer ‘relações de confiança’.

A teoria do capital social versa sobre a relevância das redes de relacionamentos, normas, relações de confiança e a cooperação de um grupo ou sociedade. Em momentos de crise, por exemplo, redes de relacionamentos podem oferecer apoio material e emocional ao indivíduo e ao grupo. Os grupos, por exemplos, tendem a mais facilmente se adaptar a mudanças, tornando mais fácil a aceitação ou implantação de culturas.

Considera-se o impacto em ‘Teoria do capital social’, uma vez que as redes de relacionamentos entre os indivíduos influenciam na forma como as mudanças são percebidas e vivenciadas, ao mesmo tempo em que ‘Mudanças’ podem influenciar em estruturas pré-existentes na organização ou num grupo.

5.2.6 Categoria: Relações de Confiança

Detalhando a relação de impacto gerada por ‘Relações de confiança’, tem-se a Tabela 19:

Tabela 19. Categoria – Relações de confiança

Categoria	Tipo de relação	Conceito	Origem
Relações de confiança	Impacta em	Comprometimento organizacional	MSL

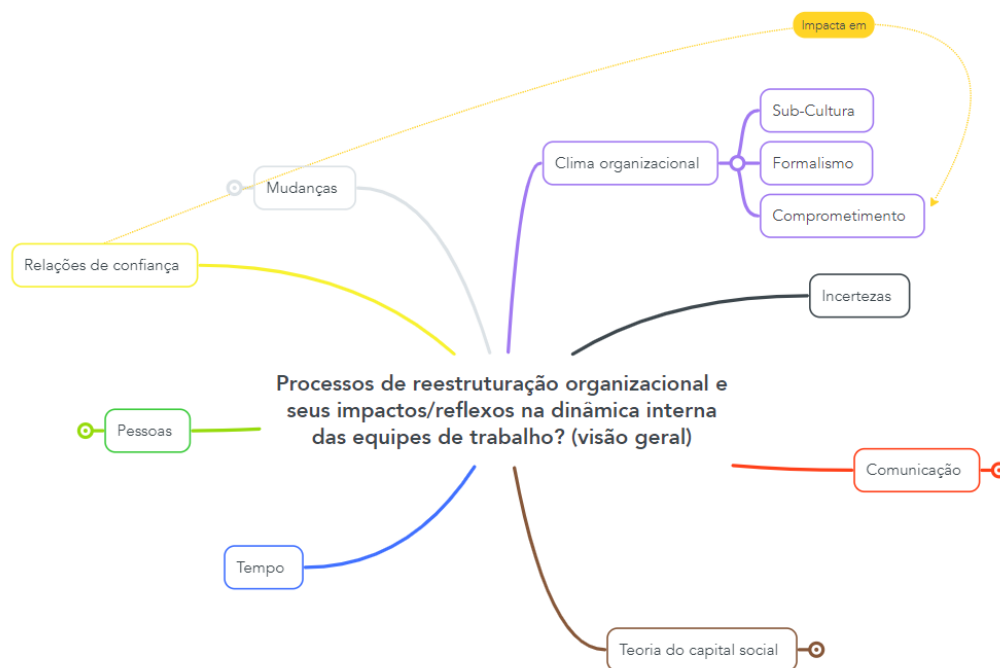


Figura 23. Instrumento proposto – 'Relações de confiança'

Conforme representado na Figura 23, 'Relações de confiança' impactam em 'Comprometimento'. O fortalecimento das relações de confiança reflete diretamente na melhora do comprometimento.

Relações de confiança tendem também a promover espaços de comunicação melhor e mais transparentes, reforçando o comprometimento. Os indivíduos, ao identificarem relacionamentos e ambientes seguros, se dedicam e se comprometem mais as atividades do trabalho. Essa relação tende ainda a proporcionar ambiente fértil para o sucesso, a longo prazo.

5.2.7 Categoria: Tempo

Detalhando a relação de impacto gerada pela 'Tempo', temos a Tabela 20:

Tabela 20. Categoria – Tempo

Categoria	Tipo de relação	Conceito	Origem
Tempo	Impacta em	Indivíduo	Quest.
		Relação de confiança	Quest.



Figura 24. Instrumento proposto – 'Tempo'

Assim, conforme representado nas Figura 24, 'Tempo' impacta em 'Indivíduos' (mais especificamente do que na categoria 'Pessoas') e em 'Relações de confiança'. Em 'Indivíduos', pode ser considerado o tempo cronológico e as adaptações que o indivíduo passa ou precisa passar durante o exercício de seu cotidiano profissional. De forma semelhante, seu impacto nas 'Relações de confiança' pode ser observado considerando-se, por exemplo, teorias de adaptação e resiliência. A ideia de que, à medida que o tempo passa, as pessoas tendem a reajustar suas perspectivas e comportamentos, impactando em uma melhora nas relações de confiança e na diminuição da resistência as mudanças.

5.2.8 Categoria: Teoria do Capital Social

Detalhando a relação de impacto gerada por ‘Teoria do Capital Social’, tem-se a Tabela 21:

Tabela 21. Categoria – Teoria do capital social, versão original

Categoria	Tipo de relação	Conceito	Origem
Teoria do capital social	Impacta em	Rede de comunicação intraorganizacional	MSL

Para a representação no diagrama, adotou-se a tentativa de reclassificar o item ‘Redes de comunicação intraorganizacionais’ como equivalente a ‘Comunicação’, conforme Tabela 22.

Tabela 22. Categoria – Teoria do capital social, versão final

Categoria	Tipo de relação	Conceito	Origem
Teoria do capital social	Impacta em	COMUNICAÇÃO	MSL

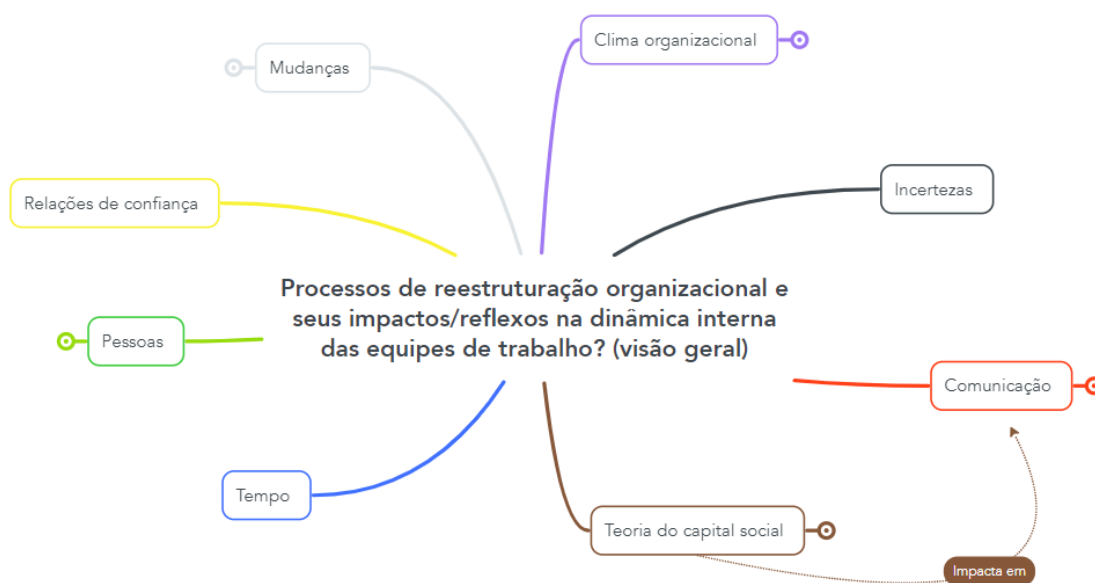


Figura 25. Instrumento proposto – 'Teoria do capital social'

Conforme representado na Figura 25, ‘Teoria do capital social’ impacta em ‘Comunicação’. Considerando estudiosos com Pierre Bourdieu e James S. Coleman (Wah et al. 2005 e Melo et al. 2015), a categoria ‘Comunicação’ pode ser impactada pelo capital social enquanto um conjunto de recursos, mais ou menos institucionalizados pelo

convívio e pelo reconhecimento em formação de grupos, bem como pelo ambiente político e econômico no qual os indivíduos estão inseridos, ou em outras palavras, ‘sistemas no nível dos grupos sociais alimentam os sistemas no nível dos indivíduos, e vice-versa’.

5.3 Considerações Finais

O instrumento aqui proposto tem como objetivo prover uma solução teórica de apoio a estudos da academia, bem como recursos adicionais àquelas organizações e profissionais, que passam ou passarão, por processo de reestruturação organizacional, podendo futuramente evoluir para a construção de modelos ou talvez para o desenvolvimento de soluções tecnológicas.

Baseado na solução de um mapa conceitual, busca atender ao tema da reestruturação organizacional segundo uma perspectiva mais granular, mais próxima das equipes e dos indivíduos que as compõem, podendo alcançar, em especial, indivíduos ligados diretamente ao planejamento e a implementação de um processo de reestruturação organizacional, viabilizando uma compreensão segundo a perspectiva do indivíduo e auxiliando no alcance dos resultados desejados e buscando alternativas para questões como a colaboração e a formação de uma nova cultura.

Pode-se observar que itens como ‘Tempo’, estão além do controle ou manipulação quer seja do indivíduo quer seja da organização. Seus impactos, apesar de terem sido destacados, exigem, necessariamente, alguma vivência do indivíduo/profissional em processos de reestruturação organizacional e a passagem cronológica do próprio tempo. O ‘Tempo’ influencia o ‘Indivíduo’, que influencia a ‘Equipe’, e assim as relações internas da equipe vão se transformando.

Por outro lado, algumas categorias, como ‘Pessoas’ e ‘Comunicação’ são muito relevantes dentro do processo de reestruturação organizacional e impacto em equipes de trabalho, uma vez que geram impacto em uma diversidade de Fatores.

Já as ‘Relações de confiança’ podem ser observadas como fator/conceito altamente impactado, sofrendo influência de vários itens: ‘Mudanças’; ‘Incertezas’; ‘Pessoas’; ‘Comunicação’ e ‘Tempo’. Em especial, dentro da categoria ‘Pessoas’, os fatores/conceitos ‘Equipe’, ‘Gestor’ e ‘Profissional com mais anos de casa’, impactam diretamente nas ‘Relações de confiança’.

Ainda com relação aos fatores/conceitos ‘Gestor’ e ‘Profissional com mais anos de casa’, observa-se seu impacto em ‘Sub-cultura’, dentro da categoria ‘Clima Organizacional’, a qual, por sua vez, impacta em ‘Colaboração’ e em ‘Compartilhamento de conhecimento’. Desta forma, pode-se considerar que os fatores/conceitos ‘Gestor’ e ‘Profissional com mais anos de casa’ impactam na ‘Colaboração’ e no ‘Compartilhamento de conhecimento’.

Os indivíduos, tendem a perceber que é possível, ou talvez menos complicado, se adaptar a seus pares de equipe de trabalho, enquanto a adaptação a um ‘Gestor’ ou ‘Profissional com mais anos de casa’ pode ser um desafio a realização de suas atividades.

A figura de liderança/poder, sendo ele formal (‘Gestor’) ou informal (‘Profissional com mais anos de casa’), gere e guia o micro-mundo da equipe de trabalho. Apesar de tradicionalmente este papel ser associado ao gestor imediato, ele pode ser facilmente exercido pelo profissional com mais tempo de empresa. A influência que estes profissionais exercem no grupo, no dia a dia, sua operacionalização, no pensamento e adaptação é muito mais direta e imediata do que se pensar em um programa/projeto de reestruturação a nível organizacional, de forma ampla e pulverizada.

As Figura 26 apresentam, no detalhe, o mapa conceitual proposto.





Figura 26. Instrumento proposto – Detalhado

6 Avaliação do Instrumento

Este capítulo descreve a avaliação do instrumento de apoio elaborado, dos seus critérios e objetivos, segundo uma perspectiva da vivência e percepções de profissionais gestores de equipe.

6.1 Introdução

O instrumento é apresentado como um Mapa Conceitual e deve ser considerado como uma ferramenta para organizar e representar graficamente o conhecimento e relações significativas entre os conceitos/fatores observados durante a pesquisa. Uma tentativa de se representar gráfica e formalmente um conhecimento tácito, de se reconhecer e compreender mais sobre o tema.

As interações entre indivíduos que compõem as equipes de trabalho, podem ser consideradas um sistema sociotécnico que relaciona pessoas, tecnologias e processos (Laudon et al., 2004). Desta forma, o conhecimento das perspectivas sociais permite minimizar os impactos negativos de processos de reestruturação organizacional nas atividades da equipe de trabalho, proporcionando ao gestor a compreensão sobre este momento e buscando alternativas para melhorar a colaboração dentro da equipe.

Fazendo-se uso do instrumento, deve ser possível avaliar se o indivíduo/profissional que vivencia um processo de reestruturação organizacional reconhece ou valida as relações e práticas identificadas. Mais especificamente, este instrumento deve ser passível de reconhecimento e utilização daqueles profissionais que exerçam papel de gestor de equipe. Ator que, ao mesmo tempo, possui responsabilidades e objetivos junto à organização e ao processo de reestruturação em si, e também está ligado ao trato das atividades do dia a dia, das rotinas de trabalho e do relacionamento direto com um grupo de indivíduos/profissionais diversos que vivenciam este processo. Atuando enquanto gestor de equipe, o profissional deve conseguir se apropriar do instrumento de forma prática e de modo que consiga agregar em suas atribuições de gestão.

6.2 Planejamento da avaliação

A avaliação do instrumento elaborado ocorreu através da realização de entrevistas com alguns profissionais, gestores de equipe, que tenham ou estejam vivenciando um processo de reestruturação organizacional. Esta estratégia visa garantir que pessoas envolvidas em processos de reestruturação organizacional consigam validar a estrutura/organização proposta para se consolidar teoria e prática, além de apontar possíveis limitações existentes e propiciar a evolução do instrumento antes de colocá-lo em prática na vida real.

Esta alternativa atende também a dificuldade e complexidade de se realizar uma aplicação do instrumento proposto em uma organização ou equipe que de fato esteja vivenciando um processo de reestruturação organizacional. O tempo de implantação deste tipo de processo não coincidiria com o tempo de desenvolvimento da pesquisa e se faria necessária a autorização formal da instituição para que o pesquisador acompanhasse o processo e tivesse livre acesso aos profissionais envolvidos.

Dessa forma, foram enviados, via e-mail, convites para 03 (três) profissionais que de atuação em áreas de negócio distintas, mas que já vivenciaram processos de reestruturação organizacional enquanto gestores de equipe, em momentos recentes de suas vidas profissionais. Além do convite com breve apresentação do pesquisador e pesquisa em andamento, fora encaminhado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Anexo C, para leitura e assinatura em caso de interesse em participar.

A entrevista com cada profissional ocorreu de forma individual, em sessões distintas de aproximadamente 1 (uma) hora de duração. Foram realizadas através de ferramenta de vídeo conferência, sendo realizadas apenas após o recebimento do TCLE formalmente assinado.

As entrevistas ocorreram de forma estruturada e moderada pelo pesquisador, a fim de captar as percepções destes gestores de equipes para validar, complementar e/ou refinar os conceitos extraídos da literatura e os conceitos captados através da aplicação do questionário. Todas as entrevistas foram gravadas, com consentimento expresso dos entrevistados, a fim de auxiliar nas análises e transcrições durante a redação dos resultados obtidos. A primeira entrevista foi realizada em 01/11/2024 com o

“Entrevistado1”, a segunda em 06/11/2024, com o “Entrevistado2” e a terceira em 14/11/2024, com o “Entrevistado3”.

Foram elaborados os questionamentos, conforme apresentado na Tabela 23:

Tabela 23. Roteiro proposto para as entrevistas

Questão	Respostas esperadas		
1. Você vivencia ou já vivenciou algum processo de reestruturação organizacional?	Sim	Não	---
2. Durante esta vivência, desempenha ou desempenhou papel de gestor de equipe? Poderia falar um pouco do seu envolvimento neste período?	Sim	Não	---
3. O instrumento permite reconhecer os fatores e as relações vivenciadas na equipe que passou por um processo de reestruturação organizacional?	Totalmente	Parcialmente	Não Permite
4. O instrumento permite avaliar as relações e relacionamentos e fazer uso desta informação para implementar melhoria nas dinâmicas de trabalho de uma equipe, durante um processo de reestruturação organizacional?	Totalmente	Parcialmente	Não Permite
5. O instrumento permite identificar gargalos ou pontos críticos, de atividades, relacionamentos ou comportamento, de uma equipe, durante um processo de reestruturação organizacional?	Totalmente	Parcialmente	Não Permite

Questão	Respostas esperadas		
6.1. O instrumento permite observar impactos (conceitos) associados? Poderia falar um pouco mais?	Totalmente	Parcialmente	Não Permite
6.2. O instrumento permite observar possíveis motivos (origem) associados? Poderia falar um pouco mais?	Totalmente	Parcialmente	Não Permite
7. O instrumento permite sua utilização como ferramenta de apoio na condução de suas atribuições de gestão de equipe ou auxiliando na elaboração de estratégias, durante um processo de reestruturação organizacional?	Totalmente	Parcialmente	Não Permite
8.1. O instrumento permite que você se identifique no processo de reestruturação organizacional, enquanto Gestor(a)?	Totalmente	Parcialmente	Não Permite
8.2. O instrumento permite que você se identifique no processo de reestruturação organizacional, enquanto INDIVÍDUO?	Totalmente	Parcialmente	Não Permite
9.1. O instrumento poderia ser utilizado como recurso/insumo de capacitação de gestores ANTES do período de reestruturação? Como seria?	Totalmente + Resposta aberta	Parcialmente + Resposta aberta	Não
9.2. O instrumento poderia ser utilizado como recurso/insumo de capacitação de	Totalmente + Resposta aberta	Parcialmente + Resposta aberta	Não

Questão	Respostas esperadas		
gestores DURANTE o período de reestruturação? Como seria?			
10. Em uma próxima vivência de processo de reestruturação organizacional, você faria uso desta ferramenta na sua prática de gestão de equipe? Como ou Por quê?	De forma Integral + Resposta aberta	De forma Parcial + Resposta aberta	Não Utilizaria
11. Dentre as relações apresentadas, você destacaria alguma em especial? Qual/Quais? E por quê?	Resposta aberta		
12. Você identifica alguma necessidade de melhoria/evolução no instrumento proposto?	Resposta aberta		

Destaca-se que o direcionamento apresentado na tabela acima para a obtenção de respostas fechadas para parte das questões busca ser uma orientação para o tipo de observação que se espera ter por parte do entrevistado, mas não é um fator restritivo. A todo momento foi permitido ao entrevistado elaborar reflexões e opiniões além do previsto no roteiro original da entrevista. A decisão pela utilização da estratégia de entrevista com profissionais foi tomada para, justamente, viabilizar um ambiente de maior aproximação com o participante, proporcionando, em alguns momentos, a troca e compartilhamento mais amplo de informações e experiências.

6.3 Realização das Entrevistas

Ao iniciar os encontros, o objetivo da entrevista foi formalizado. Para todo entrevistado que indicou estar de acordo em seguir participando do encontro, foi apresentado ao instrumento, visual e conceitualmente. Nenhum dos entrevistados sinalizou desinteresse

no decorrer da entrevista, sendo assim, todas ocorreram de forma integral de seu início ao fim.

Após o esclarecimento de alguma dúvida inicial sobre a pesquisa ou sobre a dinâmica, os entrevistados foram indagados sobre a validade e adequação do instrumento. Cabe destacar que, as informações fornecidas a partir deste momento representam as percepções e opiniões individuais dos profissionais, e foram consideradas sempre de forma anonimizada.

Ao fim, não existindo mais comentários ou questões a serem avaliadas, a participação do entrevistado foi agradecida, a gravação foi finalizada, e a entrevista oficialmente encerrada.

6.4 Análise dos resultados

6.4.1 Primeira Entrevista

A primeira entrevista ocorreu no dia 01/11/2024, sexta-feira, por volta das 14 horas. Sua duração total foi de, aproximadamente, 46 minutos.

Após saudação inicial, questionou-se sobre a possibilidade de gravação da entrevista para fins de análise e transcrição posterior. O profissional, de sexo masculino e identificado a partir deste momento como ‘Entrevistado1’ concordou, se demonstrando solícito e interessado na troca durante toda a entrevista.

De forma breve, apresentou-se a pesquisa em curso e fora explicada a dinâmica proposta para a entrevista. Dando início à entrevista de fato, foi solicitado que o Entrevistado1 se apresentasse, destacando sua carreira e experiência como gestor de equipes. A seguir, são apresentadas as informações obtidas bem como algumas transcrições de sua fala.

Seu histórico profissional inclui atuação na área militar (cerca de 8 anos no exército brasileiro), empresa multinacional (cerca de 1 ano, desempenhando papel de gestão de equipe de tecnologia) e empresa de economia mista (cerca de 20 anos, ocupando cargos de gestão em equipes de ligadas a recursos humanos, benefícios e saúde e segurança do trabalho).

Questionado sobre o papel de gestor nestas instituições tão diferentes, o entrevistado indicou que percebe similaridade no papel de gestor, independentemente de

sua área/equipe de atuação. Neste momento, destacou como palavra-chave “flexibilidade”, citando algo que ouviu e pratica a algum tempo: *“... nas organizações, a força da gravidade te puxa ‘pra cima’, você quem escolhe se quer ir ou não. Sempre surgem oportunidades, das mais diferenciadas. Você precisa estar atento, preparado e disposto a aceitar novos desafios”*.

Tanto na experiência militar como atualmente, vivenciou alguns processos de reestruturação organizacional e, inclusive, vivencia atualmente. Destacou que entende existirem duas diferenças marcantes nestes processos: (a) uma “*reestruturação simples*”, aquela que trata apenas de “*caixinhas do organograma*” ou da “*mudança de atividades de uma ou outra equipe*”; e (b) uma “*reestruturação complexa*”, que seria aquela [como a que está vivenciando neste momento] que envolve “*mudança cultural*” e esta é [em sua percepção] o maior desafio em qualquer reestruturação, porque “*a cultura tá enraizada nas pessoas*”... “*por isso muitas vezes as empresas preferem mudar as pessoas do que ficar tentando mudar a cultura*”... “*gasta-se esforço muito grande pra mudar cultura...*”

Questionado como ele, enquanto gestor, vivencia este processo, o Entrevistado1 relata que o gestor “*precisa achar uma forma de fazer o colaborador entender o porquê da mudança*”. Se não conseguir passar um propósito da mudança para sua equipe, está fadado ao fracasso. Destaca que “*não basta movimento da empresa*”, “*... depende do gestor passar uma mensagem positiva ao empregado, para ele aceitar a mudança, se não ele faz resistência tão grande que ele não vai aceitar...*” e ocorre que “*ou você perde o colaborador, ou ele vai ser um detrator deste processo de mudança*”.

Ressalta o papel do gestor como fundamental, indicando que seu papel é “*alinhar expectativa do colaborador com a necessidade da empresa*”, “*se não alguma coisa no processo não vai acontecer*”.

Em seguida, o mapa conceitual elaborado, tanto o modelo simplificado (apenas conceitos raiz) e completo (todos os conceitos e relacionamentos) foram apresentados. O Entrevistado1 informou que compreendeu o desenho visual e conceitualmente, e o mesmo seria de fácil compreensão, conforme Tabela 24. Ressaltou que “*Todos os pilares comentados no mapa precisam de algum foco... se algum dos pilares não for pensado, provavelmente vai ter fracasso no processo de mudança*”, mas precisaria fazer um refinamento, um “*... alinhamento das expectativas de cada atividade dessas*”.

Tabela 24. Entrevistado1 - Reconhecimento e avaliação de fatores e relações

O instrumento permite reconhecer os fatores e as relações vivenciadas na equipe que passou por um processo de reestruturação organizacional?	Totalmente
O instrumento permite avaliar as relações e relacionamentos e fazer uso desta informação para implementar melhoria nas dinâmicas de trabalho de uma equipe, durante um processo de reestruturação organizacional?	Parcialmente

Demonstrou incômodo com o conceito “Relação de confiança”, pois *“já não sei nem mais se se usa isso”*. Entende que deveria ser suprimido e substituído por “Comprometimento”, explicando que *“... Relação de confiança é muito complicado de se conquistar e manter ativo, nem todo mundo que está na sua equipe talvez seja de confiança... mas acho que o comprometimento sim faz a diferença”*

Neste ponto, foram destacados os relacionamentos identificados no mapa conceitual (que impactam e são impactados) por ‘relação de confiança’ e questionado se, ao substituímos ‘relação de confiança’, estes relacionamentos se manteriam diretamente ligados a ‘comprometimento’, se deveriam ser suprimidos ou precisariam ser reavaliados. O Entrevistado1 indicou que *“... Confiança é uma característica mais voltada ao indivíduo. Não sei se hoje você precisaria desta relação de confiança 100%”*. Considera que *“se há comprometimento, há entrega de trabalho... o cara pode não ser realmente muito confiável por suas atitudes, mas pode ser comprometido e entregar”*. Para ele, a *“relação de confiança envolve mais relação da alta direção da organização com cargos de gerência. Talvez aí você precisasse incluir como um outro pilar, ... se a gente tá falando de equipes, confiança não é necessariamente uma das características que eu precisaria ter para a equipe, mas pra alta gestão da empresa e gestores, a confiança passa a ser um pilar”*.

Com relação aos demais itens, demonstrou acordo com todos, destacando alguns pontos como:

- Comunicação: *“...se você não tiver comunicação não eficiente, pode ter certeza que teu projeto não vai ter sucesso... faz parte da base”*

- Processo de Mudança: *“sucesso no processo de mudança, tá diretamente ligado ao processo de comunicação, se você que fazer mudança, mas comunicação é falha, ou essa mudança fica muito lenta, ou não vai acontecer”*.
- Pessoas: *“Tem uma relação direta com Mudanças”*. *“antigamente a gente falava muito de competências, então às vezes você precisa fazer um recrutamento externo para capturar novas competências”*. *Então “processo de mudança às vezes passa pela necessidade de você incorporar novos perfis ou competências diferenciadas... para ajudar nesta reestruturação.”*. *“... às vezes precisa buscar fora da empresa”... “se você tem pressa de fazer a mudança, precisa trazer uma pessoa já preparada com aquele perfil”*.

Tabela 25. Entrevistado1 – Gargalos e impactos

O instrumento permite identificar gargalos ou pontos críticos, de atividades, relacionamentos ou comportamento, de uma equipe, durante um processo de reestruturação organizacional?	Parcialmente
O instrumento permite observar impactos (conceitos) associados? Poderia falar um pouco mais?	Totalmente

Quando questionado sobre os gargalos ou pontos críticos (Tabela 25), o Entrevistado1 afirma reconhecer os impactos conforme indicados *“no desenho”*, demonstra dificuldade de reconhecer gargalos simplesmente dele e complementa, destacando *“coisas”* que seriam *“essenciais”* como:

- Comunicação: que *“se relaciona com o engajamento da equipe”*
- Perfis profissionais: que se relaciona com cultura/mudanças/pessoas, pois *“se os perfis que você tem não são adequados pra mudança que você quer fazer, aí você vai gastar muita energia... perfil técnico/profissional, não individual”*. Assim, *“pra fazer refletir no instrumento, talvez tivesse que avaliar o tamanho da reestruturação que a empresa fosse fazer, porque assim, se você vai fazer uma reestruturação mas sem mudança de cultura... as variáveis seriam outras...”*. *“Se considerar realidade atual,*

onde a gente (ele e sua organização) vive um processo com mudança cultural, aí você realmente gasta esforço maior pra trazer novos perfis quanto pra fazer comunicação”. Depende do cenário’ qual você tá aplicando o modelo”

Com relação a identificação de origens, conforme Tabela 26, entende que não é possível. Entende que *“seria o inverso”*. O uso do instrumento e as identificações de um determinado conceito ajuda a tratar uma falha ou necessidade, os conceitos apresentados seriam *“o meio pra gente tentar fazer essa identificação”*, por exemplo, *“o uso da comunicação poderia ajudar na identificação de algum problema”...* *“Se realmente fizer uso da comunicação pra absorver resultados, vai te ajudar saber o que está gerando o problema”...* *“Talvez tivesse inclusive que usar outras ferramentas”*.

Tabela 26. Entrevistado1 – Possíveis motivos

O instrumento permite observar possíveis motivos (origem) associados? Poderia falar um pouco mais?	Não Permite
--	-------------

Conforme Tabela 27, o Entrevistado1 indica a possibilidade de sua identificação como gestor no processo de reestruturação organizacional: *“Sim, é uma realidade”*. *“Daria para usar o modelo até porque você fez o levantamento de vários pontos que realmente são cruciais em qualquer de mudanças ou reestruturação.” ... “Tem vários pilares que são fundamentais. Então daria para utilizar este modelo sim”*.

Também indiciou a possibilidade de sua identificação como indivíduo no processo de reestruturação organizacional: *“Eu acho que dá pra usar, que o mesmo modelo daria pra ser aplicado pro próprio gestor quanto pelo indivíduo como aferrado pela mudança”*. *“Dá pra rodar dos dois modos”*

Tabela 27. Entrevistado1 – Identificação como Gestor e Indivíduo

O instrumento permite que você se identifique no processo de reestruturação organizacional, enquanto GESTOR(a)?	Totalmente
O instrumento permite que você se identifique no processo de reestruturação organizacional, enquanto INDIVÍDUO?	Totalmente

Quando questionado sobre a utilização do instrumento como recurso de capacitação, a partir da Tabela 28, o Entrevistado1 relatou *“Aí eu tenho dúvidas, se realmente” ... “acho que se for uma pessoa que vai virar gestor que vai assumir uma nova área ou um novo processo, e ela identificasse o modelo, acho que ela poderia utilizar o modelo pra se guiar né, porque você tem aí as diversas áreas afetadas”*

Tabela 28. Entrevistado1 – Utilização e recurso de capacitação

O instrumento poderia ser utilizado como recurso/insumo de capacitação de gestores ANTES do período de reestruturação? Como seria?	Parcialmente
O instrumento poderia ser utilizado como recurso/insumo de capacitação de gestores DURANTE o período de reestruturação? Como seria?	Parcialmente
Em uma próxima vivência de processo de reestruturação organizacional, você faria uso desta ferramenta na sua prática de gestão de equipe? Como ou Porquê?	De forma Parcial

Neste momento, em resposta a Tabela 29, o Entrevistado1 retomou alguns pontos que já havia citado durante o decorrer da entrevista: *“Comunicação e Pessoas, dependendo da mudança”*.

Tabela 29. Entrevistado1 – Destaques

Dentre as relações apresentadas, você destacaria alguma em especial? Qual/Quais? E por quê?	Resposta aberta
---	-----------------

Uma vez tendo citado ‘Pessoas’, o Entrevistado1 foi questionado sobre o ator ‘profissional com mais anos de casa’, uma vez que este havia assumido papel relevante durante a fase de resposta ao questionário. Em sua avaliação, ele respondeu que *“Hoje já não utiliza isso”... “Tempo de empresa ou experiência naquela empresa talvez não seja tão relevante quanto outras características”. “...posso de repente trazer alguém de mercado que possa ajudar e talvez suplante esta necessidade de ter uma pessoa muito experimentada na equipe, que talvez possa ser uma pessoa que tenha muita experiência, mas não tem perfil de agregar... nesse caso o efeito seria negativo”. “Melhor de repente*

ter pessoa nova com perfil mais agregador.” do que ter um profissional que “...pode contaminar o processo... boicota o processo”

Respondendo ao item da Tabela 30, o Entrevistado1 sugere a inclusão, sem precisar exatamente como ou onde, da necessidade de se “buscar de perfil adequado (de profissional)”, pois entende que “... não adianta simplesmente treinar equipe, às vezes você não tem o perfil adequado para a reestruturação... precisa buscar externo que possa acelerar o processo”. Afirmo ainda que esta perspectiva se aplicaria tanto para um profissional quanto para alguém exercendo cargo de gestão.

Tabela 30. Entrevistado1 – Melhorias

Você identifica alguma necessidade de melhoria/evolução no instrumento proposto?	Resposta aberta
--	-----------------

Após estas perguntas, foi agradecida a participação do profissional e ressaltado compromisso de anonimidade esclarecido no TCLE. A gravação foi finalizada e a entrevista encerrada.

6.4.2 Segunda Entrevista

A segunda entrevista ocorreu no dia 06/11/2024, quarta-feira, por volta das 16:30horas. Sua duração total foi de, aproximadamente, 40 minutos.

Após saudação inicial, questionou-se sobre a possibilidade de gravação da entrevista para fins de análise e transcrição posterior. O profissional, de sexo masculino e identificado a partir deste momento como ‘Entrevistado2’ concordou.

De forma breve, apresentou-se a pesquisa em curso e fora explicada a dinâmica proposta para a entrevista. Dando início a entrevista de fato, foi solicitado que o Entrevistado2 se apresentasse, destacando sua carreira e experiência como gestor de equipes. A seguir, são apresentadas as informações obtidas bem como algumas transcrições de sua fala.

Seu histórico profissional inclui atuação em organizações privadas, de atuação no segmento de Telecomunicações e Bancos, tendo desempenhado papel de gestão de equipes pelo menos nos últimos 9 (nove) anos.

Destaca que suas respostas serão baseadas nos processos de reestruturação organizacional que vivenciou, em especial, os casos de fusões de empresas “...pensando

em grandes empresas que já passei, nas fusões que aconteceram... ‘com’+ ‘fusão’ é mais coerente, estou mais acostumado, (risos)...”

Relatou ainda que sua experiência começou como coordenador de equipe, liderança de projetos e gerências, justificando por ter demonstrado habilidade e proatividade *“deixa dar uma organização dessa bagunça aqui. A gente está se matando de trabalhar e, poxa, alguém tem que pôr ordem na casa. Eu comecei a fazer isso por conta própria...”*. Desde então, tem recebido convites para cargo de gestão de equipes.

Ressalta ainda que acredita que seu sucesso no desempenho de papel de gestor se deve a acreditar em e lidar com pessoas: *“O que me ajudou bastante foi pensar em pessoas, pensar nas pessoas. Cada pessoa é diferente. Não posso tratar tudo da mesma forma. ... tem aquela que é super rápida, extremamente rápida, ninguém consegue bater a velocidade dessa pessoa, mas erra português... e tem outra que extremamente estratégica, poxa, ideias maravilhosas, mas não põem em prática. ... cada pessoa é um talento diferente. Até porque, se eu tenho dois talentos iguais no mesmo time, não precisa de um deles fazer a mesma coisa que o outro...”*

Em seguida, o mapa conceitual elaborado, tanto o modelo simplificado (apenas conceitos raiz) e completo (todos os conceitos e relacionamentos), foram apresentados. O Entrevistado2 informou que compreendeu o desenho visual e conceitualmente, e o mesmo seria de fácil compreensão. Também complementou com o comentário *“...legal porque eu posso contribuir com alguns temas ali, não é?”*

O Entrevistado2 demonstrou, conforme Tabela 31, algum incômodo com o conceito “Pessoas”, *“O que falta? ...Para mim, o que estranhei é aquela parte de pessoas ali, ‘profissionais, com mais tempo de casa’, tá? Por que colocou aquilo?”*. Foi explicado então que este conceito ‘profissional com mais tempo de casa’ fora destacado pela sua experiência, durante a pesquisa MSL e aplicação de questionários, aonde fora considerado seu possível papel de influência sobre outros profissionais da equipe, podendo impactar, positiva ou negativamente, o processo de reestruturação. Outro destaque, por exemplo, o conceito ‘gestor’, que surge como um ator que exerce um papel tanto na rotina do dia-a-dia da equipe quanto na ligação com a alta administração e o processo organizacional.

Tabela 31. Entrevistado2 - Reconhecimento e avaliação de fatores e relações

O instrumento permite reconhecer os fatores e as relações vivenciadas na equipe que passou por um processo de reestruturação organizacional?	Parcialmente
O instrumento permite avaliar as relações e relacionamentos e fazer uso desta informação para implementar melhoria nas dinâmicas de trabalho de uma equipe, durante um processo de reestruturação organizacional?	Totalmente

O Entrevistado2 então questiona, por que não tem ‘profissional com menos de casa’?”. Entende que “...*esse também impacta. E você pode ver o meu exemplo, eu tenho hoje menos tempo e estou aqui impactando em muitas outras equipes e gestores de outras áreas, ... talvez até mais do que acho que aquele profissional que tenha mais tempo.*”

Reforça que o profissional com mais tempo de casa “... *tem um histórico, tem o legado, conhece muito*”. Contudo, “*o fato de conhecer muito, não me interprete mal, ... às vezes está lá parado com todo o conhecimento dele. O cara que é novo, começa a impactar, começa a invadir, invadir não, a conectar, mas não tem o conhecimento de casa, né? Então são duas figuras que podem aparecer ali.*”

Observando que o argumento tendia a uma avaliação focada mais na performance/produtividade e menos na colaboração e comportamento que estes profissionais poderiam influenciar na equipe, o Entrevistado2 foi questionado sobre a relação entre tempo de casa e conhecimento da empresa X performance.

Reavaliando sua resposta, o Entrevistado2 comentou que “*Eu acho que de influência, muito mais o gestor. ... às vezes, é o gestor com menos tempo de casa pode ter maior influência ali...*”.

Pensando em um profissional, de forma geral, “*Talvez se você colocasse esse profissional com mais tempo, depois de ‘Equipe’, como uma subdivisão da ‘Equipe’ ou ‘Indivíduo’. ... pra mim, ... o cara tem mais tempo de casa, ele pode influenciar isso e aquilo, mas não porque no tempo de casa. Não significa que é um influenciador. ... quantas vezes eu já vi nessas reestruturações, ... [por exemplo] em um cenário de mainframe, ‘não vamos mexer no que está funcionando’... E esse profissional não*

influenciava nada, não queria nada. Pelo contrário, ... a influência talvez se fosse até pior..., quem influenciava mesmo era o gestor, ou um funcionário novo ...”

Conforme Tabela 32, o Entrevistado2 destacou que consegue entender e reconhecer as relações desenhadas, porém, para considerar como uma ferramenta, não atenderia, esperava mais. Comenta que “...mostra só o ‘impacta em’ aí, não consigo saber o que é crítico... eu não consigo ver aí um critério de priorização, do que atacar...”. “Talvez o que falte aí, ... símbolos, número... não está claro assim, poxa, estou vendo que tem vários possíveis impactos, né? Vamos atacar em? Não sei, fica muita coisa.” “Sugestão, definir assim, o que que eu preciso focar primeiro? Selecionar sua lista de prioridades.... Mas cada um vai fazer de um jeito, do seu jeito...”

Tabela 32. Entrevistado2 – Gargalos e impactos

O instrumento permite identificar gargalos ou pontos críticos, de atividades, relacionamentos ou comportamento, de uma equipe, durante um processo de reestruturação organizacional?	Não Permite
O instrumento permite observar impactos (conceitos) associados? Poderia falar um pouco mais?	Parcialmente
O instrumento permite observar possíveis motivos (origem) associados? Poderia falar um pouco mais?	Não Permite

Também fez questão de destacar que ao utilizar a expressão ‘impacta em’, “Impacto não significa coisa ruim. Então, eu não consigo saber onde é o meu problema. Se você usar a palavra impacta em, não significa problema, mas também não é solução. Pode ser as duas coisas, pode ser uma das duas coisas. Esse é um ponto que tem que deixar claro: ‘impacta negativamente em’ ou ‘impacta positivamente em’ ou só ‘impacta em’?, me impacta como? Eu vou ter que avaliar... para enxergar impactos, esperava maior detalhamento ou valorações”. Comentou ainda que “eu conheço uma ferramenta que mostra mais ou menos isso aí. Não, não. Isso não, é óbvio. Um formato semelhante assim, de conexões. Não entre nesse nível de detalhe, de ter uma informação no meio da linha, mas sim... conexões com uma visão 3D”

O Entrevistado2 responde, conforme Tabela 33, positivamente para ambos os itens, “...como gestor, me ajuda. Para entregar para a equipe, ... para cada um se enxergar, fora cada um responsável aqui por ponto...”.

Tabela 33. Entrevistado2 – Identificação como Gestor e Indivíduo

O instrumento permite que você se identifique no processo de reestruturação organizacional, enquanto GESTOR(a)?	Totalmente
O instrumento permite que você se identifique no processo de reestruturação organizacional, enquanto INDIVÍDUO?	Totalmente

Ao falar sobre os itens ligados a treinamento e capacitação do gestor, afirmou, conforme Tabela 34, que o instrumento proposto “É uma das várias ferramentas que a liderança pode ter. Existem várias formas de zerar. Essa é uma delas.” “...cada caso, é um caso. A gente não tem uma bala de prata aqui, não tem um modelo exato. Mas tem algo que possa ser um caminho, um norte... é o que você tá mostrando aqui.”

Tabela 34. Entrevistado2 – Utilização e recurso de capacitação

O instrumento poderia ser utilizado como recurso/insumo de capacitação de gestores ANTES do período de reestruturação? Como seria?	Parcialmente
O instrumento poderia ser utilizado como recurso/insumo de capacitação de gestores DURANTE o período de reestruturação? Como seria?	Parcialmente
Em uma próxima vivência de processo de reestruturação organizacional, você faria uso desta ferramenta na sua prática de gestão de equipe? Como ou Porquê?	De forma Parcial

Quando questionado sobre a utilização da ferramenta em sua prática, respondeu que “Sim” mas com algumas ressalvas ou melhoramentos: “... desde que eu tivesse aí essa questão de complementar... talvez a ferramenta pudesse mostrar criticidade e prioridade dos temas... Se eu puder ter essa classificação, eu vou lá e coloco todos os resultados e me traz esse gráfico com essas informações... primeiro isso, depois isso e depois isso. Isso é bom? Isso é ruim? Visões positivas e negativas... Talvez seria muito

interessante porque hoje eu vejo aqui relacionamentos ou impactos, só não sei onde atuar.”

Quando questionado sobre as relações apresentadas (Tabela 35), o Entrevistado2 mencionou:

Tabela 35. Entrevistado2 – Destaques

Dentre as relações apresentadas, você destacaria alguma em especial? Qual/Quais? E por quê?	Resposta aberta
---	-----------------

- Pessoas: *“Outro ponto também, obviamente, é a questão das pessoas, né? Como é que as pessoas vão se sentir no momento de reestruturação? Eu sou útil aqui ou não sou? Qual é seu critério de seleção? E como é que eu vou ser julgado, né? Que existe muita preocupação de julgamento, né?”*

“E obviamente, quanto maior a maturidade das pessoas em relação ao profissionalismo, capacitação, maior a vivência, mais elas vão estar cientes de que, poxa, eu faço meu trabalho e faço bem feito. Se eventualmente eu fui cortada, foram basicamente por 2 motivos: (i) Corte de custo mesmo, que tem que acontecer; ou (ii) eu achava que eu atendia e não atendo.”

Sobre a questão de desligamentos de profissionais relacionados a não atendimento de expectativas ou não adequação a nova equipe e atividades, comenta ainda que *“É muito importante liderança ter fatos, dados e indicadores. Constantemente mostrar ali, não só para o colaborador, mas para todo o time ‘Como estamos?’ ‘Não tá legal isso, não tá legal aquilo’... ‘Você escuta muitas vezes esse ‘não tá legal, não tá legal... Até que chega uma hora que você chega pro funcionário e ‘tchau’. Isso também é um aspecto da reestruturação que pode acontecer.”*

- Comunicação: *“... por exemplo, comunicação, que é um tema que eu gosto bastante. Comunicação. Ela não pode ser unidirecional... Ela tem que funcionar com três principais pontos: emissor, mensagem e receptor.”*
“... isso é óbvio, ... mas tem gente que não entende o óbvio...” *“o destinatário que é, às vezes, a maior dificuldade.”*

- Relações de Confiança: *“Vejo ali, relações de confiança. Também extremamente importante, ...muito ligado também como parte de pessoas... obviamente cada um dando uma abertura ou os seus limites, né?”.*
- Tempo: *“Uma relação de confiança, você não faz ali no primeiro momento e pronto ... preciso de um tempo para a relação de confiança.”.*
“... está muito ligado...”.

Tabela 36. Entrevistado2 – Melhorias

Você identifica alguma necessidade de melhoria/evolução no instrumento proposto?	Resposta aberta
--	-----------------

Ao fim, adicionalmente às informações já compartilhadas, o Entrevistado2 pediu a palavra para algumas considerações gerais (Tabela 36). *“Certo, deixa eu colocar algumas perguntas... umas provocações. Não sei se é o escopo aqui também, mas tentando contribuir com outras visões em relação a todo o trabalho”:*

(i) *“Será que esse tipo de coisa poderia estar gerando um produto?”*

(ii) *“Porque eu partiria para [utilização de] um modelo desse? Que tem de diferencial. ...Eu falei, existem várias formas de fazer a gestão ...O diferencial de uma solução dessa?”*

(iii) *“Será que talvez isso aqui a gente não consiga, como um colega falou aí de talvez uma ferramenta... tipo ferramentas que fazem avaliação comportamental e isso aqui começar a surgir sozinho....”.* Em sendo um produto, pensar na *“Precificação disso, quanto custaria? ... “Por 30 dias, teste o modelo. Se não gostar, não paga... futuramente, talvez conceito de licenciamento...”.* Ou alternativamente, *“...até pensar em parcerias... Como que esse modelo poderia ser vendido para outras empresas? ...poxa, esse modelo eu não vou conseguir sozinho, está difícil, por que não uma parceira disso? ... consultorias de treinamento de executivos não tem nesse modelo... você usa o meu modelo, em contrapartida, o pessoal do teu curso paga esse percentual ali...”*

Ao fim, pediu a palavra e complementou *“... tudo que a gente faz, tem um motivo... quero ajudar as pessoas, quero ajudar o planeta, quero salvar o mundo... Ninguém*

trabalha de graça, entendeu? Tudo isso que você tem aqui, poxa, isso tem valor. Esse teu trabalho aqui tem valor... e o valor não precisa ser só humanitário, ajudar as pessoas, ajudar as empresas, pode ser sim comercial... Melhorar a qualidade desse instrumento, sabe? Vamos aperfeiçoar... até para expandir ou para crescer, para virar uma ferramenta, como eu falei... por exemplo, modelo ISSO, NIST ... sempre tem uma versão mais aperfeiçoada.”.

Após estas perguntas, foi agradecida a participação do profissional e ressaltado compromisso de anonimidade esclarecido no TCLE. A gravação foi finalizada e a entrevista encerrada.

6.4.3 Terceira Entrevista

A terceira entrevista ocorreu no dia 14/11/2024, quarta-feira, por volta das 10h30. Sua duração total foi de, aproximadamente, 53 minutos.

Após saudação inicial, questionou-se sobre a possibilidade de gravação da entrevista para fins de análise e transcrição posterior. O profissional, de sexo masculino e identificado a partir deste momento como ‘Entrevistado3’ concordou.

De forma breve, apresentou-se a pesquisa em curso e fora explicada a dinâmica proposta para a entrevista. Dando início a entrevista de fato, foi solicitado que o Entrevistado3 se apresentasse, destacando sua carreira e experiência como gestor de equipes. A seguir são apresentadas as informações obtidas bem como algumas transcrições de sua fala.

Seu histórico profissional inclui atuação em organizações de economia mista, tendo atuado em grandes projetos de implantação de sistemas entre 2004 e 2009. O início de sua atuação como gestor de equipe ocorreu em 2013, com equipes menores e locais. Nos últimos 11 anos, tem exercido papel de gestor, sendo atualmente diretor de uma equipe numerosa e distribuída por diversas regiões do Brasil.

O Entrevistado3 ressaltou que, para as respostas a serem fornecidas, consideraria processos de reestruturação organizacional que vivenciou, desde aqueles onde ocorreram mudanças de atividades e responsabilidades, que são mudanças “*menos dolorosas e mais simples*”, até o processo “*mais diferente*” que já vivenciou, mais “*difícil e doloroso*”, que vivencia atualmente e onde acontecem “*mudanças de negócio, estrutura, pessoas e cultura*”. Mencionou que “*assumi [atualmente] o papel de Diretor... tenho uma equipe*

mista, com profissionais mais antigos com quem já tinha alguma intimidade e também novos/recém-contratados no mercado... além de ter uma equipe espalhada geograficamente”.

O Entrevistado³ compartilhou que sua carreira como gestor de equipes teria iniciado após ter se destacado durante a participação em grandes projetos para a organização em que trabalhava e que entende que sua primeira atuação como gestor de equipe não foi uma tarefa simples, pois *“sempre tem o fato de você estar assumindo uma equipe de profissionais que até ontem eram seus colegas de trabalho, sem nenhum tipo de hierarquia e agora passam a ter algum vínculo de hierarquia formal”... “deve ser normal/natural, a relação entre pessoas não precisa mudar, eu sempre bati nesta tecla, mas inevitavelmente passa sim a ter um olhar diferente, tanto dos colegas em relação a você, quanto sua em relação as atividades como um todo”... “o primeiro momento é um momento de ‘se conhecer’”.*

Comentou ainda que, posteriormente, ao assumir cargos de gestão em um nível de superintendência, *“foi menos difícil sobre a ótica de gestor e colaborador porque não existia necessariamente essa ‘gerência direta’ do dia a dia [das pessoas e equipes]”. Ao assumir cargo de Diretor, “... completamente diferente de todas essas [situações] que eu já vivi. Eram pessoas com quem eu não lidava no dia a dia, era uma cultura completamente diferente, digo de sociedade, forma de trabalhar, hábitos, sem críticas, sem deméritos, apenas uma constatação... chegando num ambiente desconhecido... era um diretor carioca chegando no meio de um colegiado do Nordeste.”*

“Tem aí uma diferença muito grande de tempo/ritmo, diferença de forma de interagir com as pessoas ... foi um processo, eu não tenho dúvidas, muito difícil pra ambas as partes, mas passamos por isso de uma forma bem tranquila ... o que permeou tudo isso foi o espírito de mudança...”. Atualmente, assumiu nova posição em uma área de negócios diferente da organização, “onde existe uma relação pessoal diferente, ... equipe menor... em sua maioria de fora [recém-contratados] ... grande parte espalhada pelo país.... não tenho uma presença física muito grande com meus liderados ... mas acho que funciona muito bem o remoto, quando você tem pessoas que são de fato ligadas no processo e estão imbuídas do projeto.”

Em seguida, o mapa conceitual elaborado, tanto o modelo simplificado (apenas conceitos raiz) e completo (todos os conceitos e relacionamentos), foram apresentados.

O Entrevistado³ informou que compreendeu o desenho visual e conceitualmente, e reconheceu boa parte conceitos/fatores como alinhados à sua maneira de pensar e agir, *“Não tem nada que me incomode ou que eu dê falta... acho que tá tudo representado aí... na minha humilde percepção, acho que os pontos chave estão todos aí... mudança, pessoas, a parte da comunicação, as incertezas é inevitável né,... eu acho que a relação de confiança é importante para começar esse processo e, principalmente seguir nesse processo, mas eu acho que é o ponto que talvez mais rapidamente fragilize, dependendo do caminho que o negócio tomar...”*.

Complementando especificamente sobre ‘relações de confiança’, fez questão de destacar que *“...é pra estar aí, acho que é um ponto fundamental é daí, particularmente, que eu normalmente começo meus processos de mudança, entendeu? É daí que começa toda minha narrativa e minhas atitudes, pra seguir nesse processo de mudança... se não tiver isso, a gente não consegue seguir”*.

Em sua avaliação, conforme Tabela 37, o Entrevistado³ sugeriu uma nova relação e observou a possibilidade de relações indiretas, *“eu vou fazer uma correlação aqui, eu não sei se faz sentido. Eu acho que a comunicação impacta também no tempo... porque quando a comunicação é clara, é objetiva, enfim, não deixa muita dúvida, eu acho que os tempos de respostas, de todo mundo, é melhor. Desde a pessoa, até a organização...”*.

“O que hoje eu vejo, é o seguinte: o ponto crucial, por mais que a gente esteja falando de pessoas, e realmente pessoas é que movem tudo, a comunicação é tão importante quanto... porque é a comunicação que faz as pessoas irem pra direita ou pra esquerda, pararem de rodar, pararem de ficar preocupadas com alguma coisa que talvez nunca aconteça. Acho que a comunicação, ela realmente é um ponto é crucial meio que para todo esse mapa... se não diretamente, mas indiretamente, entendeu?”.

Considerando seu histórico profissional, citado no início da entrevista, o Entrevistado³ foi provocado a refletir se existiriam tipos/características de processos de reestruturação diferentes ou se toda reestruturação seria um processo comum. Após alguns segundos de pensamento, ele respondeu que *“todos [processos] que eu passei foram reestruturações de menor impacto, sobre a ótica de pessoas, [porém] sobre a ótica de processos e sistemas... são de grande impacto nas modificações e melhorias... esse [processo] de agora, na minha percepção, é muito maior porque ele envolve não apenas*

uma empresa ... e todos estão num mesmo caminho único ... sobre todos os aspectos: processos, sistemas, pessoas...”

Tabela 37. Entrevistado3 - Reconhecimento e avaliação de fatores e relações

O instrumento permite reconhecer os fatores e as relações vivenciadas na equipe que passou por um processo de reestruturação organizacional?	Parcialmente
O instrumento permite avaliar as relações e relacionamentos e fazer uso desta informação para implementar melhoria nas dinâmicas de trabalho de uma equipe, durante um processo de reestruturação organizacional?	Totalmente

Respondendo os itens da Tabela 38, o Entrevistado3, destacou *“eu tô aqui imaginando coisas... eu não sei se esse desenho me daria todas as respostas, mas me leva a essas reflexões. Porque o que acontece, o processo de mudança, ele literalmente é cíclico, então assim... essa ‘relação de confiança’ que a gente já citou, ela é construída no início desse processo, mas ela precisa ser mantida ou ‘regada’ (pensando numa flor ou numa semente) ao longo de todo esse processo... porque vão acontecer inflexões... ou mudanças top-down, que talvez não passem nem pelo gestor... que ela [a mudança] vai quebrar aquela relação de confiança, porque você [gestor] em tese tinha combinado algo diferente com as pessoas... e agora será ‘descombinado’... e não necessariamente essas pessoas vão ter a percepção, ou senso, de que essa relação de confiança não foi quebrada... mas que aconteceu algo exógeno a essa relação que mudou o ‘rumo da prosa’.”*

“Esse processo [de reestruturação organizacional] é desgastante, mentalmente e fisicamente, pra todo mundo... pro colaborador, pro gestor, independente do nível dele”. Destaca que, tanto entre sua equipe quanto entre outros gestores e diretores, tem defendido o pensamento de que *“...sozinho, esquece. ninguém passa por esse processo. A gente tem que estar juntos pra passar por este processo.... é um processo que envolve prioritariamente, pessoas...”*.

Pensando mais especificamente no papel de um gestor de equipe, afirma que *“...mais do que tudo, a gente tem de ser muito honesto com a gente mesmo... e eu privilegio uma forma muito ‘reta’ de comunicação... não é questão de ser mais ou menos*

empático, de ser mais emotivo ou menos emotivo, é uma questão de você ter tudo muito claro, de você ter essa relação de confiança muito aberta... “. “...você, pessoalmente falando [enquanto pessoa], pode até se sentir mal [falando em momentos de cobrança ou desligamentos], mas profissionalmente, enquanto gestor, você está com a consciência tranquila, porque você fez uma comunicação clara e trabalhou a confiança com o cara [o profissional] ”. Destaca mais uma vez que “... tudo vem muito da comunicação...acho que ela realmente é o cerne de todo esse processo de reestruturação” e complementa que “...às vezes, a gente tem de pensar com a cabeça do dono... um olhar diferente...”

Tabela 38. Entrevistado3 – Gargalos, impactos e motivos

O instrumento permite identificar gargalos ou pontos críticos, de atividades, relacionamentos ou comportamento, de uma equipe, durante um processo de reestruturação organizacional?	Não Permite
O instrumento permite observar impactos (conceitos) associados? Poderia falar um pouco mais?	Parcialmente
O instrumento permite observar possíveis motivos (origem) associados? Poderia falar um pouco mais?	Não Permite

O Entrevistado3 responde positivamente para ambos os itens da Tabela 39: “*sim, consigo enxergar dos dois lados...*”, citando como exemplo: “*do mesmo jeito que eu sei que minha comunicação impacta na minha equipe, eu sei que também sou afetado como indivíduo*”.

Tabela 39. Entrevistado3 – Identificação como Gestor e Indivíduo

O instrumento permite que você se identifique no processo de reestruturação organizacional, enquanto GESTOR(a)?	Totalmente
O instrumento permite que você se identifique no processo de reestruturação organizacional, enquanto INDIVÍDUO?	Totalmente

Questionado sobre a utilização do instrumento como insumo de capacitação profissional do gestor de equipe, o Entrevistado3 avalia, conforme Tabela 40, que, “*com essa matriz [o instrumento proposto] ...acho que dá sim pra construir e dá pra trabalhar n situações assim desse processo [de reestruturações], essas interrelações ...*”. E complementa, “*é muito curioso, porque assim, antes de virar gestor, eu não sei se eu teria tudo pra falar... não sei se esse material seria tão empático pra mim, falta vivência talvez... porque você de fato só conhece estes problemas quando você de fato começa a exercer uma gestão... Mas eu acho que de certa forma, se não no momento pré [assumir cargo de gestão], mas talvez no momento logo após [assumir cargo de gestão]... pro gestor não sentir desamparado... acho que serviria sim. Porque na hora que você [gestor de equipe] pára pra refletir sobre determinado problema que surgir, e vai surgir... Vou relativizar o que eu falei, eu acho que dependendo da vivência profissional e pessoal de cada pessoa, talvez tenha mais ou menos aderência no momento pré (antes de se assumir a gestão). Logo depois de se assumir uma gestão, acho que seria comum a todos, faz todo o sentido”*”.

Tabela 40. Entrevistado3 – Utilização e recurso de capacitação

O instrumento poderia ser utilizado como recurso/insumo de capacitação de gestores ANTES do período de reestruturação? Como seria?	Parcialmente
O instrumento poderia ser utilizado como recurso/insumo de capacitação de gestores DURANTE o período de reestruturação? Como seria?	Totalmente
Em uma próxima vivência de processo de reestruturação organizacional, você faria uso desta ferramenta na sua prática de gestão de equipe? Como ou Porquê?	De forma Parcial

Quando questionado sobre sua adoção do instrumento, responde que “*usaria mais no sentido de entender onde existiriam os problemas ou gargalos, em determinada situação, entendeu? Eu tô materializando aqui na minha cabeça muito isso, ... no centro desse universo, uma situação específica ... que é algo que o gestor até dependendo do nível de gestão e de maluquice que ele está inserido, ele até faz pouco... que é para pra*

refletir sobre todos estes aspectos aí, e em vários momentos até eu me incluo nesta afirmativa.”

Tabela 41. Entrevistado3 – Destaques

Dentre as relações apresentadas, você destacaria alguma em especial? Qual/Quais? E por quê?	Resposta aberta
---	-----------------

Em resposta aos itens da Tabela 41, o Entrevistado3 reafirma que, conforme vem destacando em vários momentos da entrevista, seus destaques seriam:

- Comunicação
- Pessoas
- Relações de Confiança

Em resposta ao item de melhorias da Tabela 42, o Entrevistador3 responde que *“... cara eu não sei... porque realmente os meus pilares, eles realmente já estão representados aí. Então acaba que meu olho se vira muito pra isso”*.

Tabela 42. Entrevistado3 – Melhorias

Você identifica alguma necessidade de melhoria/evolução no instrumento proposto?	Resposta aberta
--	-----------------

Neste momento, foi trazida a discussão uma observação levantada pelo Entrevistado2 referente ao fator ‘Pessoas’. Foi questionado ao Entrevistado3 sobre a presença do ‘profissional com mais tempo de casa’ e a ausência do ‘profissional com menos tempo de casa’: *“confesso que quando vi esse cara lá nos desenhos [profissional com, mais tempo de casa], eu pensei de forma positiva. Aquele cara experiente, o cara que conhece da estrutura da empresa que ele tá atuando... porque o mais tempo, não necessariamente precisa ser um cara mais velho de idade... eu entendi que esse cara pode ser uma liderança intrínseca dentro da equipe (e aí pode ser para o bem o para o mal) ... ele não precisa ser gestor... pode ser um líder nato, alguém que já tava ali, alguém que entende de todo um processo [atividade de trabalho], já conhece os caminhos...”*

Sobre o ‘profissional com menos tempo de casa’, afirma que *“... depende, ... digo por experiências próprias ... se esse profissional já chega como gestor, já tem uma hierarquia, o que já proporciona uma aceitação ‘mais rápida’... porque se chega como*

um profissional como outro qualquer, vai depender da equipe em que ele está sendo inserido. Sob a ótica dele, ele tá chegando em um ambiente meio inóspito, ... um ambiente de dúvidas,... ‘o que eu vou encontrar?’ e ‘como eu serei recebido?’... eu tive alguns relatos assim”. Finalizou com “Hoje, os profissionais que eu recebi de fora [três pessoas], eles de fato vieram para suportar a saída de profissionais com mais tempo de casa, ...que já tinham um conhecimento do assunto [especificidades técnicas e expertise do negócio] que não dava tempo pra treinar outra pessoa da equipe. Daí a gente precisou de gente que já chega com algum nível, uma bagagem de conhecimento técnico que seja... eles não começam do zero, já começam dois ou três degraus acima...”.

Após estas perguntas, foi agradecida a participação do profissional e ressaltado compromisso de anonimidade esclarecido no TCLE. A gravação foi finalizada e a entrevista encerrada.

6.5 Discussão

As entrevistas ofereceram um conjunto de contribuições que corroboravam ou complementavam as propostas existentes no mapa conceitual. As próximas subseções discutem essas contribuições.

6.5.1 Destaques

A participação de todos os entrevistados ocorreu de maneira positiva e dedicada. Todos, voluntariamente, comprometeram algum tempo de suas agendas atribuladas e demonstraram interesse no tema e colaboração com o trabalho de pesquisa desenvolvido.

De forma geral, tanto a estrutura utilizada para representação, quanto os conceitos/fatores elencados foram de fácil entendimento, identificação e associação com suas respectivas vivências.

Os conceitos/fatores ‘Comunicação’ e ‘Pessoas’ foram destacados em todas as entrevistas, podendo ser considerados como itens críticos, impactando tanto como agentes de mudança, quanto agentes que sofrem mudança; tanto como foco de problemas, quanto foco de soluções.

Já o conceito ‘Relações de confiança’ foi amplamente citado e caracterizado como um elo entre todos os outros fatores por 2 dos 3 entrevistados. Ambos afirmaram que este conceito seria um de seus fundamentos pessoais e profissionais, e que entendem que toda

relação entre pessoas é ancorada em ‘relações de confiança’. Assim, sob a ótica da organização, este conceito também requer atenção e tratamento para sustentar as equipes e o bom funcionamento no dia a dia.

Destaca-se ainda, de forma especial, os comentários dos Entrevistados 2 e 3 que caracterizam processos de reestruturações organizacionais como momentos conturbados e desgastantes, mentalmente e fisicamente, para todos os profissionais que vivenciam este momento, independente do cargo que ocupam na organização, sendo essencial estabelecer um ambiente de confiança, laços de parceria e foco em um objetivo comum.

Todos atribuíram valor à pesquisa desenvolvida, identificando como uma ferramenta de apoio alternativa, ou adicional, para um gestor de equipe que esteja vivenciando ou venha a vivenciar processos de reestruturação organizacional, tendo sido, inclusive, comentada a possibilidade de seu aprimoramento e elaboração de solução tecnológica a ser comercializada.

6.5.2 Pontos para reavaliação

Foi considerada a necessidade de alguma alteração ou adaptação no modelo proposto. Em sua maioria, os entrevistados consideraram que o instrumento não seria 100% aplicável a todo e qualquer cenário de reestruturação organizacional, cabendo algumas adaptações.

Mencionou-se, por exemplo, que talvez seja necessário considerar ‘tipos diferentes de reestruturação’, como: mais ou menos complexas, organizações de maior ou menor porte, reestruturações que considerem apenas mudanças de estrutura ou aquelas que envolvem mudanças de cultura.

Alguns conceitos foram questionados de formas contraditórias pelos entrevistados. Por exemplo: (i) ‘relação de confiança’ fora destacado, mas também foi considerado possivelmente inadequado tendo como sugestão ser substituído por ‘comprometimento’; (ii) ‘profissional com mais tempo de casa’ deveria ser realocado abaixo de outro item, em um terceiro nível, e também ter adicionado um conceito paralelo de ‘profissional com menos tempo de casa’.

Considerando a estrutura e apresentação do instrumento de apoio, a principal crítica ou ressalva faz referência a notação das setas que indicam relações entre os conceitos/fatores. Apesar de permitirem uma fácil visualização da existência de relações, essa estratégia não proporcionou clareza na identificação do tipo de relação (positiva ou

negativa) e da relevância destas relações, ficando qualquer tipo de análise sendo elaborada numa perspectiva subjetiva e limitada a experiência prévia ou sensibilidade do gestor. Questionou-se a possibilidade de adotar alguma espécie de valoração, pesos ou outro tipo de medida que estabelecesse relações de causa-efeito ou algum tipo de priorização.

Por fim, fora ainda questionada a possibilidade de aprimoramento da ferramenta não só como uma vertente de pesquisa acadêmica, mas também a partir de sua comercialização como produto ou como recurso a ser utilizado por instituições que ofereçam capacitação para gestores ou consultorias que atuem no ramo.

6.6 Considerações Finais

Todas as entrevistas ocorreram de forma satisfatória. Todos os entrevistados demonstraram interesse pelo tema e pela participação no apoio ao desenvolvimento desta dissertação. Parafraseando um dos entrevistados, todos destacaram que “*Esse processo [de reestruturação organizacional] é desgastante, mentalmente e fisicamente, pra todo mundo... pro colaborador, pro gestor, independente do nível dele*” e que este processo precisa ser vivenciado e trabalho em ambiente de parceira gestor-empregado.

Os três entrevistados tiveram participação ativa, com momentos de troca, questionamentos, sugestões e muito compartilhamento das suas vivências e práticas pessoais.

Além disso, algumas alterações no mapa conceitual foram sugeridas, entre inclusões de conceitos/fatores ou alterações de relações, algumas melhorias e adaptações na ferramenta também. Dentre elas, considera-se aqui a inclusão do fator/conceito ‘profissional com menos tempo de casa’ e o aninhamento deste e do ‘profissional com mais tempo de casa’ sob o fator/conceito ‘equipe’ (Figura 27).

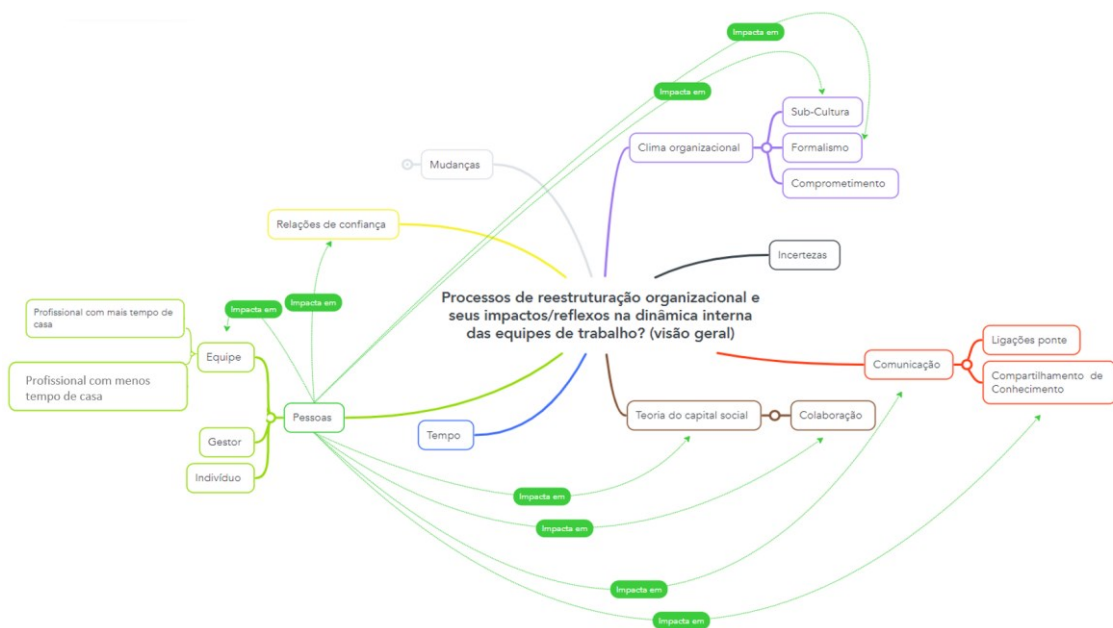


Figura 27. Categoria ‘Pessoas’ - atualizada após entrevistas

Para o fator/conceito ‘Comunicação’, foi gerada uma nova relação apontando indicando seu impacto em ‘tempo’, conforme Figura 28.



Figura 28. Categoria ‘Comunicação’ - atualizada após entrevistas

A sugestão de descartar o fator/conceito ‘relação de confiança’ não foi considerada neste momento, pois dois dos três entrevistados ressaltaram este fator como básico e princípio norteador de suas conduções de gestão de pessoas. Este item poderá ser mais bem avaliado a partir do desenvolvimento de trabalhos futuros.

Finalmente, a sugestão de se adotar algum tipo de valoração ou pesos sobre os relacionamentos, apesar de ser considerada pertinente, requer maior tempo para avaliação, além de requerer a identificação de melhor estratégia ou modelo para sua métrica e representação.

7 Conclusão

Este capítulo apresenta as conclusões desta dissertação, suas contribuições e suas limitações, além de apresentar potenciais trabalhos futuros.

7.1 Epílogo

A presente pesquisa explorou o tema dos processos de reestruturação organizacional e seus impactos na dinâmica das equipes de trabalho segundo uma perspectiva diferenciada, considerando os 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. Durante seu desenvolvimento, possibilitou-se identificar os principais fatores que influenciam este processo e como eles afetam tanto os indivíduos quanto sua equipe de trabalho.

Os resultados observados destacaram, por exemplo, a importância da ‘Comunicação’, transparente, direta e eficiente durante o processo de reestruturação; o estabelecimento de ‘Relação de confiança’ entre os membros da equipe e seu(sua) gestor(a), a fim de garantir que as mudanças sejam compreendidas e implementadas em um ambiente sadio e participativo; a ‘Colaboração’ e o “Compartilhamento de conhecimento”, fundamentais para a dinâmica cotidiana e o consequente sucesso do processo de reestruturação; e o ‘Tempo’, como um fator determinante na adaptação e resposta dos indivíduos.

Com a proposição de um modelo conceitual a ser utilizado, especialmente, por aqueles profissionais que ocupam cargo de gestores de equipe, espera-se contribuir para uma compreensão diferenciada dos processos de reestruturação organizacional. Espera-se que este trabalho seja útil não só como base para futuras pesquisas, mas também como práticas organizacionais, promovendo equilíbrio entre o negócio e o individual, aos profissionais que vivenciam momentos de mudanças conturbados e desafiadores.

7.2 Contribuições da pesquisa

A valorização das relações interpessoais, a criação de um ambiente sadio e colaborativo são essenciais para que as organizações abordem a reestruturação de maneira holística, considerando os impactos em todos os aspectos do tripé de Sistemas de Informação para garantir uma transição suave e bem-sucedida.

Esta pesquisa contribui para a literatura existente ao sistematizar os conceitos/fatores associados à reestruturação organizacional, ampliando as perspectivas de investigação sobre o tema e servindo de referência para estudos futuros.

Como exemplo, pode-se citar a participação no XIX Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos (SBSC 2024) nas linhas de ‘Artigos de Pesquisa’ e também ‘Desenho de Pesquisa, com os artigos ‘Compreendendo o Impacto de Processos de Reestruturação Organizacional na Dinâmica de Grupos de Trabalho’ e ‘Reestruturação Organizacional e Colaboração: Organizando fatores de influência na dinâmica de equipes’, respectivamente.

Destaca-se também, uma maior compreensão sobre fatores que influenciam os processos de reestruturações organizacionais, como: a comunicação, as relações de confiança, a colaboração e compartilhamento de conhecimento.

Além disso, a pesquisa apresenta um modelo conceitual que pode ser utilizado por gestores(as) durante os processos de reestruturação, como uma ferramenta prática para apoio a identificação e abordagens durante o processo.

7.3 Limitações da pesquisa

Retomando o objetivo da pesquisa de avaliar o impacto e a influência de processos de reestruturação organizacional sobre a dinâmica interna das equipes de trabalho, ainda que exista investimento e cuidado durante a condução da pesquisa e elaboração do instrumento de apoio, há sempre de se considerar o envolvimento das pessoas/indivíduos, suas relações e percepções. Questões pessoais e socioemocionais podem impactar, ou sofrer impacto a partir do processo de reestruturação organizacional.

Desta forma, não existe a intenção de que esta pesquisa seja considerada como verdade absoluta, nem mesmo que o instrumento proposto seja considerado uma ‘receita de bolo’. O objetivo principal é apoiar ou permitir a elaboração de estratégias que

possibilitem minimizar impactos negativos e potencializar os impactos positivos das equipes que passam por processos de reestruturação organizacional.

Como possível fator limitante da pesquisa, vale considerar que não são todos os profissionais de uma organização que conseguem ter acesso ou conseguem compreender metas estratégicas e assim as ações de nível tático ou operacional ficam diretamente associadas ao gestor da equipe. Embora os indivíduos possam conhecer suas obrigações operacionais no cotidiano, não é possível garantir que todos tenham clareza de seu envolvimento no processo de reestruturação organizacional, assim como pode não ser claro os impactos deste processo nas suas vidas.

Ressalta-se também que, durante as pesquisas e a elaboração do instrumento, não foram consideradas quaisquer tratativas ou identificação relacionadas, por exemplo: contato, diversidade de gênero, faixa etária, localização geográfica, identificação de culturas específicas ou características regionais. No questionário, optou-se pela não identificação expressa dos cargos e tempo de experiência do respondente. Esta foi uma estratégia adotada tanto para se preservar a anonimidade do respondente, como também permitir uma ‘validação’ dos dados identificados através do MSL. A intenção foi permitir ao respondente respostas como indivíduo, mais em reflexo as suas vivências e percepções, e menos reflexo de seu cargo ou papel/atividade. Desta forma, há de se considerar a possível necessidade de adaptação de alguns itens pontuais, ao se aprofundar o tema segundo características regionais ou mesmo questões ligadas a gênero e idade, por exemplo.

Além disso, tanto os questionários quanto as entrevistas foram realizadas com uma população de profissionais a qual o pesquisador possuía algum tipo de fácil acesso e apenas aqueles que se apresentaram interessados em contribuir com a pesquisa. Os resultados obtidos poderiam ser diferentes se consideradas instituições distintas ou mesmo com integrantes diferentes. Há de se considerar também que não existiu a aplicação do modelo em acompanhamento em tempo real de processo de reestruturação organizacional para se validar a utilização e refinamentos do artefato, devido à sua complexidade e a limitação de tempo da pesquisa.

7.4 Trabalhos futuros

Como trabalhos futuros, identifica-se a possibilidade de realização da pesquisa com novas amostras de profissionais a serem entrevistados, visando mitigar divergências e ampliando a base de conhecimento sobre o tema.

Visualiza-se também a possibilidade de realização de uma análise e investigação mais profunda a partir de um estudo longitudinal, talvez considerando uma imersão em uma organização e equipe onde se pudesse vivenciar a vida e a prática real, ao passo que um processo de reestruturação organizacional estivesse acontecendo. Como este cenário requer um tempo que pode superar os prazos da pesquisa de mestrado e considerando ser um tema delicado ou até sigiloso para algumas instituições, este aprofundamento fica proposto como um trabalho futuro, lembrando ser necessário tramitar projeto junto ao Comitê de Ética em Pesquisas da UNIRIO.

Outro ponto passível de estudo futuro, diz respeito a questão do compartilhamento de conhecimento através de meio físico e meio virtual, considerando que boa parte das publicações alcançadas pelo MSL são de anos antes do evento do COVID.

Considera-se ainda a possibilidade de evolução do instrumento proposto a fim de se obter um catálogo de reestruturação organizacional, contendo, por exemplo, boas práticas, identificando o que atrapalha ou apoia o processo de reestruturação ou ainda, perguntas que apoiem a operacionalização da prática.

Finalmente, além de novas publicações acadêmicas, vislumbra-se ainda a possibilidade de se explorar comercialmente a aplicabilidade e novas versões no mapa conceitual proposto. Pode-se buscar sua utilização como ferramenta de capacitações de gestores(as) de equipe de forma conceitual, a partir de parcerias com instituições de treinamentos, ou ainda se considerar a elaboração de uma aplicação ou software que possibilitasse um gestor(a) alimentar um mapa conceitual com seus *inputs* e, de forma dinâmica e interativa, obter indicativos de relacionamentos, identificar pontos de destaque e alertas sobre pontos críticos para seu cenário específico.

Referências bibliográficas

- Aleixo, A. I. S. et al. Procedimentos para Implantar Equipes. Florianópolis, SC, 2003
- Barradas, R. G., Diirr, B. “Compreendendo o Impacto de Processos de Reestruturação Organizacional na Dinâmica de Grupos de Trabalho”. SBSC 2024. Bahia, 2024
- Boscarioli, C.; Araujo, R. M.; MACIEL, R. S. I GranDSI BR Grand Research Challenges in Information Systems in Brazil 2016-2026. [S.l.]: Special Committee on Information Systems (CE SI). Brazilian Computer Society (SBC), 2017.
- Bourdieu, P. “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, 1985.
- Biolchini, J., Mian, P.G., Natali, A.C. “Systematic Review in Software Engineering: Relevance and Utility”, Technical Report ES-679/05, PESC-UFRJ, RJ, 2005.
- Chay Yue Wah, Loh, B., Menkhoff, T. and Evers, H. . 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], 2005.
- Chiavenato, I. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7ª ed. Barueri, SP: Manoele, 2009.
- Cruz, T. Sistemas, Métodos & Processos: administrando organizações por meio de processos de negócios. São Paulo: Atlas, 2003.
- Dyba, T., Dingsoyr, T. and Hanssen, G.. 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>, 2007
- Flood, F.; Klausner, M. High-performance work teams and organizations. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1, v. 6, 2018.
- Fuks, H.; Raposo, A. B.; Gerosa, M. A.; Pimentel, M.; Filippo, D. Teorias e modelos de colaboração. In: *SISTEMAS colaborativos*. [S.l.]: Elsevier Editora Ltda., 2012. OCLC: 871029226. Disponível em: <https://sistemascolaborativos.uniriotec.br/wpcontent/uploads/sites/18/2019/06/SC-cap2-teorias.pdf>.
- Heim, I. and Sardar-Drenda, N. Assessment of employees’ attitudes toward ongoing organizational transformations. *Journal of Organizational Change Management*, v. 34, n. 2, p. 327–349, 2021.
- Hou, F.-I. and Wu, Y.-L. 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, 2014. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2684103.2684174>, [accessed on Jun 23].

- Illes, L. Organizational Restructuring Lessons: Views From the Aftermath. In *IEEE-USA Seventh Biennial Careers Conference 'Change & Competitiveness & Careers*. IEEE, 1991. <http://ieeexplore.ieee.org/document/631770/>, [accessed on Aug 2024].
- Kitchenham, B. “Procedures for Performing Systematic Reviews”, Technical Report, Department of Computer Science, Keele University, Keele, 2004.
- Kitchenham, B. and Charters, S. Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. 2, 2007.
- Lakatos, E. M. e Marconi, M. d. A. Fundamentos de metodologia científica (368pp.). São Paulo: Atlas, 2017.
- Lau, A., Tashiro, H. and Kajikawa, Y. An exploratory study on the intra-organizational network during restructuring: An email network analysis, 2014.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm (9th ed.). Pearson Prentice Hall, 2004.
- Lee, G. and Teo, A. Organizational Restructuring: Impact on Trust and Work Satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 22, n. 1, p. 23–39, 2005.
- Lin, C. Toward a Unified View of Dynamic Information Security Behaviors. v. 52, n. 1, 2021.
- Lima, G. A. B. Mapa Conceitual como ferramenta para organização do conhecimento em sistema de hipertextos e seus aspectos cognitivos. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v.9 n.2, p. 134-145, jul./dez, 2004.
- Macore, Sergio Alfredo, Helldriver, Rapper. Dinâmica Organizacional, 2015. 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.. 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, 2022.
- Melo, P. T. N. B. de, Regis, H. P.; Bellen, H. M. V. Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 1, p. 136–164, jan. 2015. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/yjWxyGrvv93RncW9RZqrmSx/#>, [accessed on September 2024].
- Mostert, R. and Kern, J. 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, 2021.
- Pai, M.; McCulloch, M.; J. Gorman; Pai, N.; Enanoria, W.; Kennedy, G.; Tharyan, P.; Colford, J. “Systematic reviews and meta-analyses: An illustrated, step-by-step guide”. *The National Medical Journal of India*, v. 17, n. 2, pp. 86-95, 2004.
- Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: HarperCollins. 1999
- Ribeiro, B. B. and Diirr, B. ([S.d.]). Mapeamento sistemático sobre conflitos, negociação e decisão em relacionamentos interorganizacionais. p. 8.
- Rice, R. E.. Applying the human relations perspective to the study of new media. *ACM SIGCAS Computers and Society*, v. 15, n. 4, p. 32–37, 1986.

- Santos, A. O., Oliveira, G. S. de, Rodrigues, M.do C., Borges, J. R. A. O Ensino-Aprendizagem de Matemática: Contribuições de Novak e a Teoria dos Mapas Conceituais. *Cadernos da Fucamp*, v.20, n.46, p.180-203, 2021.
- 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.
- Shirahada, K. and Niwa, K. The management of R&D organizational climate through diagnosis of individual potentials. In *PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, 2008. IEEE. <http://ieeexplore.ieee.org/document/4599810/>.
- Stair, Ralph; Reynolds, George. Principles of information systems. [S.l.]: Cengage Learning, 2020
- Strauss, A. L. e Corbin, J. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Artmed, 2008.
- Van Emmerik, I. J. Hetty and Euwema, M. C. 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, 2008.
- Zhang, G., Lu, D. and Liu, H. Strategies to Utilize the Positive Emotional Contagion Optimally in Crowd Evacuation. *IEEE Transactions on Affective Computing*, v. 11, n. 4, p. 708–721, 2020.

Anexo A – Lista completa das publicações

A tabela a seguir apresenta listagem das 132 (centro e trinta e duas) publicações obtidas a partir da execução do protocolo MSL.

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
Multi-Stage Machine Learning Model for Hierarchical Tie Valence Prediction	Singh, Karandeep and Lee, Seungeon and Labianca, Giuseppe (Joe) and Fagan, Jesse Michael and Cha, Meeyoung	ACM Trans. Knowl. Discov. Data	2023	ACM Digital Library	CI5
CHI EA '23: Extended Abstracts of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems			2023	ACM Digital Library	CE1
dg.o 2022: DG.O 2022: The 23rd Annual International Conference on Digital Government Research			2022	ACM Digital Library	CE1
ICETC '22: Proceedings of the 14th International Conference on Education Technology and Computers			2022	ACM Digital Library	CE1

título	autor	journal	ano	fonte	critério
Toward a Unified View of Dynamic Information Security Behaviors: Insights from Organizational Culture and Sensemaking	Lin, Canchu and Luo, Xin (Robert)	SIGMIS Database	2021	ACM Digital Library	CI5
Design and Appropriation of Computer-Supported Self-Scheduling Practices in Healthcare Shift Work	Uhde, Alarith and Laschke, Matthias and Hassenzahl, Marc	Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.	2021	ACM Digital Library	CE3
Gender Effects in Perceptions of Robots and Humans with Varying Emotional Intelligence	Chita-Tegmark, Meia and Lohani, Monika and Scheutz, Matthias		2020	ACM Digital Library	CE1
Clearing the Smoke: The Changing Identities and Work in Firefighters	Rumsey, Alyssa and Le Dantec, Christopher A.		2019	ACM Digital Library	CE1
Spread of Employee Engagement in a Large Organizational Network: A Longitudinal Analysis	Mitra, Tanushree and Muller, Michael and Shami, N. Sadat and Golestani, Abbas and Masli, Mikhail	Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.	2017	ACM Digital Library	CI5
Keeping Talents	Gourova, Elissaveta and Gourova, Nadezhda and Dragomirova, Mila		2017	ACM Digital Library	CE1
An Agent-Based Approach to Modeling Insider Threat	Sokolowski, John A. and Banks, Catherine M.		2015	ACM Digital Library	CE3
Using the Hierarchical Linear Model to Construct Organizational Climate, Organizational Commitment, and Work Satisfaction Relationships of Freight Forwarder Shipping Companies	Hou, Fu-I and Wu, Yu-Lung		2014	ACM Digital Library	CI5
Agile Methods, Organizational Culture and Agility: Some Insights	Kompella, Lakshminarayana		2014	ACM Digital Library	CE3

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
Safety Culture Assessment as Crucial Phase for Tailoring Human Factors Training: The Case of an Italian Refinery	Marchitto, Mauro		2005	ACM Digital Library	CI4
Career Orientation of IT Personnel	Sumner, Mary and Yager, Susan		2004	ACM Digital Library	CI3
Recruitment is Never Enough: Retention of Women and Minorities in the IT Workplace	Tapia, Andrea H. and Kvasny, Lynette		2004	ACM Digital Library	CE3
A Process for Evaluating Legal Knowledge-Based Systems Based upon the Context Criteria Contingency-Guidelines Framework	Hall, Maria Jean J. and Hall, Richard and Zeleznikow, John		2003	ACM Digital Library	CE1
Improving the Performance of Technologists and Users on Interdisciplinary Teams: An Analysis of Information Systems Project Teams	Trower, Jonathan K. and Straub, Detmar W.	SIGCPR Comput. Pers.	1991	ACM Digital Library	CE1
Applying the Human Relations Perspective to the Study of New Media	Rice, Ronald E	SIGCAS Comput. Soc.	1986	ACM Digital Library	CI5
Role Conflict and Ambiguity: Critical Variables in the MIS User-Designer Relationship	Bostrom, Robert P.		1980	ACM Digital Library	CE1
Within Context—the Application of Team Concepts to Work Teams	Frost, William J. and Vaughan, Carol M.		1977	ACM Digital Library	CE3
Organizational climate and its impacts on organizational commitment and perceived organizational performance: A comparison of State-owned and Non State-owned organizations in Vietnam	Kien, Nguyen Trung and Konosu, Tsutomu		2021	IEEE Digital Library	CI3

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
Organizational Culture Change	Mostert, Robert and Kern, Johannes		2021	IEEE Digital Library	CI3
Privacy as first-class requirements in software development: A socio-technical approach	Benbenisty, Yizhaq and Hadar, Irit and Luria, Gil and Spoletini, Paola		2021	IEEE Digital Library	CE1
Evolution and Institutional Building of Load Despatch Centres in India	Singhal, Akhil and Kumar, K.V.N. Pawan and Pandey, Vivek and Saxena, S.C. and De, Debasis and Narasimhan, S.R. and Barpanda, S.S. and Soonee, S.K. and Baba, K.V.S.		2021	IEEE Digital Library	CE1
A Survey about Gender Diversity in a More Gender-Balanced IT Firm	Santos, André L. and Alexandre, Joana D. and Meireles, Fabiane		2021	IEEE Digital Library	CE3
People Navigating Digital Transformation	Kern, Johannes		2021	IEEE Digital Library	CE1
STEM initiatives in K-12 public education: A review of innovative practices in the US state of Oklahoma	Ballard, Keith		2020	IEEE Digital Library	CE1
Determinants of Lecturer Performance to Enhance Accreditation in Higher Education	Rahardja, Untung and Lutfiani, Ninda and Setiani Rafika, Ageng and Purnama Harahap, Eka		2020	IEEE Digital Library	CE3
Organizational Climate Theoretical Model and its Relationship with the Occupational Safety and Health Management	Cárdenas Bohórquez, Sara Juliana and Liliana Rodríguez Rojas, Yuber and Hernández Cruz, Harold Wilson and Viviana Monroy Silva, Magda		2020	IEEE Digital Library	CE3
Model-Based Systems Engineering Implementation Considerations	Vaneman, Warren K. and Carlson, Ronald		2019	IEEE Digital Library	CE3

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
A Sociometric Sensor Based on Proximity, Movement and Verbal Interaction Detection	Tuesta, Jorge and Albornoz, Demetrio and Kemper, Guillermo and Almenara, Carlos A.		2019	IEEE Digital Library	CE3
Chatbot Technology Adaptation to Reduce the Information Gap in R&D Center: A Case Study of an IT Research Organization	Piyatumrong, Apivadee and Sangkeettrakarn, Chatchawal and Witdumrong, Sopawan and Cherdgone, Jitpapas		2018	IEEE Digital Library	CE1
Retaining Women in Technology	Holtzblatt, Karen and Marsden, Nicola		2018	IEEE Digital Library	CE1
[Journal First] Privacy by Designers: Software Developers' Privacy Mindset	Hadar, Irit and Hasson, Tomer and Ayalon, Oshrat and Toch, Eran and Birnhack, Michael and Sherman, Sofia and Balissa, Arod		2018	IEEE Digital Library	CE1
Sexual harassment is a threat to engineering: A national academies report finds that it's not just individuals who suffer when gender-based abuse goes unaddressed - [Spectral Lines]	Mote, C. D. and Widnall, Sheila E. and Lazowska, Ed	IEEE Spectrum	2018	IEEE Digital Library	CE3
Determinants of knowledge management behavior among academics	Razi, Mohamed Jalaldeen Mohamed and Habibullah, Md		2017	IEEE Digital Library	CE1
Sociodrama: One More Technique to Foster Collaboration in Software Engineering	Lesnevsky, Alexander		2016	IEEE Digital Library	CE3
It is All about the Interface: Factors Which Drive Process Interface Criticality in Organizations	Lederer, Matthias and Heider, Laura		2016	IEEE Digital Library	CE3
Analysis on business defect management driving and enabling factors	Ding, Yingying		2016	IEEE Digital Library	CE1

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
Electrical safety practices in cement industry for sustainable operation	Agrawal, Naveen		2015	IEEE Digital Library	CE1
Release Engineering as a Force Multiplier	O'Duinn, John		2015	IEEE Digital Library	CE1
Exploring the Key Factors for Cooperate Implementation of Mobile Technology	Lu, Ming-Hsin and Yueh, Hsiu-Ping and Lin, Weijane		2015	IEEE Digital Library	CE1
The relationship between Vocational Delay of Gratification and Job Performance and Career Satisfaction: The regulation mechanism	Yang Weijun and Li Jingjin		2015	IEEE Digital Library	CE1
A Study of the Usefulness of Deploying a Questionnaire to Identify Cultural Dynamics Potentially Affecting a Content-Management Project	Gollner, Joe and Andersen, Rebekka and Gollner, Kathleen and Webster, Tenny	IEEE Transactions on Professional Communication	2015	IEEE Digital Library	CE3
An exploratory study on the intra-organizational network during restructuring: An email network analysis	Lau, Antonio and Tashiro, Hisato and Kajikawa, Yuya		2014	IEEE Digital Library	CI2
Key success factors to promote knowledge co-creation in technology development organizations	Umeda, Kentaro and Shirahada, Kunio		2014	IEEE Digital Library	CE1
Optimization of the design mechanisms for superior performance- A study of selected indian organizations	Kundu, Amit		2014	IEEE Digital Library	CE1
Exploring the effect of climate for creativity on organizational innovativeness	Abdullah, Nor Hazana and Shamsuddin, Alina and Wahab, Eta and Hamid, Nor Aziati		2014	IEEE Digital Library	CE3

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
Determining the Factors Influencing Enterprise Social Software Usage: Development of a Measurement Instrument for Empirical Assessment	Kügler, Maurice and Smolnik, Stefan and Raeth, Philip		2013	IEEE Digital Library	CE3
The change announcement: Implications for communicating change using organizational culture	Broillet, Alexandra and Barchilon, Marian and Kampf, Constance		2013	IEEE Digital Library	CE3
Notice of Retraction: Organizational climate and its influence on organizational commitment: Case in Jakarta	Idrus, Syukurriah and Omar, Safiah and Noordin, Fauziah and Naziman, Yusrina Hayati Nik Muhd and Masnan, Azizi and Baistaman, Juliana		2012	IEEE Digital Library	CI3
Influence of perceived job satisfaction and its impacts on employee retention in Gulf Cooperation Countries	Santhanam, Ganesan and Jayaraman, Raja and Badrinath, V.		2012	IEEE Digital Library	CE3
Knowledge diversity, knowledge interaction, organizational climate and business innovation	Yao, Chen-Yen		2012	IEEE Digital Library	CE3
The assessment of information systems success from the organizational context perspective	Belkhamza, Zakariya and Wafa, Syed Azizi		2011	IEEE Digital Library	CI3
Framework of the mediating effect of organizational climate on the relationship between leadership practices and innovative work behavior	Dzulkifli, Bari'ah and Md.Noor, Haris		2011	IEEE Digital Library	CI3
Applied analysis of a supply chain management model in the construction industry	Zheng, Xiazhong and Hu, Binfeng and Mao, Yuting		2011	IEEE Digital Library	CE1

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
Using organizational culture approach and COBIT framework in designing of information technology governance on non ministerial government institute (LPNK), case study: Center for scientific documentation and information - Indonesian institute of sciences	Nugroho, Budi and Surendro, Kridanto		2011	IEEE Digital Library	CE3
Human Resource Systems and Organizational Performance: A Multilevel Model	Chen, Bao		2011	IEEE Digital Library	CE3
Engagement Climate: Conceptualization, Model and Hypotheses	Zhou, Mingjian and An, Chunyuan		2011	IEEE Digital Library	CE3
The spillover effect of supportive leadership on brand image through employee brand building behavior	Lishan, Xie and Yaoqi, Li		2011	IEEE Digital Library	CE1
Stretching role breadth: Overachieving IT managers in underperforming IT organizations	Pittenger, Linda M. and Boland, Dick and Perelli, Sheri		2011	IEEE Digital Library	CE3
Cross-Cultural Differences of Error Climate between Chinese and German Entrepreneurial Firms	Weiwei, Guo and Xiaodong, Zhao		2010	IEEE Digital Library	CE1
Job Burnout in College Teachers and Management Strategies: Based on the Correlation between Job Burnout and Environment	Meng, Gao		2010	IEEE Digital Library	CE3
A Study on the Impact of Organizational Service Climate on Customer Experience	Yang, Jianhua and Wang, Yongqiang		2010	IEEE DigitalLibrary	CE3

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
The Role of Creative Organizational Climate on Learning Organization - A Key Component of Knowledge Management	Samad, Sarminah		2010	IEEE Digital Library	CE3
Empirical Research on Organizational Climate for Innovation, Extrinsic Motivation and Employee Innovation in China	Sun, Rui and Wang, Naijing		2009	IEEE Digital Library	CI3
Empirical Research on Difference of Organizational Climate for Innovation among Enterprises with Different Market Share in China	Sun, Rui and Chen, Guoquan		2009	IEEE Digital Library	CI3
The determinations of employee's knowledge sharing behavior: An empirical study based on the Theory of Planned Behavior	Xie, He-feng		2009	IEEE Digital Library	CI5
The management of R&D organizational climate through diagnosis of individual potentials	Shirahada, Kunio and Niwa, Kiyoshi		2008	IEEE Digital Library	CI3
A Research of Outsourcing Decision-making Based on Outsourcing Market Maturity	Zhang, Hongju and Liu, Jiajia and Yan, Zhijun		2008	IEEE Digital Library	CE1
Research on the correlation between organizational climate for innovation and knowledge creation	Wu, Ji and Shi, Chun-sheng		2008	IEEE Digital Library	CE3
Analyzing job performance structural model using decision making trail and evaluation laboratory technique	Fang, C. H. and Chen, G. L. and Hung, H. F.		2008	IEEE Digital Library	CE3

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
Social Factors Affecting Users' Intrinsic Motivation to Explore Enterprise Systems' Features and Applications: An Exploratory Empirical Study	Ke, Weiling and He, Jingwen		2007	IEEE Digital Library	CE1
Influence of Job Satisfaction on Performance Levels among Employees in a Multi-Lingual Diverse Cultural Society -An empirical study among employees in India	Irissappane, D. Aravazhi		2006	IEEE Digital Library	CI5
Breaking down the artificial barriers	Bowlin, J.		2006	IEEE Digital Library	CE1
The future of the software industry: Lessons from hollywood	Martinich, Leslie		2006	IEEE DigitaLibrary	CE1
Theorizing, Measuring, and Predicting Knowledge Sharing Behavior in Organizations - A Social Capital Approach	Chay Yue Wah and Loh, B. and Menkhoff, T. and Evers, H.		2005	IEEE Digital Library	CI2
The business rule-transformation approach	Kovacic, A. and Groznik, A.		2004	IEEE Digital Library	CE1
Reporting bad news about software projects: impact of organizational climate and information asymmetry in an individualistic and a collectivistic culture	Tan, B.C.Y. and Smith, H.J. and Keil, M. and Montealegre, R.	IEEE Transactions on Engineering Management	2003	IEEE Digital Library	CE3
Design Center - a collaborative environment for the integrated development of products and services	Schulz, A.P. and Finkel, S. and Wieser, M.		2002	IEEE Digital Library	CE1
Organizational change as a contributing factor to IS failure	Winklhofer, H.		2001	IEEE Digital Library	CE3
Organizational restructuring: a robust DEA-based procedure	Shlomo, M. and Alexander, V.		1999	IEEE Digital Library	CI2

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
A multi-attribute measure for innovation adoption: the context of imaging technology	Wilson, A.L. and Ramamurthy, K. and Nystrom, P.C.	IEEE Transactions on Engineering Management	1999	IEEE Digital Library	CE1
An evaluation of factors affecting professional obsolescence of information technology professionals	Trimmer, K.J. and Blanton, J.E. and Schambach, T.		1998	IEEE Digital Library	CE1
Performance of scientists and engineers in an academic setting in India: a cross cultural study	Karunes, S.		1997	IEEE Digital Library	CE3
A fee-for-service model for clinical engineering services: our implementation experience	Boetzkes, G. and Olmstead, D.		1995	IEEE Digital Library	CE1
The management of innovation: strategy, structure, and organizational climate	Saleh, S.D. and Wang, C.K.	IEEE Transactions on Engineering Management	1993	IEEE Digital Library	CE3
Culture-change and the leader-follower subsystem	Welch, K.A. and Mallak, L.A. and Kurstedt, H.A.		1991	IEEE Digital Library	CI2
Organizational Restructuring Lessons: Views From the Aftermath	Illes, L.		1991	IEEE Digital Library	CI4
Management of innovation in large established companies	Saleh, S.D. and Wang, C.K.		1991	IEEE Digital Library	CE1
An organizational study of adoption and implementation of electronic communication media	Beauclair, R. and Golden, P. and Sussman, L.		1989	IEEE Digital Library	CE1
Meta-SQAP: meta-methodology for software quality assurance	Honda, K. and Minomura, K. and Komiyama, T.		1989	IEEE Digital Library	CE3

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
Supportive Organizational Climate and Managerial Assessment of MBO Effectiveness	Hollmann, Robert W.	IEEE Engineering Management Review	1982	IEEE Digital Library	CE5
Leadership effectiveness in program management	Thamhain, Hans J. and Wilemon, David L.	IEEE Transactions on Engineering Management	1977	IEEE Digital Library	CE1
About this issue	Rubenstein, Albert H.	IEEE Transactions on Engineering Management	1976	IEEE Digital Library	CE1
Interorganizational transfer of technology: A study of adoption of NASA innovations	Chakrabarti, Alok K. and Rubenstein, Albert H.	IEEE Transactions on Engineering Management	1976	IEEE Digital Library	CE3
Development of organizational climate inventories for use in R&D organizations	Stephenson, Robert W. and Gantz, Benjamin S. and Erickson, Clara E.	IEEE Transactions on Engineering Management	1971	IEEE Digital Library	CE1
Towards developing a comprehensive conceptual understanding of positive hospital culture and approaches to healthcare organisational culture change in Australia	Pavithra, Antoinette	Journal of Health and Organization Management	2022	Scopus	CI3
Do organizational subcultures matter? A case study of logistics and supply chain management	Mello, J.E. and Schloemer, H.	International Journal of Logistics Management	2022	Scopus	CI3
Antecedents of psychological Capital at Work: A Systematic Review of Moderator–mediator Effects and a New Integrative Proposal	Vilariño del Castillo, D. and Lopez-Zafra, E.	European Management Review	2022	Scopus	CE1

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
Introduction	Sözen, H.C. and Basım, H.N.	The Dark Side of Organizational Behavior: Examining Undesirable Aspects of Organizational Life	2022	Scopus	CE1
LABOR MARKET IN THE DIGITAL ECONOMY – PROSPECTS FOR REGULATION	Sadovaya, Elena S.	World Economy and International Relations	2022	Scopus	CE3
Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations	Heim, Irina and Sardar-Drenda, Nibedita	Journal of Organizational Change Management	2021	Scopus	CI3
Family integrated care: Supporting parents as primary caregivers in the neonatal intensive care unit	Waddington, Chandra and van Veenendaal, Nicole R. and O'Brien, Karel and Patel, Neil	Pediatric Investigation	2021	Scopus	CE3
Organizational climate and job satisfaction in a peruvian industrial company [Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana]	Dávila Morán, R.C. and Agüero Corzo, E.C. and Ruiz Nizama, J.L. and Guanilo Paredes, C.E.	Revista Venezolana de Gerencia	2021	Scopus	CE3
Job satisfaction vs. organizational climate: a cross-sectional study of Brazilian nursing personnel [Satisfação no trabalho vs. clima organizacional: estudo transversal em profissionais de enfermagem brasileiros]	Yamassake, R.T. and Baptista, P.C.P. and Albuquerque, V.A. and Rached, C.D.A.	Revista Enfermagem	2021	Scopus	CE3
Emergency Restructuring of a General Surgery Residency Program during the Coronavirus Disease 2019 Pandemic: The University of Washington Experience	Nassar, Amer H. and Zern, Nicole K. and McIntyre, Lisa K. and Lynge, Dana and Smith, Caitlin A. and Petersen, Rebecca P. and Horvath, Karen D. and Wood, Douglas E.	JAMA Surgery	2020	Scopus	CE1

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
Relationships Between Kindergarten Teachers' Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Climate: A Chinese Model	Jiang, Y. and Li, P. and Wang, J. and Li, H.	Journal of Research in Childhood Education	2019	Scopus	CE3
On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective	Weerts, K. and Vermeulen, W. and Witjes, S.	Journal of Cleaner Production	2018	Scopus	CE2
On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective	Weerts, Kyra and Vermeulen, Walter and Witjes, Sjors	Journal of Cleaner Production	2018	Scopus	CE3
The effect of occupational stress, quality of worklife and organizational climate on officials' work satisfaction of Regional Public Hospital of Undata Palu	Darmawansyah and Rompu, J. and Wahyu, A. and Abadi, M.Y.	Indian Journal of Public Health Research and Development	2018	Scopus	CE3
Aspects of relationship employee performance and organizational climate	Irimie, S. and Cristian, R.A. and Zeininger, L.	Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017 - Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth	2017	Scopus	CI3
Using the Voluntary Retirement Scheme as an HR tool	Chaudhary, Narendra Singh and Bhushan, Bharat	Human Resource Management International Digest	2017	Scopus	CE1

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
Approach to the organizational climate of health-promoting company [Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud]	Viloria Escobar, J. and Pertúz Gutiérrez, S. and Daza Corredor, A. and Pedraza Álvarez, L.	Revista Cubana de Salud Publica	2016	Scopus	CE3
Using the hierarchical linear model to construct organizational climate, organizational commitment, and work satisfaction relationships of freight forwarder shipping companies	Hou, F.-I. and Wu, Y.-L.	12th International Conference on Advances in Mobile Computing and Multimedia, MoMM 2014	2014	Scopus	CE2
A model for predicting clinician satisfaction with clinical supervision	Best, D. and White, E. and Cameron, J. and Guthrie, A. and Hunter, B. and Hall, K. and Leicester, S. and Lubman, D.I.	Alcoholism Treatment Quarterly	2014	Scopus	CE1
The relationship between internal marketing, motivation and satisfaction at work	Vital, F. and Alves, H.	Motivation: Psychology, Strategies and Impact on Performance	2014	Scopus	CE3
Changes in VA psychiatrists' attitudes about work environment and turnover during mental health service enhancement	Mohr, D.C. and Bauer, M.S. and Penfold, R.B.	Psychiatric Services	2013	Scopus	CE1
Access to information and empowerment perspectives in health services	Avram, E. and Priescu, I.	Procedia - Social and Behavioral Sciences	2012	Scopus	CE1
Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes	Li, X. and Frenkel, S.J. and Sanders, K.	International Journal of Human Resource Management	2011	Scopus	CE3
The aftermath of organizational restructuring: Destruction of old and development of new social capital	van Emmerik, I.J.H. and Euwema, M.C.	Journal of Managerial Psychology	2008	Scopus	CI4

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
Organizational features, stress, and alcohol use in workers from a Mexican textil enterprise [Características organizacionales, estrés y consumo de alcohol en trabajadores de una empresa textil Mexicana]	Carreño García, S. and Medina-Mora, Ma.E. and Martínez Vélez, N. and Juárez García, F. and Vázquez Pérez, L.	Salud Mental	2006	Scopus	CE1
Organizational restructuring: Impact on trust and work satisfaction	Lee, G. and Teo, A.	Asia Pacific Journal of Management	2005	Scopus	CI4
Construction and Validation of the Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgendered Climate Inventory	Liddle, B.J. and Luzzo, D.A. and Hauenstein, A.L. and Schuck, K.	Journal of Career Assessment	2004	Scopus	CE1
Therapeutic jurisprudence and responsivity: Finding the will and the way in offender rehabilitation	Birgden, Astrid	Psychology, Crime and Law	2004	Scopus	CE3
Work-family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring.	Burke, R.J. and Greenglass, E.R.	Journal of occupational health psychology	1999	Scopus	CI2
Increasing job satisfaction and motivation while reducing nursing turnover through the implementation of shared governance	Relf, M.	Critical Care Nursing Quarterly	1995	Scopus	CE3
Analysis of job satisfaction, burnout, and intent of respiratory care practitioners to leave the field or the job	Shelledy, D.C. and Mikles, S.P. and May, D.F. and Youtsey, J.W.	Respiratory Care	1992	Scopus	CE3
Organizational Climate and Work Satisfaction: The Case of Beduin Elementary Schools in Israel	Neumann, Y. and Reichel, A. and Saad, I.A.	Journal of Educational Administration	1988	Scopus	CE3
Climate Discrepancy: Refining the Concepts of Psychological and Organizational Climate	Joyce, W.F. and Slocum, J.	Human Relations	1982	Scopus	CI3

<i>título</i>	<i>autor</i>	<i>journal</i>	<i>ano</i>	<i>fonte</i>	<i>critério</i>
NEW LOOK IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT TECHNOLOGY.	Atkin, Robert S. and Goodman, Paul	Information Circular - United States, Bureau of Mines	980	Scopus	CE3

Anexo B – Respostas do Questionário

A tabela a seguir apresenta as respostas obtidas através da aplicação do questionário.

Respondente	Carimbo de data/hora	Confirmo a leitura e concordo com o TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.	Você já vivenciou um processo de reestruturação organizacional?	Em sua opinião, você diria que durante o processo de reestruturação organizacional em sua equipe de trabalho: (Você pode marcar mais de uma opção)
01	09/04/2024 17:41	Estou de acordo	Sim	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades, Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades, Ocorreram /estão ocorrendo mudanças na maneira de se relacionar entre os membros da equipe, Se desenvolveu/estão se desenvolvendo novas redes de relacionamento, Existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência ao processo de reestruturação organizacional, O sentimento de confiança em seus pares é/era parcial
02	10/04/2024 09:13	Estou de acordo	Sim	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades, Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades, O sentimento de confiança em seus pares é/era total
03	15/04/2024 16:07	Estou de acordo	Sim	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades, Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades, Se desenvolveu/estão se desenvolvendo novas redes de relacionamento, Existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência ao processo de reestruturação organizacional, O sentimento de confiança em seus pares é/era parcial
04	15/04/2024 16:10	Estou de acordo	Sim	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades, Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades, Se desenvolveu/estão se desenvolvendo novas redes de relacionamento, Existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência ao processo de reestruturação organizacional, O sentimento de confiança em seus pares é/era parcial

05	15/04/2024 16:27	Estou de acordo	Sim	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades, Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades, O sentimento de confiança em seus pares é/era parcial
06	15/04/2024 17:09	Estou de acordo	Sim	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades, Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades, Ocorreram /estão ocorrendo mudanças na maneira de se relacionar entre os membros da equipe, Se desenvolveu/estão se desenvolvendo novas redes de relacionamento, Existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência ao processo de reestruturação organizacional, O sentimento de confiança em seus pares é/era parcial
07	15/04/2024 17:12	Estou de acordo	Sim	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades, Existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência ao processo de reestruturação organizacional, O sentimento de confiança em seus pares é/era parcial
08	15/04/2024 17:13	Estou de acordo	Sim	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades, Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades, Ocorreram /estão ocorrendo mudanças na maneira de se relacionar entre os membros da equipe, Se desenvolveu/estão se desenvolvendo novas redes de relacionamento, Existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência ao processo de reestruturação organizacional, O sentimento de confiança em seus pares é/era parcial
09	15/04/2024 20:25	Estou de acordo	Sim	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades, Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades, Ocorreram /estão ocorrendo mudanças na maneira de se relacionar entre os membros da equipe, Se desenvolveu/estão se desenvolvendo novas redes de relacionamento, Existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência ao processo de reestruturação organizacional, O sentimento de confiança em seus pares é/era parcial
10	16/04/2024 02:41	Estou de acordo	Sim	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades, Existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência ao processo de reestruturação organizacional, O sentimento de confiança em seus pares é/era parcial

11	16/04/2024 15:00	Estou de acordo	Sim	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades, Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades, Ocorreram /estão ocorrendo mudanças na maneira de se relacionar entre os membros da equipe, Se desenvolveu/estão se desenvolvendo novas redes de relacionamento, Existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência ao processo de reestruturação organizacional, O sentimento de confiança em seus pares é/era parcial
12	17/04/2024 13:06	Estou de acordo	Sim	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades, Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades, Existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência ao processo de reestruturação organizacional, O sentimento de confiança em seus pares é/era parcial
13	20/04/2024 20:52	Estou de acordo	Sim	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades, Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades
14	20/04/2024 21:47	Estou de acordo	Sim	Existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência ao processo de reestruturação organizacional
15	20/04/2024 21:52	Estou de acordo	Não	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades, Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em papéis ou responsabilidades, Ocorreram /estão ocorrendo mudanças na maneira de se relacionar entre os membros da equipe, Existiu/existem profissionais com comportamento contrário ou de resistência ao processo de reestruturação organizacional
16	29/04/2024 21:15	Estou de acordo	Não	Ocorreram/estão ocorrendo mudanças em processos ou atividades

Considerando ter se identificado com algum dos itens citados na pergunta anterior, você diria que se sentiu:

Respondente	Carimbo de data/hora	[Desde de que as mudanças foram anunciadas]	[Apenas ao vivenciar as mudanças]	[Somente algum tempo depois das mudanças ocorrerem]
01	09/04/2024 17:41	Confortável	Confortável	Confortável
02	10/04/2024 09:13	Desconfortável	Desconfortável	Confortável
03	15/04/2024 16:07	Desconfortável	Desconfortável	Confortável
04	15/04/2024 16:10	Desconfortável	Desconfortável	Confortável
05	15/04/2024 16:27	Confortável	Confortável	Desconfortável
06	15/04/2024 17:09	Desconfortável	Desconfortável	Confortável
07	15/04/2024 17:12	Confortável	Confortável	Confortável
08	15/04/2024 17:13	Desconfortável	Desconfortável	Desconfortável
09	15/04/2024 20:25	Desconfortável	Desconfortável	Confortável

<u>10</u>	16/04/2024 02:41	Desconfortável	Desconfortável	Confortável
<u>11</u>	16/04/2024 15:00	Desconfortável	Confortável	Confortável
<u>12</u>	17/04/2024 13:06	Desconfortável	Confortável	Confortável
<u>13</u>	20/04/2024 20:52	Desconfortável	Desconfortável	Desconfortável
<u>14</u>	20/04/2024 21:47	Confortável	Confortável	Confortável
<u>15</u>	20/04/2024 21:52	Confortável	Confortável	Confortável
<u>16</u>	29/04/2024 21:15	Confortável	Confortável	Confortável

Você considera que, durante o processo de reestruturação, os membros de sua equipe, de forma geral, apresentavam/apresentam:								
08	07	06	05	04	03	02	01	Respondente
15/04/2024 17:13	15/04/2024 17:12	15/04/2024 17:09	15/04/2024 16:27	15/04/2024 16:10	15/04/2024 16:07	10/04/2024 09:13	09/04/2024 17:41	Carimbo de data/hora
Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Não	[Objetivos alinhados]
Sim	Parcial	Parcial	Não	Parcial	Sim	Não	Não	[Necessidades semelhantes]
Sim	Sim	Não	Parcial	Parcial	Parcial	Não	Não	[Opiniões e interesses semelhantes]
Parcial	Não	Não	Não se Aplica	Não	Sim	Parcial	Parcial	[Conflitos de interesse]
Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Parcial	Sim	Parcial	[Bom relacionamento]
Não	Parcial	Não	Parcial	Não	Parcial	Sim	Parcial	[Apenas seguem normas/regras formalizadas]
Parcial	Não	Parcial	Parcial	Sim	Não	Parcial	Parcial	[Interesse na troca de conhecimento]
Parcial	Não	Parcial	Parcial	Sim	Parcial	Parcial	Sim	[Comunicação boa e transparente]
Parcial	Parcial	Parcial	Não se Aplica	Sim	Sim	Parcial	Sim	[Sentimento de reciprocidade]
Parcial	Não	Parcial	Parcial	Sim	Parcial	Sim	Parcial	[Sentimento de confiança mútua]
Não	Parcial	Sim	Não se Aplica	Sim	Parcial	Parcial	Parcial	[Interesse na formação de uma unidade]
Não	Parcial	Parcial	Sim	Sim	Não	Sim	Parcial	[Autonomia]
Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Parcial	[Concorrência e vaidades]
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcial	[Mantém silos de relacionamentos antigos]
Parcial	Parcial	Sim	Sim	Parcial	Sim	Parcial	Parcial	[Interesses e destaques individuais]
Sim	Sim	Parcial	Parcial	Sim	Parcial	Parcial	Parcial	[Colaboração (interação entre os profissionais, engajadas em prol de uma tarefa ou ideal comum)]
Sim	Sim	Parcial	Sim	Sim	Parcial	Parcial	Sim	[Cooperação (simples realização conjunta de tarefas ou atividades)]

<u>16</u>	<u>15</u>	<u>14</u>	<u>13</u>	<u>12</u>	<u>11</u>	<u>10</u>	<u>09</u>
29/04/2024 21:15	20/04/2024 21:52	20/04/2024 21:47	20/04/2024 20:52	17/04/2024 13:06	16/04/2024 15:00	16/04/2024 02:41	15/04/2024 20:25
Sim	Sim	Sim	Parcial	Parcial	Não	Parcial	Parcial
Sim	Parcial	Sim	Parcial	Sim	Sim	Parcial	Sim
Parcial	Sim	Parcial	Parcial	Parcial	Não	Parcial	Parcial
Parcial	Parcial	Parcial	Não	Não se Aplica	Sim	Sim	Parcial
Parcial	Sim	Sim	Sim	Parcial	Sim	Parcial	Parcial
Parcial	Sim	Sim	Parcial	Parcial	Parcial	Sim	Parcial
Sim	Sim	Parcial	Não	Parcial	Não	Parcial	Parcial
Sim	Sim	Parcial	Parcial	Parcial	Sim	Parcial	Parcial
Parcial	Parcial	Parcial	Não	Sim	Sim	Parcial	Parcial
Sim	Parcial	Parcial	Não	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial
Não	Sim	Parcial	Não	Sim	Sim	Não	Parcial
Não	Sim	Sim	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Não
Não	Sim	Sim	Parcial	Parcial	Sim	Sim	Sim
Não	Parcial	Sim	Parcial	Parcial	Parcial	Sim	Sim
Parcial	Sim	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial	Sim	Parcial
Parcial	Sim	Sim	Parcial	Sim	Sim	Parcial	Parcial
Parcial	Sim	Sim	Parcial	Sim	Sim	Parcial	Parcial

Respondente	Carimbo de data/hora	O quão impactante/desafiador foi para você:					Comparando sua equipe antes e após processo de reestruturação organizacional, você diria que a comunicação passou a ocorrer: (Você pode marcar mais de uma opção)
		[Lidar com mudanças em processos?]	[Lidar com a perda de membros da equipe antiga?]	[Relacionament o com novos membros da nova equipe?]	[Relacionament o com gestor(a) imediato(a)?]	[Se identificar dentro da nova equipe?]	
<u>01</u>	09/04/2024 17:41	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	de modo predominantemente formal, com foco em regras e hierarquias
<u>02</u>	10/04/2024 09:13	Nenhum	Pouco	Alto	Pouco	Nenhum	de modo predominantemente formal, com foco em regras e hierarquias
<u>03</u>	15/04/2024 16:07	Pouco	Alto	Nenhum	Pouco	Pouco	Nas grandes organizações em que eu trabalhei, as reestruturação organizacional, sempre foram motivadas pelo lado financeiro e sempre foram top down, chegando a dizimar áreas inteiras, portanto a comunicação ficou inalterada.
<u>04</u>	15/04/2024 16:10	Alto	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	de forma melhor, de modo predominantemente informal, com foco na colaboração
<u>05</u>	15/04/2024 16:27	Nenhum	Alto	Nenhum	Pouco	Alto	de modo predominantemente informal, com foco em regras e hierarquias
<u>06</u>	15/04/2024 17:09	Pouco	Alto	Pouco	Pouco	Pouco	de modo predominantemente formal, com foco na colaboração
<u>07</u>	15/04/2024 17:12	Pouco	Nenhum	Pouco	Nenhum	Nenhum	de forma melhor

<u>08</u>	15/04/2024 17:13	Alto	Pouco	Pouco	Alto	Pouco	de forma pior, de modo parcialmente formal, com foco na colaboração, com foco em regras e hierarquias, O gestor continuou sendo o mesmo, porém ele nunca teve foco na equipe, o seu foco era na camada acima dele, dentro da equipe tudo acontece de forma colaborativa e pacífica sem intervenção do gestor
<u>09</u>	15/04/2024 20:25	Pouco	Alto	Nenhum	Alto	Pouco	de forma pior, de modo parcialmente formal, com foco em regras e hierarquias
<u>10</u>	16/04/2024 02:41	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	Pouco	de modo predominantemente formal
<u>11</u>	16/04/2024 15:00	Alto	Pouco	Pouco	Alto	Alto	de forma melhor, com foco na colaboração
<u>12</u>	17/04/2024 13:06	Pouco	Alto	Pouco	Pouco	Pouco	de modo parcialmente formal, com foco em regras e hierarquias
<u>13</u>	20/04/2024 20:52	Alto	Pouco	Alto	Alto	Alto	de modo parcialmente formal, com foco em regras e hierarquias
<u>14</u>	20/04/2024 21:47	Nenhum	Pouco	Nenhum	Nenhum	Pouco	de modo parcialmente formal
<u>15</u>	20/04/2024 21:52	Alto	Alto	Pouco	Alto	Pouco	de forma melhor
<u>16</u>	29/04/2024 21:15	Nenhum	Pouco	Nenhum	Nenhum	Nenhum	de forma melhor

Em sua nova equipe, você costuma compartilhar seus conhecimentos:							
07	06	05	04	03	02	01	Respondente
15/04/2024 17:12	15/04/2024 17:09	15/04/2024 16:27	15/04/2024 16:10	15/04/2024 16:07	10/04/2024 09:13	09/04/2024 17:41	Carimbo de data/hora
Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	[Apenas quando requisitado]
Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	[Apenas se for obrigatório]
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	[Naturalmente/sempre que possível]
Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	[De maneira predominantemente formal]
Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não		[De maneira parcialmente formal]
Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	[Por meio de interações predominantemente físicas]
Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	[Apenas com colegas antigos/já conhecidos]
Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	[Apenas quando impacta diretamente em sua atividade]
Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	[Apenas em momentos considerados oportunos]
Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	[Em busca de reconhecimento]
Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	[Buscando se destacar]
Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	[Apenas em assuntos ligados a sua especialidade]
Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	[Apenas com aqueles que atuam no mesmo tema que você]
Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	[Apenas com pessoas com quem se sente bem]
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	[Não se sente confortável em compartilhar]
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	[Acredita que não tem o que compartilhar]
Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	[Por meio de interações predominantemente virtuais]

<u>16</u>	<u>15</u>	<u>14</u>	<u>13</u>	<u>12</u>	<u>11</u>	<u>10</u>	<u>09</u>	<u>08</u>
29/04/2024 21:15	20/04/2024 21:52	20/04/2024 21:47	20/04/2024 20:52	17/04/2024 13:06	16/04/2024 15:00	16/04/2024 02:41	15/04/2024 20:25	15/04/2024 17:13
Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não
Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim

Respondente	Carimbo de data/hora	Poderia citar 3 (três) itens que, em sua opinião, mais teriam impactado sua participação na nova equipe, após o processo de reestruturação?	Como você indicaria o impacto de cada ator no comportamento do grupo, quando uma nova equipe é estabelecida:					
			[Seu Gestor Imediato]	[Diretoria da Organização]	[Profissional de alta qualificação técnica]	[Profissional com baixa qualificação técnica]	[Profissional com mais anos de casa]	[Profissional recém contratado]
01	09/04/2024 17:41	Coordenação da liderança, processos definidos, troca de conhecimento	Alto	Pouco	Alto	Pouco	Alto	Pouco
02	10/04/2024 09:13	Mudança do gestor imediato; mudança na área cliente; mudança na forma de trabalhar	Alto	Pouco	Pouco	Nenhum	Pouco	Nenhum
03	15/04/2024 16:07		Alto	Pouco	Nenhum	Alto	Nenhum	Pouco
04	15/04/2024 16:10	Patrocínio gerencial, comunicação transparente, definição dos processos	Alto	Pouco	Alto	Pouco	Alto	Pouco
05	15/04/2024 16:27	Hierarquia, ambiente de trabalho, cooperação da equipe	Alto	Pouco	Pouco	Alto	Pouco	Alto
06	15/04/2024 17:09	Distância física da nova equipe. Mudança na forma de gestão. Desligamento de pessoas próximas	Alto	Alto	Pouco	Nenhum	Alto	Pouco
07	15/04/2024 17:12		Pouco	Alto	Pouco	Alto	Alto	Pouco

<u>08</u>	15/04/2024 17:13	A equipe aumentou muito de tamanho e as pessoas e o foco se perdeu; O gestor, que já não conseguia atender à equipe, se perdeu de vez perdendo o foco do trabalho e da equipe influenciando o trabalho de todos; o tamanho da equipe influenciou na troca de informações entre os membros, diminuindo a frequência.	Nenhum	Nenhum	Alto	Pouco	Alto	Pouco
<u>09</u>	15/04/2024 20:25	Após reestruturação por problemas, a maioria está na defensiva; Muitas pessoas ficam com medo de tomar iniciativa (e cometerem erros); O ambiente fica ruim (convívio, ânimo)	Alto	Alto	Alto	Pouco	Alto	Pouco
<u>10</u>	16/04/2024 02:41		Alto	Alto	Pouco	Pouco	Alto	Pouco
<u>11</u>	16/04/2024 15:00		Pouco	Nenhum	Pouco	Alto	Pouco	Alto
<u>12</u>	17/04/2024 13:06		Alto	Pouco	Alto	Alto	Alto	Alto
<u>13</u>	20/04/2024 20:52	Mudança gestão, mudança do ambiente físico e mudança no relacionamento.	Pouco	Alto	Alto	Pouco	Alto	Pouco
<u>14</u>	20/04/2024 21:47		Pouco	Nenhum	Nenhum	Pouco	Pouco	Pouco
<u>15</u>	20/04/2024 21:52		Alto	Alto	Alto	Pouco	Alto	Pouco
<u>16</u>	29/04/2024 21:15	Não me recordo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Pouco

Respondente	Carimbo de data/hora	<i>Para os atores que indicou "alto impacto", poderia comentar brevemente como ou o porquê determinado ator impacta/impactou no comportamento do da nova equipe:</i>	<i>Você acredita que as percepções comentadas até aqui, seriam específicas para sua equipe/atividade, ou se aplicam a outras equipes e organizações?</i>	<i>Você acredita que o fator tempo poderia alterar as percepções e sentimentos comentados até aqui?</i>	<i>Você gostaria de fazer algum comentário adicional sobre o Impacto de Processos de Reestruturação Organizacional na Dinâmica de Equipes de Trabalho?</i>
01	09/04/2024 17:41	O gestor é o orquestrador da mudança, assim como os profissionais de maior senioridade, que possuem condição de fazer melhor análise crítica e melhoria dos processos	Não	Sim	
02	10/04/2024 09:13	Um novo gestor imediato sempre impõe uma nova forma de trabalhar, burocracia, sentimento de desconfiança, entre outras coisas; com o tempo todos se adaptam e chegam a um acordo	Para qualquer tipo de equipe/atividade	Sim	
03	15/04/2024 16:07	Para o Gestor Imediato ele terá que reconhecer o potencial de todos os novos membros para poder delegar de uma melhor forma; e quanto ao Profissional com baixa qualificação técnica ele poderá ter dificuldades de se adaptar as novas necessidades, portanto para esse profissional, pode gerar mais stress as mudanças.	Para qualquer tipo de equipe/atividade	Não	
04	15/04/2024 16:10	Gestores e profissionais mais experientes/mais qualificados costumam ser as peças chave no dia a dia do trabalho	Para qualquer tipo de equipe/atividade	Não	
05	15/04/2024 16:27	O gestor imediato sempre está conversando e alinhado com a equipe, por isso destaquei, nos outros profissionais novos e de baixa qualificação precisam de treinamento e entender os processos da equipe, assim tendo um impacto maior no comportamento do grupo freando ele.	Para qualquer tipo de equipe/atividade	Sim	Essas respostas vem de experiencia como estagiario numa escola SENAI para ser especifico, durante um problema economico e mudança de lideres, estruturas de rganização de ferramentas e materiais foram refeitas, além de demições e novas contratações, mesmo não sendo na área computacional acho importante essa visão da área educacional e mecânica.

<u>06</u>	15/04/2024 17:09	A alta gestão é o guia para as mudanças. As pessoas que trabalham há muito tempo são influenciadoras.	Para qualquer tipo de equipe/atividade	Sim	
<u>07</u>	15/04/2024 17:12		Apenas para equipe/atividade semelhantes a minha	Sim	
<u>08</u>	15/04/2024 17:13	São profissionais que reconhecidamente lideram ações ou grupos e eles ajudam em como a equipe vai ser comportar	Apenas para equipe/atividade semelhantes a minha	Não	Uma reestruturação precisa ser discutida com a equipe, para que ela possa contribuir com o processo melhorando o resultado final.
<u>09</u>	15/04/2024 20:25	O comportamento do gestor vai delimitar o que as pessoas vão se sentir confortáveis para fazer ou não; A diretoria sabidamente tem mais poder que o Gestor imediato, então se gestor não for compatível com diretoria ele pode ser tolhido ou mandado embora; profissionais com alta qualificação técnica ou até muitos anos de casa tendem a virar referências e terem mais voz, poder e influência	Para qualquer tipo de equipe/atividade	Sim	Importante a organização ter uma direção clara e bem estudada e, na medida do possível, ser transparente sobre pra onde está indo e os motivos, pras pessoas comprarem a idéia
<u>10</u>	16/04/2024 02:41	Os atores que mencionei têm um impacto significativo devido à sua posição hierárquica na organização e ao seu compromisso com os princípios formais da organização.	Para qualquer tipo de equipe/atividade	Não	Um desafio significativo é a comunicação inadequada e a falta de preparação para esses processos. Com frequência, as equipes são pegadas de surpresa, resultando em sentimentos extremamente negativos entre os membros do grupo.
<u>11</u>	16/04/2024 15:00	Sentem mais o impacto por se sentirem expostos	Apenas para equipe/atividade semelhantes a minha	Sim	

<u>12</u>	17/04/2024 13:06	Todos os atores que participam diretamente e ativamente na equipe impactam no comportamento da equipe.	Não sei avaliar	Não	
<u>13</u>	20/04/2024 20:52		Não sei avaliar	Sim	
<u>14</u>	20/04/2024 21:47		Apenas para equipe/atividade semelhantes a minha	Sim	
<u>15</u>	20/04/2024 21:52		Não sei avaliar	Sim	
<u>16</u>	29/04/2024 21:15	Novas regras	Não sei avaliar	Não	

Anexo C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Este é um convite para participação voluntária na pesquisa intitulada “Impacto de Processos de Reestruturação Organizacional na Dinâmica de Equipes de Trabalho”, conduzida por Rafael G Barradas e Bruna Diirr, como parte integrante da pesquisa e dissertação para conclusão do curso de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Informática do Centro de Ciências Exatas e Tecnologia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO).

Você participará de uma entrevista, onde serão consideradas sua opinião e percepção individual, sem a identificação do(a) respondente. Em geral, serão solicitadas respostas com base em experiências ou vivências relacionadas aos processos de reestruturação organizacional, a dinâmica de colaboração e compartilhamento de conhecimento dentro de uma equipe de trabalho e o instrumento proposto pelo pesquisador.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. Não haverá compartilhamento de dados pessoais com outrem.

Cabe reiterar minha responsabilidade enquanto pesquisador e cidadão, para com a coletividade e a comunidade na qual estou inserido, para com o meio Acadêmico e para com a Indústria. Não é intenção desta pesquisa servir como isca ou armadilha para detectar ou captar faltas ou acusações.

O pesquisador se compromete a tornar públicos, nos meios acadêmicos e científicos, os resultados obtidos de forma consolidada, sem a identificação de indivíduos ou instituições participantes, conforme previsto neste consentimento do participante. Qualquer menção explícita, identificada ou identificável que venha a ser observada nas respostas será anonimizada.

Objetivo Geral:

Complementar e avaliar o instrumento de apoio: Mapa Conceitual sobre “Impacto de Processos de Reestruturação Organizacional na Dinâmica de Equipes de Trabalho”

Sobre o tema:

Organizações e pessoas convivem em uma dinâmica sistêmica, formando um caleidoscópio de interrelacionamentos. Assim, ao pensar em 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 e processos de colaboração e compartilhamento de conhecimento.

O instrumento proposto busca atender ao tema da reestruturação organizacional segundo uma perspectiva mais granular, mais próxima das equipes e dos indivíduos que as compõem, podendo alcançar em especial, indivíduos ligados diretamente ao planejamento e a implementação de um processo de reestruturação organizacional, viabilizando uma compreensão segundo a perspectiva do indivíduo e auxiliando no alcance dos resultados desejados e buscando alternativas para questões como a colaboração e a formação de uma nova cultura.

Procedimentos:

Será efetuado entrevista individual com o(a) participante, fazendo-se uso de ferramenta *Google Meet* ou *Zoom*.

Entrevistado(a):

Os voluntários(as) participantes serão entrevistados pelo pesquisador. Toda e qualquer dúvida poderá ser esclarecida através do e-mail de contato indicado ou durante a sessão.

Sua identidade não será solicitada e não haverá divulgação de qualquer tipo de informação que viole sua anonimidade.

Não há despesas pessoais para a participação neste estudo, bem como não há compensações financeiras.

Responda ao e-mail convite recebido com o seu “*de acordo*” se:

- Foi informado(a) dos objetivos trabalho de pesquisa, “Impacto de Processos de Reestruturação Organizacional na Dinâmica de Equipes de Trabalho”, de maneira clara e detalhada e teve suas dúvidas sobre a participação esclarecidas.
- Está ciente de que, a qualquer momento, podem ser solicitadas novas informações e também é possível modificar sua decisão de participação.
- Autoriza a gravação da entrevista para ser usada como parte da pesquisa.
- Concorda em participar desse estudo.

Esse documento será gerado em duas vias, ficando uma posse do pesquisador e outra em posse do(a) entrevistado(a). Em caso de dúvidas, entre contato com o pesquisador por meio do e-mail: rafael.barradas@edu.unirio.br

Nome por extenso

Assinatura

Local e Data