

## CULTURA ORGANIZACIONAL E INTEGRAÇÃO DE MEMBROS: PROJETOS DURANTE A COVID-19

Recebido em: 05/09/2024

Aceito em: 07/10/2024

DOI: 10.25110/receu.v24i2.2023-11555



Arnaldo Fernandes Pinto Júnior <sup>1</sup>

**RESUMO:** O artigo de análise bibliométrica tem por base uma seleção inicial de 201 artigos na base referentes a pesquisas em ambientes organizacionais entre de 11 de março de 2020 e 05 de maio de 2023, período oficial da pandemia de COVID-19. Além de informações da bibliometria foram apresentados os condicionantes de sucesso ou a falta deles e os impactos nos projetos empíricos em várias áreas, além das limitações dos trabalhos. Nos trabalhos observou-se por parte dos respondentes a incidência de fases de ansiedade, estresse, confusão, alta rotatividade nas equipes por desistência ou contágio, falta de compreensão de normas, fadiga, falha na divulgação de métodos e conflitos nas informações divulgadas. Os autores destacaram que as melhores práticas escolhidas pelas empresas foram as implantadas em conjunto com as equipes de todos os níveis hierárquicos, esse método garantiu pertencimento além de tornarem as ações personalizadas e com maior taxa no sucesso. A tecnologia se mostrou aliada nesse momento e destacaram-se também como condicionantes de sucesso dos projetos estudados, a correta contratação de pessoal, acompanhamento e feedback para os membros das equipes, atenção despendida aos seres humanos, colaboração interprofissional e a disseminação correta de informações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura organizacional; Integração; COVID-19, Bibliometria.

### ORGANIZATIONAL CULTURE AND MEMBERSHIP INTEGRATION: PROJECTS DURING COVID-19

**ABSTRACT:** The bibliometric analysis article is based on an initial selection of 201 articles in the database referring to research in organizational environments between March 11, 2020 and May 5, 2023, the official period of the COVID-19 pandemic. In addition to bibliometric information, the conditioning factors for success or lack thereof and the impacts on empirical projects in various areas were presented, in addition to the limitations of the studies. In the studies, the respondents observed the incidence of phases of anxiety, stress, confusion, high turnover in teams due to withdrawal or contagion, lack of understanding of standards, fatigue, failure to disseminate methods and conflicts in the information disclosed. The authors highlighted that the best practices chosen by the companies were those implemented together with teams at all hierarchical levels; this method ensured belonging in addition to making the actions personalized and with a higher success rate. Technology proved to be an ally at this time and the following also stood out as determining factors for the success of the projects studied: the correct hiring of personnel, monitoring and feedback for team members, attention paid to human beings, interprofessional collaboration and the correct dissemination of information.

<sup>1</sup> Pesquisador PPGAdm UFU, Mestre em Administração pela FNH.

E-mail: [arnaldo3.6@gmail.com](mailto:arnaldo3.6@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9127-1247>

**KEYWORDS:** Organizational culture; Integration; COVID-19; Bibliometrics.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL E INTEGRAÇÃO DE MEMBRESIA: PROJETOS DURANTE O COVID-19**

**RESUMEN:** El artículo de análisis bibliométrico se basa en una selección inicial de 201 artículos de la base de datos referentes a investigaciones en entornos organizacionales entre el 11 de marzo de 2020 y el 5 de mayo de 2023, período oficial de la pandemia de COVID-19. Además de la información proveniente de la bibliometría, se presentaron las condiciones para el éxito o no del mismo y los impactos en proyectos empíricos en diversas áreas, además de las limitaciones del trabajo. En el trabajo, los encuestados observaron la incidencia de fases de ansiedad, estrés, confusión, alta rotación en los equipos por abandono o contagio, falta de comprensión de las normas, fatiga, falta de divulgación de métodos y conflictos en la información divulgada. Los autores destacaron que las mejores prácticas elegidas por las empresas fueron aquellas implementadas en conjunto con equipos de todos los niveles jerárquicos, este método garantizaba pertenencia además de hacer las acciones personalizadas y con mayor tasa de éxito. La tecnología resultó ser una aliada en este momento y la correcta contratación de personal, el seguimiento y retroalimentación de los miembros del equipo, la atención al ser humano, la colaboración interprofesional y la correcta difusión de información también se destacaron como condiciones para el éxito de los proyectos estudiados.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura organizacional; Integración; COVID-19; Bibliometría.

### **1. INTRODUÇÃO**

A década dos anos 1980 trouxe uma mudança na ótica dos temas relacionados à cultura organizacional. Processos como integração e socialização de novos membros ganharam relevância e formaram base para estudos mais detalhados sobre a importância da assertividade nas práticas a serem adotadas pelos decisores nas empresas (FREITAS, 1997). Além disso, conforme afirmam Goffee e Jones (1998), outros elementos como a natureza processual e o *status quo* das relações intrapessoais foram considerados como o capital social da organização tendo a cultura sendo o seu componente mais crucial. De acordo com Didion *et al.* (2024), a correta e acertada gestão desse capital social é a busca de organizações ao redor do mundo que têm se concentrado na promoção de processos internos de socialização para enfrentar os crescentes desafios de integração.

Ao considerarmos o período da pandemia de Covid-19 que a Organização Mundial da Saúde oficializou com início no primeiro semestre de 2020 até 5 de maio de 2023, observou-se uma queda acentuada na demanda dos clientes nas organizações pois o isolamento social desencorajou a locomoção e concomitantemente incentivou as pessoas a permanecerem em casa desencadeando insegurança generalizada e aversão a lugares com aglomerações.

Justifica-se o estudo para conscientizar os decisores sobre a importância da compreensão e registro das lições aprendidas para balizar estrategicamente processos que melhor se adaptem ao momento pós-pandêmico no que tange à integração de funcionários nos novos ambientes impostos pela pandemia de COVID-19 às organizações.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Desde o primeiro registro conceitual do termo cultura feita em 1871 por Edward Tylor, houve muitos estudos relacionados a exemplo de seu livro intitulado "*Primitive Culture*" onde conceituou amplamente a cultura considerando sua naturalidade e padrões que proporcionavam o estudo objetivo com balizamento para formulação de leis ao considerar seus processos e evolução (LARAIA, 2009). Mesmo passados 130 anos da primeira conceituação, Schein (2001) ressaltou em seus estudos, a complexidade e profundidade do termo ao ampliar a abrangência da cultura em outros pontos da vida a exemplo da previsibilidade e sentido.

Mesmo em um contexto cultural dentro de uma organização LIMA *et al.* (2017) também consideram que a intuição e subjetividade humana devem ser consideradas em todos os níveis hierárquicos pois, colaboradores dos níveis, estratégico, tático ou operacional, têm valores e crenças que transcendem os limites das empresas e vão além da racionalidade e padrão dedutivo. Os autores asseveram que, a empresa ao considerar essa premissa, o conhecimento da cultura organizacional se torna base sólida na estruturação de processos de gerenciamento, na promoção do aumento de competitividade e na sobrevivência no mercado.

Observou-se na década dos anos 1980, crescimento das empresas do Japão e concomitantemente declínio das empresas dos Estados Unidos da América e isso estimulou o estudo da cultura organizacional comprovado tanto pelo aumento no número de obras acadêmicas publicadas quanto na vendagem de livros sobre o tema (CARVALHO; TOMEI, 2018).

Para Pereira (2009), a cultura organizacional se relaciona com normas de conduta, com o coletivo e informalmente com padrões de qualidade, normas de comportamento no ambiente de trabalho que promovam a unidade da equipe e a compreensão dos objetivos comuns compartilhados. Muitos elementos da cultura organizacional são orientadores de outro pilar dessa investigação que é a integração de membros e entre eles destaca-se a socialização e a consolidação de critérios, procedimentos e regras para a aceitação no

âmbito organizacional e que, para Van Maanen (1976), são os procedimentos necessários à uma pessoa para aprender os valores e normas para sua entrada e permanência com sucesso na equipe. Essa relação entre cultura e integração organizacional é trazida por Jacques (1951) que cita que as duas temáticas não podem ser consideradas separadamente pois a integração de membros não é possível sem que haja aceitação e assimilação da cultura organizacional.

O novo funcionário no ambiente proposto pela empresa é um importante elemento que requer atenção incondicional dos gestores para garantir sua aceitação, envolvimento e adequada adaptação não só às peculiaridades internas das organizações, mas também a intervenções externas como as dos impactos oriundos da pandemia de COVID-19.

### **3. METODOLOGIA**

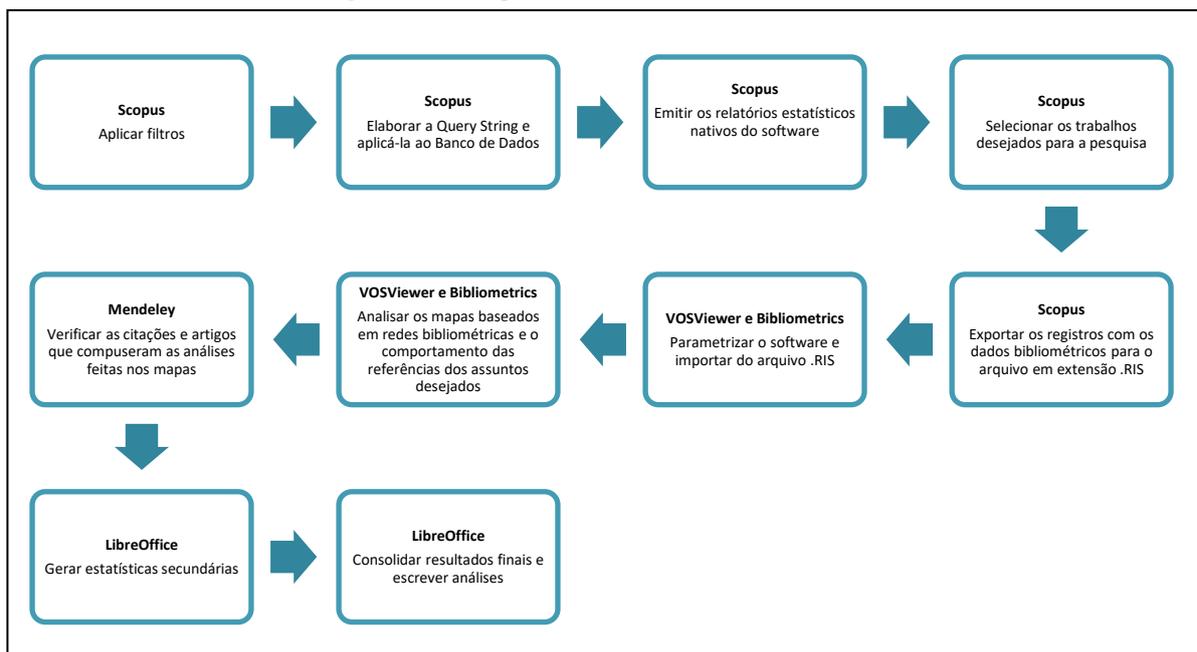
A metodologia deve descrever em detalhes como a pesquisa foi realizada. Este estudo descritivo de natureza qualitativa é classificado como uma revisão bibliométrica. Araújo (2006) e Martins *et al.*, (2014) relatam que a bibliometria é a análise de referências com apoio estatístico e resultado esperado de geração de conhecimento sobre o desenvolvimento de investigações sobre uma específica temática. Não se restringindo a esses, os insumos para esse tratamento estatístico incluem livros e artigos de periódicos referenciados nas investigações e que são, considerados por Lopes-Jr e Milani Filho (2020), os pilares na identificação de padrões, especificidades e tendências em diferentes áreas de pesquisa.

O conjunto de dados selecionado foi a base Scopus, da editora Elsevier. Essa escolha se deu pelo fato de a Scopus ser uma coleção importante que reúne periódicos de todo o mundo, oferecendo uma infraestrutura de alta qualidade em seus indexadores e na seleção de seus especialistas independentes. Esses especialistas mantêm de forma imparcial um acervo que atualmente inclui 91 milhões de registros, 27 mil títulos de séries ativas, 292 mil livros, 1,8 bilhão de referências, 17,6 milhões de perfis de autores, 94,8 mil perfis de afiliação e 7 mil editores (ELSEVIER, 2024).

Considerou-se o conjunto de publicações sobre integração de membros com pesquisas empíricas realizadas entre 11 de março de 2020 e 05 de maio de 2023 pois, esse é o período oficial que a Organização Mundial da Saúde considerou a COVID-19 como uma pandemia mundial. As consultas à Base Scopus tiveram os filtros aplicados para

Article em Document type; para Journal em Source type; para Final em Publication stage e, para All open access em Open access. Ratifica-se aqui que o período temporal supracitado foi considerado para o período de realização dos projetos e não para data de publicação do artigo. Os Softwares VOSviewer® e Bibliometrix® foram utilizados como apoio às estatísticas básicas em conjunto com o Mendeley® na gerência, organização e exame dos textos e suas referências e, por último os relatórios e estatísticas complementares foram realizadas com suporte do aplicativo Libreoffice® (Figura 1).

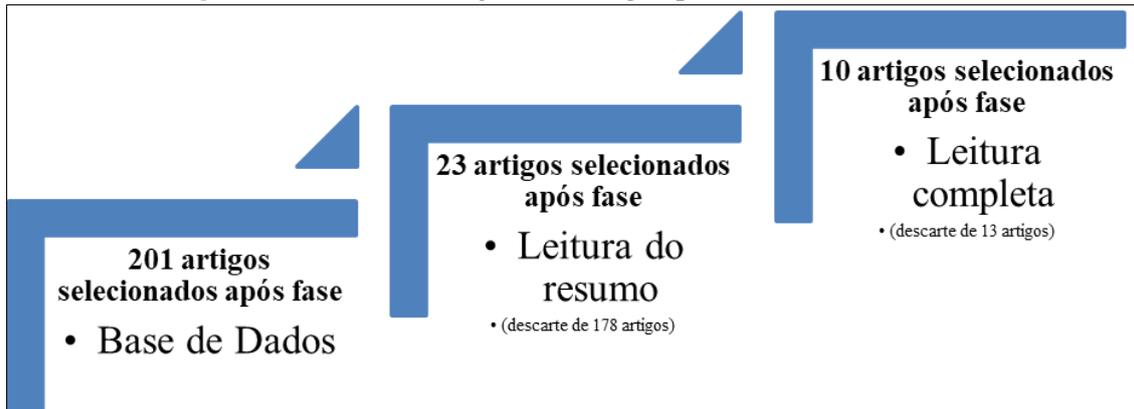
**Figura 1:** Diagrama de Fluxo de Trabalho



Fonte: Elaboração do autor

No processo de coleta de investigações foram empregadas *strings* com códigos em línguas inglesa e portuguesa contendo termos de busca combinados para recuperação de dados sobre integração de membros em ambiente organizacional. Os campos de busca escolhidos foram *title*, *abstract* e *keywords* dos artigos publicados em periódicos com acesso aberto com pesquisas realizadas entre de 11 de março de 2020 e 05 de maio de 2023. A seleção de artigos foi realizada em setembro de 2024 quando o primeiro conjunto retornado foi composto de 201 artigos. Após, com a leitura do resumo o número foi reduzido para 23 artigos com redução de 88,56% e com a leitura completa dos 23 artigos chegou-se à seleção considerada para ser trabalhada a saber 10 artigos (Figura 2).

**Figura 2:** Fluxo de seleção dos artigos para a revisão narrativa



Fonte: Elaboração do autor

Os principais motivos para a exclusão de artigos foram a relação dos termos com outras temáticas e contextos diferentes, bem como investigações onde os termos apareciam apenas como sugestões para pesquisas futuras, sem fazerem parte dos resultados dos estudos empíricos.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Principais estatísticas bibliométricas

As informações sobre a seleção dos artigos foram organizadas em uma planilha criada no software LibreOffice Calc, onde os dados bibliográficos foram transcritos (Quadro 1). Em seguida, foi realizado um fichamento de cada estudo, destacando as considerações dos autores sobre as ações que contribuíram para o sucesso ou fracasso dos projetos, nos quais a integração dos membros foi analisada sob a perspectiva da cultura organizacional, além das limitações mencionadas nos estudos selecionados.

**Quadro 1:** Estudos selecionados para a revisão

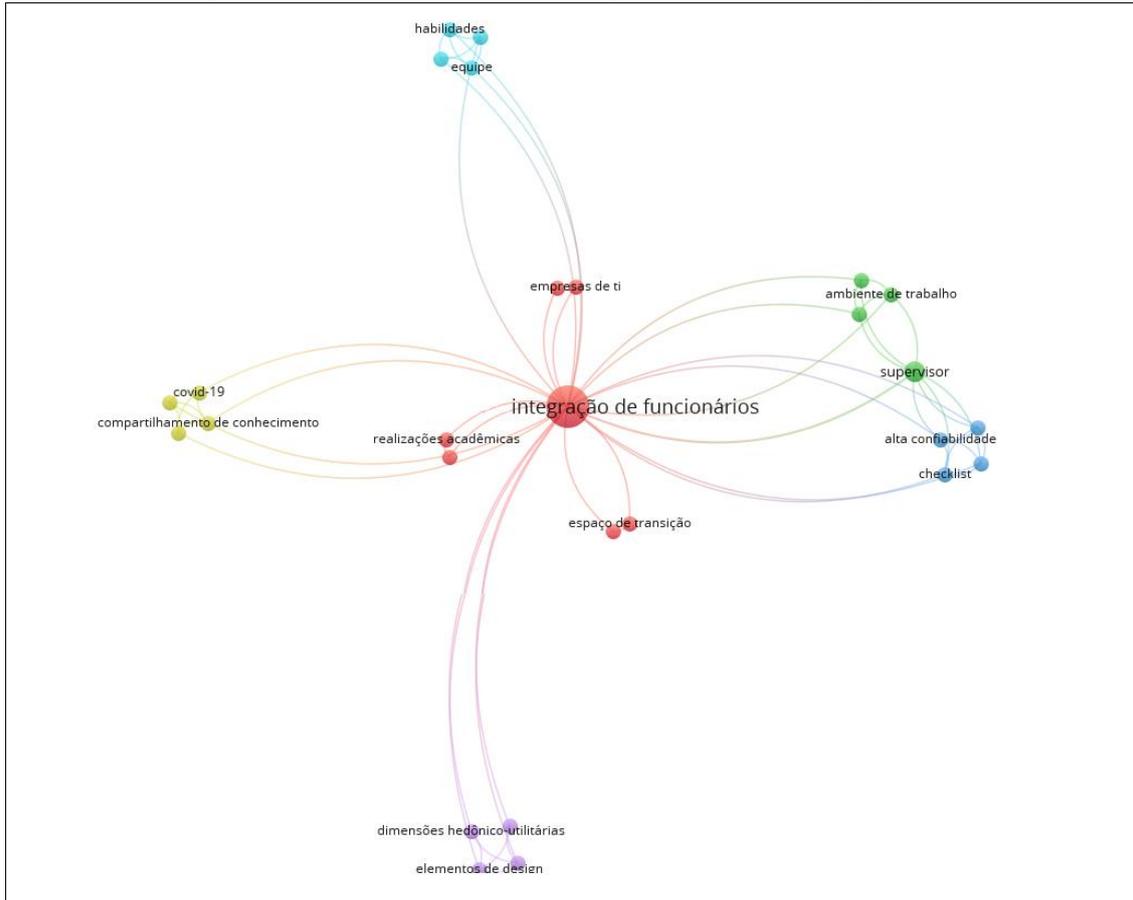
Título	Autores	Periódico	Ano
Onboarding of young professionals in the intensive care unit: Nationwide online survey by young DIVI – an initiative of the German interdisciplinary association for intensive and emergency medicine (DIVI)	Josuttis, D., Regner, F., Deffner, T., Spieckermann, A., Deininger, M.M.	Medizinische Klinik - Intensivmedizin und Notfallmedizin	2024
Management of the process of IT companies' personnel onboarding in the conditions of relocation   правление процессом адаптации персонала ИТ-компаний в условиях релокации	Yarotskaya, H., Zavyalova, E.	Organizatsionnaya Psikhologiya	2024

Organizational socialization: Optimizing experienced nurses' onboarding	Smith-Miller, C. A., Jones, C., Blakeney, T.	Nursing Management	2023
Implementation of a New Surgeon Onboarding Program in an Academic-affiliated Community Hospital	Etheridge, J. C., Goldstone, R. N., Harrington, B., Parangi, S., Haas, S.	Annals of Surgery	2023
Does mobile technology shape employee socialization and enable tacit knowledge sharing in public sector organizations	Sial, M. A., Paul, Z. I., Rafiq, Z., Abid, G.	Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity	2023
Design Elements of Conflict: A Design Study of a Gamified Smartphone Application for Employee Onboarding	Palmquist, A.	Technology, Knowledge and Learning	2023
Lost in transitional space? Organising labour market integration for highly skilled refugees in the welfare state	Diedrich, A., Omanović, V.	European Management Review	2023
Nurse onboarding in the operating room   El proceso de integración de los enfermeros en el quirófano	Assunção, M. L. R., Fernandes, M. I., Gonçalves, M. A. R.	Index de Enfermeria	2023
Individual resilience and academic achievements: a soft traits approach to craft universities' placement and facilitate firms' onboarding	Cantoni, F., Platoni, S., Virtuani, R.	Education and Training	2023
RN labor market tightens belt	Colosi, B.	Nurse Leader	2023

Fonte: Elaboração do autor

Foi considerado o total de 27 palavras-chaves dos artigos supracitados e a coocorrência delas é apresentada (Figura 3).

**Figura 3:** Mapa de redes de coocorrência de palavras-chave Integração de membros



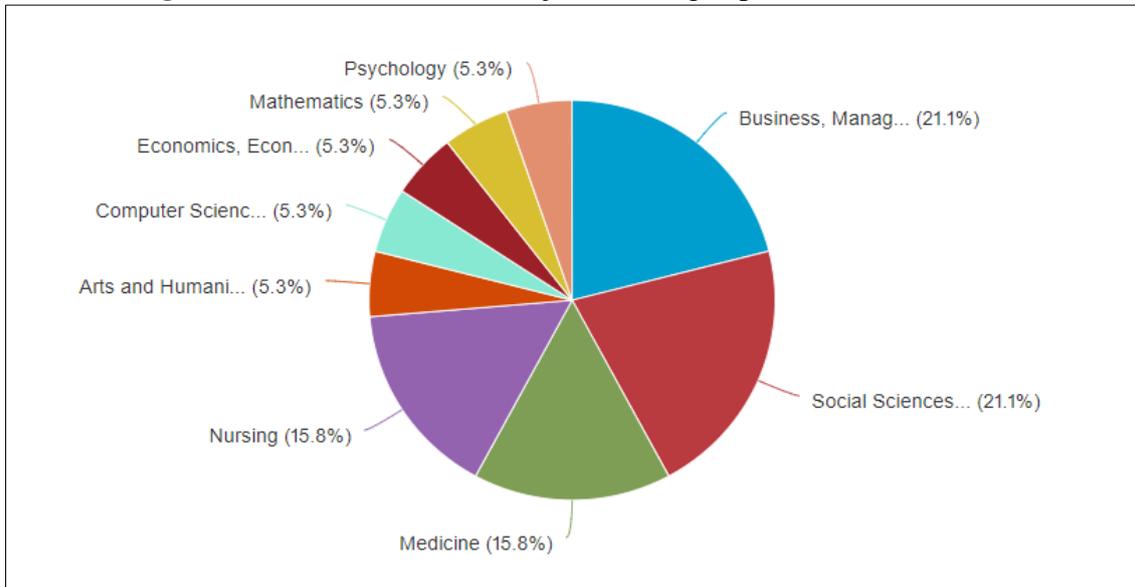
Fonte: Elaboração do autor

A Figura 3 produzida pelo software VOSViewer mostra 6 *clusters*, que tiveram os seus itens relacionados pela força de ligação entre as palavras-chave. O *cluster* 1 na cor vermelha está agrupado com 7 itens, o *cluster* 2 na cor verde possui 4 itens, o *cluster* 3 na cor azul 4 itens, o *cluster* 4 na cor amarelo com 4 itens, o *cluster* 5 na cor fúcsia com 4 itens e o *cluster* 6 com 4 itens na cor ciano. Nos *clusters* observa-se características relacionadas aos elementos de pesquisa: empresas de ti, espaço de transição, gestão de pessoal, realizações acadêmicas, refugiados altamente qualificados, resiliência e integração de funcionários, no *cluster* 1; ambiente de trabalho, enfermeira, supervisionado, supervisor, no *cluster* 2; alta confiabilidade, checklist, melhoria da qualidade e segurança do cliente, no *cluster* 3 compartilhamento de conhecimento, covid-19, organizações de pesquisa e tecnologia móvel, no *cluster* 4.; dimensões hedônico-utilitárias, elementos de design, gamificação e stakeholders, no *cluster* 5 e equipe, habilidades, satisfação no trabalho e treinamento, no *cluster* 6.

Observa-se nas áreas de atuação das investigações que existe predominância de publicação em Gerenciamento e Ciências Sociais com 42.2% do total. Destaque para as

áreas relacionadas à Saúde como Medicina, Enfermagem e Psicologia com 36.6%, somadas (Figura 4).

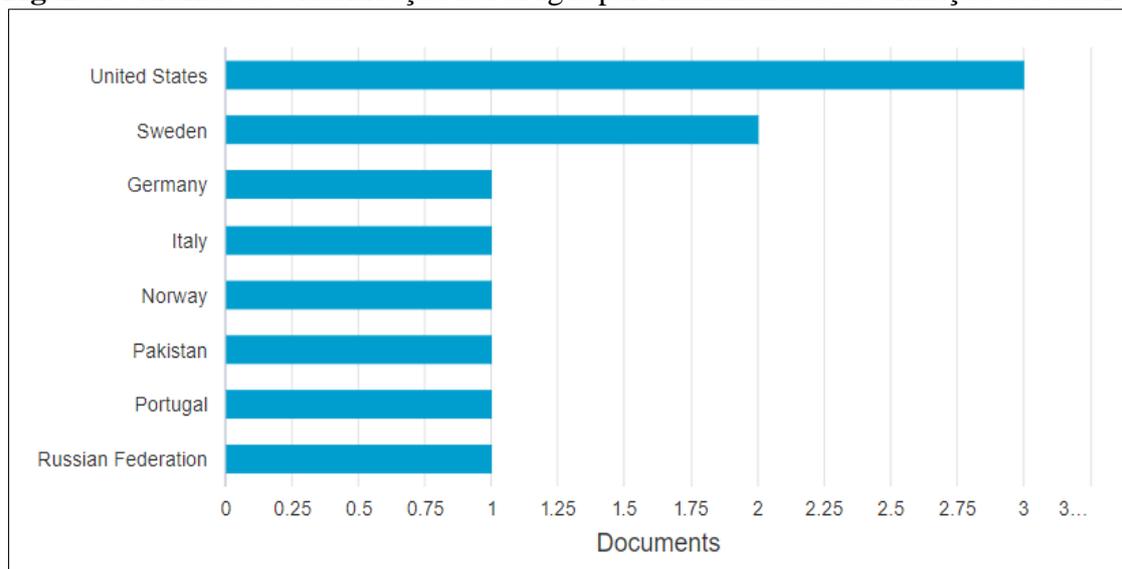
**Figura 4:** Gráfico de Classificação dos artigos pela área relacionada



Fonte: Elaboração do autor

O levantamento das nacionalidades mostra maior publicação dos autores estadunidenses e europeus, praticamente a totalidade das investigações.

**Figura 5:** Gráfico de Classificação dos artigos pela nacionalidade de afiliação dos autores

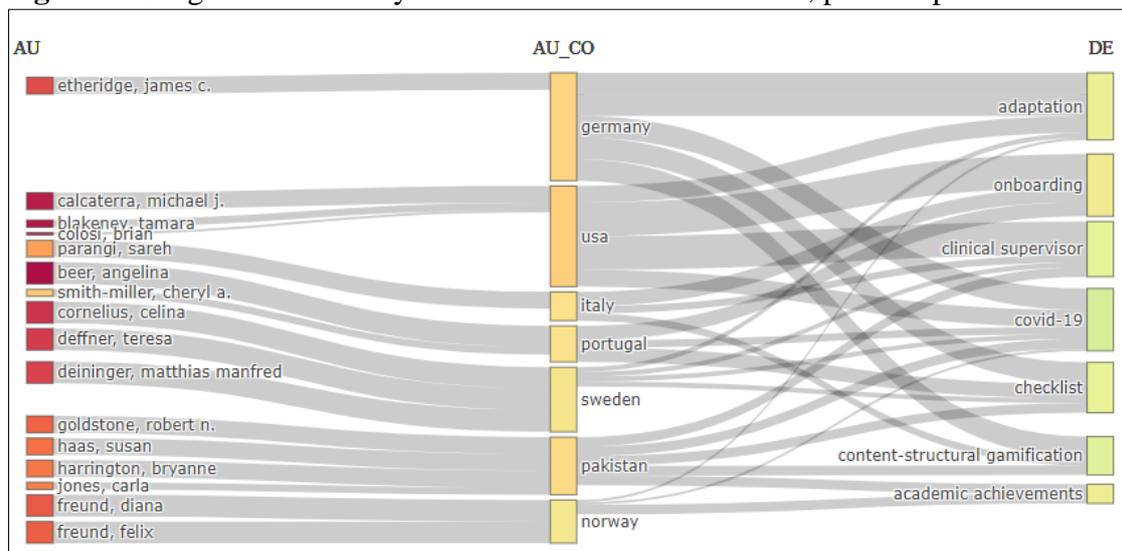


Fonte: Elaboração do autor

Ao combinar as informações de autores, países e palavras-chave no diagrama de Sankey tem-se uma visualização sobre as prioridades individuais dos investigadores para

selecionar palavras-chave importantes onde a altura dos retângulos corresponde ao número de ocorrências e as linhas têm nas suas larguras o número de conexões. Portanto, o gráfico geral indica a conectividade de autores, países, que escolheram palavras-chave das suas investigações. As palavras-chave com maiores frequências foram "adaptation", escolhida por 4 autores de 3 países diferentes; "onboarding", escolhida por 5 autores de 3 países diferentes seguida de "COVID-19". Pode-se contemplar as informações de outros autores, países e palavras-chave (Figura 6).

**Figura 6:** Diagrama de Sankey de conectividade entre autores, países e palavras-chaves



Fonte: Elaboração do autor

Outras estatísticas são apresentadas pelos softwares bibliométricos como Período, Fontes, Documentos, Taxa de crescimento anual, Autores únicos, Coautoria internacional, Coautores por documento, Palavras-chave do autor e Referências, Idade média do documento (Figura 7).

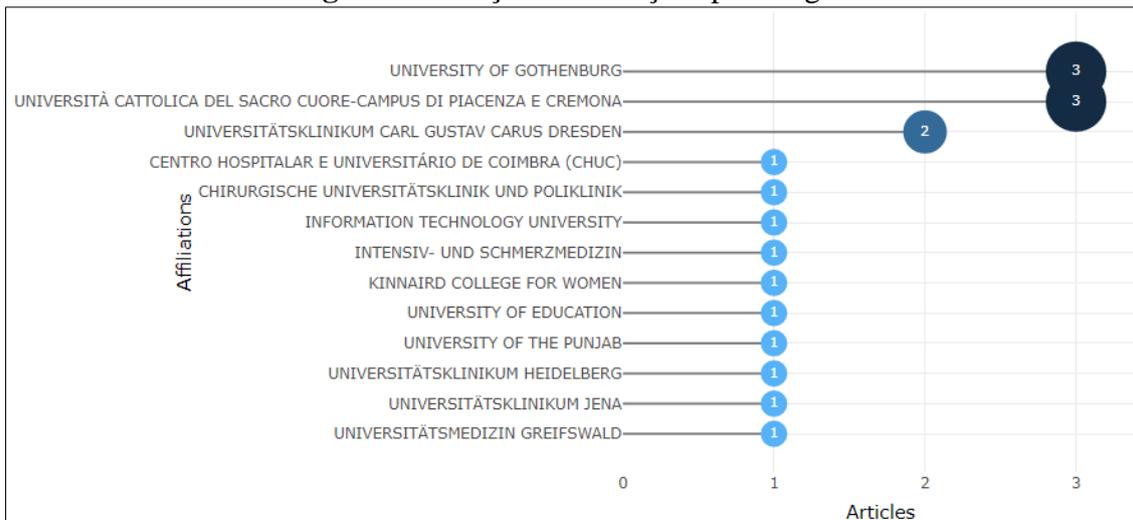
**Figura 7:** Boxes com principais informações estatísticas



Fonte: Elaboração do autor

Observa-se que 13 instituições foram responsáveis pelos trabalhos selecionados sendo a University of Gothenburg e a Università Cattolica del Sacro Cuore com maiores afiliações (Figura 8).

**Figura 8:** Relação de afiliações por artigos



Fonte: Elaboração do autor

## 4.2 Percepções relatadas pelos autores

Em estudo de pesquisadores russos com amostra de cem funcionários onde foram avaliadas e analisadas ações de socialização em empresas com foco em Tecnologia da Informação, uma premissa observada foi o monitoramento dos impactos e levantamento das melhores práticas de gestão pela ótica dos novos membros que garantiram a integração do grupo aos novos ambientes de trabalho não somente no decorrer da fase de ansiedade, mas também na transição para a fase de estabilização do processo de adaptação. Este trabalho de (Yarotskaya; Zavyalova, 2024) destacou a importância da

formulação de políticas de realocação de empresas com abordagens próprias e balizadas pelos fatores ambientais e nas avaliações dos funcionários que passaram pelo processo de socialização.

Palmquist (2023) acompanhou as fases de design, desenvolvimento e implementação de um aplicativo gamificado para celulares para auxílio na socialização de funcionários em seis plantas de uma indústria e destacou a importância de considerar a significância e entendimento dos diferentes grupos internos na adaptação aos processos de trabalho e na familiarização com a cultura organizacional. Salientou também a grande possibilidade de o novo membro desistir caso esses fatores sejam desconsiderados. No produto do projeto estudado, o autor nos trouxe que na socialização de funcionários gamificados utilizou-se dos mais variados componentes que agregam à experiência do jogo como design, mecânica, desafios, regras e procedimentos de feedback no período inicial de novos funcionários na empresa, o que proporcionou melhorias internas e maior agilidade na integração da equipe.

Diedrich e Omanović (2023) concluíram investigação baseada em um estudo qualitativo com foco em refugiados com alta qualificação que participam de programas de estágio em duas grandes empresas privadas suecas. Os autores reforçaram a ideia que a integração dessa população no mercado de trabalho é considerada como um grande desafio em diversos países e que os estagiários refugiados estão em um espaço liminar e têm aspirações além da garantia de futuro profissional no novo ambiente de trabalho pois também desejam ser integrados ao mercado de trabalho. Para enfrentar as dificuldades de integração desses novos membros foram desenvolvidos programas de orientação, de linguagem, de aprendizagem cultural e o estabelecimento de redes sociais com viés profissional. Os autores observaram que essas ações podem inicialmente contribuir satisfatoriamente para a integração desses grupos desfavorecidos e à sua socialização organizacional, mas salientam que podem também ter um efeito inverso ao contribuírem para o aumento de desigualdades ao exigir que os refugiados se socializem sem a condição de desafiar a condição hierárquica já existente. Além disso outras barreiras foram relatadas no que tange ao novo idioma, às diferenças culturais, compreensão mais fraca das normas e do mercado de trabalho, conhecimento menos abrangente sobre a sociedade de acolhimento e longos períodos de desemprego no novo país, o que os obrigam a viver com múltiplas identidades e percepção de valores. Os pesquisadores são enfáticos ao categorizarem o processo de integração como multidirecional pois os

refugiados aprenderam com os mentores locais e estes também aprenderam com os novos membros e além disso muitos ampliaram suas habilidades ao aprenderem como se tornarem mentores em primeiro lugar.

Etheridge *et al.* (2023) implementaram ações de integração de cirurgiões num hospital universitário onde se depararam com problemas relacionados com logística e conexões interpessoais. Esses fatores geraram fadiga entre os profissionais em alguns casos, mas por outro lado as ações desenvolvidas tiveram grande adesão e, conforme os autores, foram observadas atuações significativas da equipe na preparação para a prática e promoção assertivas de ações integrativas de seus membros em novos ambientes.

Já Sial *et al.* (2023) enfatizaram a consideração entre a tecnologia e a socialização dos funcionários que, conforme os autores, facilitou a troca de conhecimento tácito, impulsionou a inovação, incentivou a criatividade, aprendizagem e colaboração na resolução de problemas na execução dos projetos da equipe. Resultante de entrevistas com funcionários originalmente propostas numa amostra de 24 organizações paquistanesas de diversos segmentos, conclui-se que a tecnologia foi balizadora na melhoria nos processos de partilha de conhecimento e nos padrões de socialização de novos membros com a ampliação dos círculos sociais onde observou-se mudanças na priorização nas formas da interação, de presenciais para virtuais.

No estudo de Assunção *et al.* (2023) foram feitas entrevistas com 19 enfermeiros sendo 8 supervisores e 11 supervisionados. Os pontos que influenciaram o sucesso do projeto foram a seleção de supervisores muito eficazes, base de conhecimento disponibilizada com objetivos e metas alcançáveis na visão da equipe que tinha flexibilidade para ajustes no cronograma e acesso às sessões para avaliação e para feedback.

Cantoni *et al.* (2023) postularam, em seus estudos sobre a resiliência individual na colocação de universitários italianos e facilitação no processo de integração nas empresas, que o axioma da adequação pessoa e organização pressupõe que empresas procuram perfis com competências interpessoais específicas para sobressaírem com sucesso no cenário atual de crescentes turbulências em seus ambientes internos. Esta adequação teve como pilares os diferentes impactos dos três componentes da resiliência, a saber, o planejamento, a inteligência emocional e o pensamento positivo e, como variável, a pandemia de COVID-19 no desempenho individual. Os autores salientaram a importância dos serviços de acompanhamento da colocação de discentes nas empresas

que estão cada vez mais demandantes por experiências profissionais personalizadas e por carreiras adaptáveis. Outros serviços sugeridos para as universidades foram orientação, apoio, intervenção, oferecimento de cursos de sensibilização, compreensão da singularidade do aluno e da melhor maneira de posicioná-lo no mercado de trabalho.

A NSI Nursing Solutions é uma organização que atua no recrutamento e retenção de enfermeiros. Em 2023 realizou uma pesquisa abrangente que contou com a adesão de 723.691 profissionais de saúde em geral mais 194.111 membros sendo especificamente enfermeiros. Com representatividade em 400 hospitais estadunidenses a pesquisa observou que a maioria dos integrantes da amostra entenderam que os itens mais importantes para implementação de ações assertivas na integração de membros nas equipes foram a valorização que os hospitais despendem aos profissionais, a implementação de projetos com o explícito envolvimento, confiança e compromisso de todos os atores. Outra constatação foi a premissa que o foco em estratégias que promovem a integração organizacional é um condicionante de sucesso em detrimento das contrárias (NSI Nursing Solutions, 2024).

Com uma pesquisa respondida por 554 trabalhadores de centrais de unidade intensivas alemãs, 67% de médicos e 33% de enfermeiros, Josuttis *et al.*, 2024 verificaram que a maior parte dos entrevistados se sentiam satisfeitos com a promoção da colaboração interprofissional e do aprendizado dentro dos hospitais. Os percalços mais relevantes notados foram os métodos empíricos que não foram corretamente difundidos e o tempo reservado aos treinamentos não foi suficiente e menor que as recomendações publicadas.

Cheryl Smith-Miller *et al.* (2023) também abordaram atividades dentro do setor de saúde e investigaram a otimização de processos integrativos entre enfermeiros com maior experiência. Relataram que a pandemia de COVID-19 teve reflexo na taxa de rotatividade e mesmo com implementação de estratégias de retenção de pessoal por parte dos hospitais, não foi dada devida importância aos impactos do processo de integração. Dos 110 enfermeiros que compuseram a amostra, 80% receberam feedback que foi considerado adequado sobre objetivos do planejamento integrativo. Um ponto negativo observado pelos enfermeiros foi a falta de qualidade nas informações sobre padrões e procedimentos que em muitos momentos foram apresentadas de forma inconsistente e conflitante e que foi motivo de estresse no decorrer do processo de integração.

### 4.3 Limitações dos trabalhos

Os autores apresentaram limitações e percalços encontrados no decorrer das investigações (tabela1).

**Tabela 1:** Limitações das investigações apontadas pelos autores

Trabalhos	poucas investigações e dados	amostra pequena	dificuldade de generalização	método escolhido	poucas hipóteses testadas
Palmquist, 2023	x	x	x		
Sial et al., 2023		x		x	x
Assunção et al., 2023	x			x	x
Yarotskaya & Zavyalova, 2024				x	x
Cantoni et al., 2023		x			
Etheridge et al., 2023		x			x
Cheryl Smith-Miller et al., 2023		x	x		x
Diedrich & Omanović, 2023			x		x
Josuttis et al., 2024	x	x	x		

Fonte: Elaboração do autor

Os autores sugeriram que mais dados e mais investigações sobre o tema sejam formulados (30%), análises por outro método (30%), dificuldade de generalização (40%) e aumento da amostra e das hipóteses testadas com maior citação (60%) cada.

## 5. CONCLUSÃO

Em uma base de dados mundial foi realizada seleção inicial com 201 artigos já finalizados, com acesso aberto referentes a pesquisas realizadas em ambiente organizacional entre de 11 de março de 2020 e 05 de maio de 2023, período oficial da pandemia de COVID-19. Além de estatísticas e informações balizadas pela bibliometria foram apresentados os condicionantes de sucesso ou a falta deles nos projetos empíricos selecionado em várias áreas, além das limitações dos trabalhos. No período abordado os ambientes de saúde foram os mais estudados com os enfermeiros sendo a classe mais representativa nas pesquisas. A maioria dos artigos selecionados teve abordagem em gestão em questões sociais. Os pesquisadores europeus deram maior ênfase na disseminação dos processos de integração na literatura durante a pandemia.

Nos trabalhos observou-se a comum incidência de fases de ansiedade, estresse, confusão, alta rotatividade nas equipes por desistência ou contágio, falta de compreensão de normas, fadiga, falha na divulgação de métodos e conflitos nas informações divulgadas. Esses percalços foram resultados de mudança na cultura organizacional potencializada por outra observação dos pesquisadores que foi a transição forçada e

imediate das atividades presenciais para as remotas associadas ao pouco tempo para treinamento eficaz.

Os autores destacaram que as organizações devem investir na correta seleção de gestores que promovam transições seguras, envolvimento de todos os níveis hierárquicos no planejamento de ações flexíveis e dinâmicas na visão dos entrantes. Além disso as organizações têm papel imprescindível no oferecimento de treinamento, orientação, apoio e serviços de acompanhamento e feedback de desempenho individualizado com avaliações de habilidades em concordância com critérios claramente delineados e publicados. Verificou-se que a pandemia impactou negativamente na obtenção de amostras maiores, na ampliação de números de hipóteses testadas e na generalização dos estudos sendo este o resultado de possível falta de possibilidades de maiores parcerias pelo advento de confinamento.

Os autores destacaram que as melhores práticas escolhidas pelas empresas foram as implantadas em conjunto com as equipes de todos os níveis hierárquicos, esse método garantiu pertencimento além de tornarem as ações personalizadas e com maior taxa no sucesso. Na fase de transição simultaneamente nos vários ambientes, a tecnologia se mostrou aliada nesse momento difícil onde muitos aprenderam a ser mentores e muitos mentoreados após muito tempo sem participarem de atividades de ensino. Destacaram-se também como condicionantes de sucesso dos projetos estudados, a correta contratação de pessoal, acompanhamento e feedback para os membros das equipes, atenção despendida aos seres humanos, colaboração interprofissional e a disseminação correta de informações.

Sugere-se que mais investigações sejam feitas considerando outros métodos e também período após a pandemia de COVID-19 considerando os impactos desse advento *a posteriori*.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. Bibliometria: evolução história e questões atuais. **Em Qubestão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan/jun. 2006.

ASSUNÇÃO, M. L. R.; FERNANDES, M. I.; GONÇALVES, M. A. R. Nurse onboarding in the operating room. **Index de Enfermeria**, v. 32, n. 4, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.58807/indexenferm20235834>. Acesso em: 05 set 2024.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O MÉTODO DA REVISÃO INTEGRATIVA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. **Gestão e Sociedade**, [S. l.], v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011. DOI: 10.21171/ges.v5i11.1220. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaosociedade/article/view/1220>. Acesso em: 05 set 2024.

CALDAS, M. P. (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas 1997.

CANTONI, F.; PLATONI, S.; VIRTUANI, R. Individual resilience and academic achievements: a soft traits approach to craft universities' placement and facilitate firms' onboarding. **Education and Training**, v. 65, n. 10, p. 46–64, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ET-01-2023-0009>. Acesso em: 05 set 2024.

CARVALHO, R.; TOMEI, P. A. **A Relação entre a Cultura e o Desempenho Organizacional numa Instituição de Seguros**. Rio de Janeiro, 2018. 80p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/34236/34236.PDF>. Acesso em: 05 set 2024.

CHERYL SMITH-MILLER, B. A.; JONES, C.; BLAKENEY, T. **Organizational socialization**: Optimizing experienced nurses' onboarding. [S. l.: s. n.]. Disponível em: <http://journals.lww.com/nursingmanagement>. Acesso em: 05 set 2024.

DIDION, E.; PERELLO-MARIN, MR.; CATALÁ-PÉREZ, D.; AMBROSIUS, U. (2024). Mapping the organizational socialization and onboarding literature: a bibliometric analysis of the field. **Cogent Business & Management**. 11(1). Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337957>. Acesso em: 05 set 2024.

DIEDRICH, A.; OMANOVIĆ, V. (2023). Lost in transitional space? Organising labour market integration for highly skilled refugees in the welfare state. **European Management Review**, 20(3), 530–542. <https://doi.org/10.1111/emre.12553>

ETHERIDGE, J. C.; GOLDSTONE, R. N.; HARRINGTON, B.; CALCATERRA, M. J.; TOMCZYK, E. G.; PARANGI, S.; HAAS, S. Implementation of a New Surgeon Onboarding Program in an Academic-affiliated Community Hospital. **Annals of Surgery**, v. 278, n. 6, p. E1156–E1158, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/SLA.0000000000006034>. Acesso em: 05 set 2024.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros**. In: MOTTA, F. C. P.; GOFFEE, R.; JONES, G. The character of a corporation: how your company's culture can make or brake your bussiness. Londres: Harper Collins ,1998.

GOFFEE, R.; JONES, G. **The character of a corporation**: how your company's culture can make or brake your bussiness. Londres: HarperCollinsHammersmith, 1998.

JACQUES, E. **The Changing Culture of a Factory**: A study of authority and participation in an industrial setting. London: Tavistock, 1951.

JOSUTTIS, D.; REGNER, F.; DEFFNER, T.; FREUND, D.; FREUND, F.; CORNELIUS, C.; BEER, A.; SPIECKERMANN, A.; DEININGER, M. M. Onboarding of young professionals in the intensive care unit: Nationwide online survey by young DIVI – an initiative of the German interdisciplinary association for intensive and emergency medicine (DIVI). **Medizinische Klinik - Intensivmedizin und Notfallmedizin**, v. 119, n. 4, p. 302–308, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00063-023-01067-y>. Acesso em: 05 set 2024.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura**: um conceito antropológico. 24. ed. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 2009.

LIMA, L. C. S.; LEUCH, V.; BUSS, B. R. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. **Revista Espacios**, v. 38, n. 28, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf>. Acesso em: 05 set 2024.

LOPES-JR, D. S.; MILANI FILHO, M. A. F. Voluntariado Corporativo em Perspectiva: Um estudo bibliométrico com auxílio do VosViewer na base Web of Science até 2019. In: **XLIV - EnANPAD 2020** On-line - outubro de 2020. Anais Eletrônicos. On-line. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/344454688\\_Voluntariado\\_Corporativo\\_em\\_Perspectiva%](https://www.researchgate.net/publication/344454688_Voluntariado_Corporativo_em_Perspectiva%). Acesso em: 14 mar. 2024.

MIRANDA, I. C. Socialização e comunicação no Ambiente de trabalho”. **Boletim do Instituto de Saúde - BIS**, no. 39. 2006: 18–20. Disponível em: <https://periodicos.saude.sp.gov.br/bis/article/view/37470>. Acesso em: 05 set 2024.

PALMQUIST, A. Design Elements of Conflict: A Design Study of a Gamified Smartphone Application for Employee Onboarding. **Technology, Knowledge and Learning**, v. 28, n. 3, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10758-023-09657-7>. Acesso em: 05 set 2024.

PEREIRA, J. M. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2. ed. São Paulo; Atlas S.A., 2009

OLIVEIRA, G. A. **O novo normal pós-covid**: como recuperar a demanda de passageiros e preparar as empresas de transporte coletivo terrestres nos diferentes modais. 2021.184 f. Trabalho de Conclusão de Curso Especialização em Gestão do Negócio - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Campinas, 2021.

SCHEIN E. H. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass.2001.

SIAL, M. A.; PAUL, Z. I.; RAFIQ, Z.; ABID, G. Does mobile technology shape employee socialization and enable tacit knowledge sharing in public sector organizations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, v. 9, n. 3, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100089>. Acesso em: 05 set 2024.

VAN MAANEN, **John Breaking in: socialization to work**. In: ROBERT DUBIN. (ed.). *Handbook of work, organization and society*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976.

YAROTSKAYA, H.; ZAVYALOVA, E. Management of the process of IT companies' personnel onboarding in the conditions of relocation. *Organizatsionnaya Psikhologiya*, v. 14, n. 1, p. 77–95, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2024-14-1-77-95>. Acesso em: 05 set 2024.