

DESAFIOS NO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO EM UMA EMPRESA VAREJISTA DE GRANDE PORTE COM ALTA ROTATIVIDADE

Marina Castilho de Oliveira¹

Natalia Martinez Vieira²

Giovana Regina da Silva Cristante³

109

Resumo:

O processo de integração em uma organização é fundamental para a inserção do colaborador na cultura organizacional. Esta pesquisa teve como objetivo compreender como esse processo ocorre em uma empresa varejista de grande porte com alta rotatividade, seus desafios e as intervenções possíveis para beneficiar tanto os colaboradores quanto a organização. Empresas desse setor frequentemente apresentam alta rotatividade, sobrecarga de trabalho e dificuldades na retenção de capital humano, tornando necessária a implementação de estratégias de valorização e retenção de funcionários. A metodologia combinou análises quantitativas e qualitativas. No âmbito quantitativo, foram examinados dados de admissões e demissões após a implementação do modelo piloto de integração, índices de retenção e avaliações dos colaboradores sobre o processo. No qualitativo, realizaram-se revisão de literatura, observações em campo e intervenções na filial matriz de uma empresa varejista de grande porte do setor alimentício no interior de São Paulo, onde foram implementadas melhorias no processo e registradas as principais dificuldades encontradas. Houve atraso na implementação do novo modelo devido à sobrecarga da equipe responsável, que tem disponibilidade limitada para dedicar-se integralmente à integração de novos membros. Observou-se também que diversas implementações potencialmente benéficas são postergadas devido à burocracia excessiva associada a mudanças ou novos projetos. Quanto aos resultados, verificou-se que o modelo impactou positivamente a retenção de colaboradores em comparação a aplicações anteriores. Considerando que a integração representa a porta de entrada na organização, o piloto mostrou-se capaz de gerar percepções mais favoráveis sobre a empresa e favorecer a criação de vínculos iniciais entre os colaboradores. Observou-se, por meio das análises, que o processo de integração pode constituir um instrumento relevante para favorecer percepções iniciais mais positivas sobre a empresa, bem como estimular a criação de vínculos que podem contribuir para a permanência dos novos colaboradores.

Palavras-chave: rotatividade; integração; psicologia organizacional e do trabalho; empresa varejista.

Abstract:

The integration process within an organization is fundamental for the employee's integration into the organizational culture. This research aims to understand how this process occurs in a large retail company with high turnover, its challenges, and possible interventions to benefit both employees and the organization. Companies in this sector frequently experience high

¹ Centro Universitário de Votuporanga (Unifev). Votuporanga, São Paulo, Brasil. Bacharel em Psicologia. Email: marinacastilho@outlook.com

² Centro Universitário de Votuporanga (Unifev). Votuporanga, São Paulo, Brasil. Bacharel em Psicologia. Email: namartiv@yahoo.com

³ Centro Universitário de Votuporanga (Unifev). Votuporanga, São Paulo, Brasil. Docente em Psicologia, Mestre em Análise do Comportamento pela Universidade Estadual de Londrina. Email: giovanaudi@gmail.com

turnover, work overload, and difficulties in retaining human capital, making it necessary to implement strategies for employee appreciation and retention. The methodology combined quantitative and qualitative analyses. Quantitatively, data on admissions and dismissals after the implementation of the pilot integration model, retention rates, and employee evaluations of the process were examined. Qualitatively, a literature review, field observations, and interventions were conducted at the headquarters of a large retail food company in the interior of São Paulo, where process improvements were implemented and the main difficulties encountered were recorded. There were delays in the implementation of the new model due to the overload of the team responsible, which has limited availability to dedicate itself fully to the integration of new members. It was also observed that several potentially beneficial implementations are postponed due to excessive bureaucracy associated with changes or new projects. Regarding the results, it was found that the model positively impacted employee retention compared to previous applications. Considering that onboarding represents the gateway to the organization, the pilot proved capable of generating more favorable perceptions about the company and fostering the creation of initial bonds between employees. Finally, the analyses showed that the onboarding process can be a relevant instrument for fostering more positive initial perceptions about the company, as well as stimulating the creation of bonds that can contribute to the retention of new employees.

Keywords: turnover; integration; organizational and work psychology; retail company.

INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado pela globalização e por constantes avanços tecnológicos, as empresas enfrentam o desafio de se manterem competitivas em seus respectivos mercados. No setor alimentício, em especial, essa competição se intensifica com a presença de grandes redes varejistas, que exigem de concorrentes menores estratégias cada vez mais criativas para oferecer preços atrativos sem comprometer a qualidade dos produtos e serviços (Belik, 2001).

Nesse contexto, embora o lucro continue sendo um objetivo central, cresce entre as organizações a consciência sobre o valor do capital humano, cujo desempenho está diretamente ligado aos resultados da empresa. Especialmente em ambientes de varejo, onde se constata que o contato direto com o público é parte fundamental da operação (Cubillo, 2020).

A integração desses colaboradores e sua retenção tornam-se um fator crítico para o funcionamento das empresas varejistas (Rothmann, 2017). Esse processo ganha ainda mais relevância quando se observa a alta rotatividade de funcionários neste setor, o que impacta diretamente a produtividade, cultura organizacional e custos operacionais (Cubillo, 2020).

A partir dessa proposição, o presente artigo teve como objetivo compreender o processo de integração e seus desafios em uma empresa varejista do ramo alimentício com alta rotatividade.

Para tanto, foram discutidos aspectos centrais da integração de colaboradores, características fundamentais das empresas varejistas no setor alimentício, os efeitos da rotatividade, estratégias adotadas frente a esses desafios e impactos observados durante esse processo.

1 EMPRESA VAREJISTA

Pode-se considerar as empresas varejistas como organizações voltadas para a comercialização de produtos e serviços a consumidores finais (Kotler, 2018). No entanto, o que compreendemos atualmente como uma organização varejista moderna está ligado ao que se pode chamar de “revolução varejista” (Lopes, 2012). Esse processo está diretamente relacionado às mudanças nos sistemas de produção e à consolidação do consumo de massa, especialmente nas últimas décadas do século XX (Belik, 2001). A introdução dos supermercados no contexto brasileiro representou uma mudança na forma de consumir e na organização do comércio, pois trouxe um conceito até então inédito para a população brasileira, que começava a vivenciar a modernidade por meio da televisão, da motorização da classe média e da influência do estilo de vida norte-americano (Belik, 2001). E após o surgimento dos primeiros mercados, esse setor se consolidou de maneira contínua no contexto brasileiro.

Sobre o capital humano nestas empresas, Kumar (2014) aponta que os trabalhadores do setor varejista são frequentemente mal remunerados, sobrecarregados e com pouco ou nenhum acesso à educação. Em razão desse perfil, muitos aceitam salários baixos e se submetem a condições de trabalho desgastantes. Além disso, os gerentes geralmente impõem demandas elevadas, oferecem poucas oportunidades de crescimento profissional e mantêm escalas de trabalho irregulares, fatores que contribuem para altos níveis de rotatividade nessas empresas.

Observa-se, portanto, que é comum essas organizações enfrentarem dificuldades na retenção de seus colaboradores, e o processo de substituição de funcionários pode ser particularmente custoso, tanto financeiramente quanto em termos de tempo e produtividade. Diante disso, para garantir a produtividade e consolidar-se em um setor altamente competitivo como o alimentício, torna-se essencial que os gestores implementem estratégias voltadas à valorização e retenção de colaboradores (Cubillo, 2020).

1.1 Rotatividade

A rotatividade de funcionários ou turnover é um fenômeno que preocupa as organizações devido às suas repercussões negativas no âmbito financeiro, com custos tangíveis e intangíveis como a quebra em fluxos de trabalho e a perda de conhecimentos e know-how. Segundo Siqueira (2013, p. 209), a rotatividade é descrita por “um processo de movimentação de pessoas por meio de contratações e demissões, provavelmente ocasionado pela falta de conciliação entre os atores organizacionais no planejamento estratégico e na criação de políticas de gestão de pessoas”.

Os impactos negativos da alta rotatividade envolvem a retenção e manutenção de talentos que poderiam agregar inovações à empresa, gerando valor para toda a cadeia produtiva. A maior preocupação neste âmbito é a intenção de rotatividade, que se refere à “probabilidade estimada (subjettiva) pelos indivíduos de que eles estarão deixando a organização permanentemente em algum momento próximo”, principalmente quando diz respeito a indivíduos com papéis significativos dentro da organização. (Mowday; Porter; Steers, 1982 apud Siqueira, 2013).

Vale ressaltar que o enfoque em ações preventivas que promovam o bem-estar no trabalho pode contribuir significativamente na retenção destes funcionários, dado que elevados índices de bem-estar no trabalho são frequentemente observados em funcionários que não planejam com tanta intensidade deixar as organizações em que trabalham (Polizzi Filho; Siqueira, 2012 apud Siqueira, 2013).

No entanto, destaca-se que benefícios podem estar atrelados à rotatividade, como oportunidades de promoções internas e de agregar novos funcionários com uma bagagem de capacitação externa, além da remoção de funcionários que prejudicam a organização (Newstrom, 2008, p. 209). Dessa maneira, as organizações devem se perguntar se os funcionários que deixam a organização são os aqueles que a prejudicam e se os funcionários adequados estão sendo retidos.

Conclui-se, portanto, que, para que os níveis de rotatividade não atinjam uma proporção preocupante, as empresas devem estar atentas não só à eficácia de seus processos de recrutamento e seleção, que deverão selecionar candidatos alinhados às respectivas funções e cultura organizacional, mas também devem exercer papel ativo na educação dos mesmos com relação às normas internas. A identificação de sinais de insatisfação e a implementação de políticas de reconhecimento e recompensa também são indispensáveis, pois segundo Newstrom

(2008, p. 209) a organização deve certificar-se de que “cada funcionário se sinta como se alguém se importasse com ele como indivíduo”.

1.2 Integração

O início em um novo ambiente de trabalho é sempre um momento que implica altos níveis de ansiedade para o colaborador, visto que ele se encontra em uma situação completamente nova e sem saber ao certo quais serão suas funções. Cabe à empresa a responsabilidade de integrar esse novo indivíduo à sua cultura organizacional, comunicar claramente quais serão suas atribuições e de que forma essas deverão ser executadas.

Nesse contexto, introduz-se um processo essencial para o recebimento de novos funcionários: o processo de integração. Segundo Silva (2010), esse processo corresponde ao “acolhimento do novo empregado na organização e a aprendizagem da cultura e do funcionamento organizacional” (p. 16)

Para Rothmann (2017), o processo de integração contribui para reduzir o medo, a ansiedade e a insegurança dos novos empregados, além de otimizar o tempo de superiores e colegas, pois uma integração bem executada favorece a inserção adequada do colaborador em suas funções e a compreensão clara das expectativas organizacionais.

Outro objetivo importante da integração é sua relação com a rotatividade dentro da empresa. A taxa de turnover tende a ser mais elevada nos meses seguintes à admissão de um novo colaborador, e o processo de integração tem impacto direto nesse fenômeno, ao proporcionar uma rede de segurança que demonstra ao colaborador que ele pode contribuir de forma positiva com a empresa e indica de que maneira isso pode ser feito. (Rothmann, 2017).

Pensando sobre os temas abordados neste processo, Rothmann (2017) explica que o conteúdo específico do processo de integração pode variar. Por exemplo, diferentes cargos podem demandar orientações específicas conforme suas atribuições. No entanto, alguns assuntos são comuns a todos os colaboradores, como instruções sobre a política interna e os procedimentos da empresa. No entanto, o autor alerta para o risco de sobrecarregar o novo funcionário com excesso de informações logo no início. É necessário encontrar um ponto de equilíbrio, para que todas as informações essenciais sejam transmitidas sem causar sobrecarga.

2 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo adota uma abordagem qualitativa, com foco na compreensão do processo de integração de novos colaboradores em uma empresa varejista de

grande porte. A investigação buscou explorar as práticas atuais de integração, assim como os impactos de uma intervenção para a melhoria desse processo.

O presente estudo fundamentou-se na intervenção prática e no estudo de caso (CAAE 89535825.0.0000.0078), que permitiu uma análise detalhada do contexto organizacional e levantamento de dados. Sobre uma definição do que seria um estudo de caso, Schramm (1971, p. 6) propõe a seguinte condição: “A essência de um estudo de caso, a tendência central em todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

Complementando essa definição, Gil (2008) afirma que o estudo de caso se caracteriza por uma análise profunda de um ou poucos objetos, o que permite uma compreensão detalhada de suas condições e contextos específicos, sendo esta uma das principais vantagens desse tipo de delineamento.

Apesar da crítica comum ao estudo de caso relacionada à dificuldade de generalizar os resultados obtidos a partir de um único caso, Yin (2001) argumenta que a ciência raramente se apoia em um único experimento, mas sim na repetição de fenômenos em diferentes contextos. O autor também destaca que tanto os estudos de caso quanto os experimentos visam à generalização teórica, e não estatística, sendo seu propósito ampliar e aprofundar teorias existentes, ao invés de produzir generalizações com base em frequências.

Neste sentido, este estudo utilizou teorias previamente consolidadas e a técnica de Análise Temática para compreender o processo de integração em uma empresa varejista de grande porte com alta rotatividade, além de intervir sobre estas, proporcionando mudanças no modelo de integração para beneficiar a organização e funcionários.

2.1 Descrição do local

O estudo de caso foi realizado em uma empresa varejista do ramo alimentício de grande porte, na filial matriz de uma rede de supermercados no interior de São Paulo. Consistindo em um dos principais mercados da cidade, a rede possui 10 lojas com mais de 2 mil funcionários. A filial matriz possui mais de 3 mil metros quadrados e é responsável pelo controle do quadro de funcionários, pelo recrutamento e pela integração dos funcionários de todas as filiais.

2.2 Procedimento para a coleta de dados e intervenções

As intervenções foram realizadas por meio de 24 encontros semanais e presenciais com a duração de 4 horas, nos quais os dados foram levantados em consonância com os princípios éticos, garantindo o sigilo das informações e a concordância das partes envolvidas mediante assinatura da Declaração de Concordância e Infraestrutura. Foram coletados dados sobre o modelo de integração utilizado pela empresa, assim como as expectativas e percepções dos supervisores com relação a este processo e dificuldades encontradas, e dados relacionados aos índices de rotatividade de 2024 e 2025.

Durante os encontros, as pesquisadoras acompanharam a integração ministrada pelos responsáveis de RH e fizeram anotações de aspectos positivos e que poderiam ser melhorados. Com a aprovação do setor de RH, intervenções no modelo de integração foram realizadas, tais quais incluíram a inserção de uma dinâmica de apresentação entre novos funcionários, com foco na valorização da diversidade, do trabalho em equipe e da história de vida; a revisão e atualização de materiais visuais e adequação da linguagem; e a redistribuição da demanda de conteúdo entre os setores envolvidos, buscando maior fluidez e eficiência na comunicação do conteúdo.

Por fim, as pesquisadoras aplicaram o novo modelo com os novos colaboradores nos encontros posteriores e observaram as mudanças no padrão de comportamento dos funcionários frente ao novo modelo de integração, registradas no diário de campo. Também se utilizou da avaliação já habitualmente aplicada nas integrações para colher uma amostra com 20 participantes a respeito do novo modelo e avaliar a percepção destes funcionários.

2.3 Materiais

Os materiais utilizados contemplaram, respectivamente: canetas e papel (para anotações), notebook e celulares, data show, plataforma de criação de slides (para criar um modelo novo de slides em consonância com a identidade visual da empresa) e o Termo de Dispensa do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a Declaração de Propriedade de Informações e de Uso de Material e Coleta de Dados, Declaração de não Remuneração dos Pesquisadores e a Declaração de Concordância e Infraestrutura, assinados pela supervisora de recursos humanos que forneceu os dados sobre a empresa.

2.4 Compilação e análise dos dados

Após a coleta dos dados e realização das intervenções em campo, as informações registradas no diário de campo foram organizadas e analisadas utilizando-se da técnica de Análise Temática, que segundo Braun e Clarke (2006, p. 3), “fornece uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode potencialmente fornecer um conjunto rico e detalhado, ainda que complexo de dados”. Dessa maneira, fundamentando-se na literatura previamente levantada, tal processo permitiu a construção das discussões e a elaboração da conclusão deste estudo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Burocracia e desafios na implementação de novos projetos

Um dos principais fatores observados foi a burocracia para implementar novos projetos que poderiam trazer benefícios aos colaboradores. O próprio projeto de integração levou mais de um mês para ser aprovado. Nesse meio tempo, as pesquisadoras precisaram continuar utilizando o modelo antigo.

Rothmann (2017) avalia que as modificações nas formas de trabalho impactam diretamente esse fator: “Os gerentes tendem a adotar posturas mais autocráticas e burocráticas, em parte porque se espera que alcancem maiores resultados com menos recursos” (p. 256). Essa dinâmica foi constantemente observada na empresa estudada, e essa dificuldade não se restringe apenas ao processo de integração, estendendo-se a diversos outros aspectos da organização. Em uma ocasião, por exemplo, observou-se a dificuldade em oferecer brindes às colaboradoras que tinham filhos no Dia das Mães. A parceria com uma empresa precisou ser fechada às pressas, e o número de brindes não foi suficiente para todos, já que foi necessário estimar o número de colaboradoras que os receberiam em vez de realizar uma pesquisa mais precisa.

Esses são apenas alguns exemplos de como a burocracia e a demora para a implementação de novos processos podem prejudicar o funcionamento da empresa. Afinal, algumas intervenções são pontuais e exigem uma implementação rápida, enquanto o problema ainda está acontecendo, justamente para gerar reflexões e melhorias a partir dele. No entanto, nessa organização, esse tipo de intervenção se torna inviável, pois o tempo necessário para aprovação faz com que o timing da ação seja perdido.

Não há dúvida de que a sobrevivência organizacional tem muito a ver com políticas de reconhecimento e remuneração, treinamento e desenvolvimento, segurança financeira, saúde, bem-estar e qualidade de vida dos funcionários. Também, ou principalmente, neste aspecto a organização pode formular políticas claras, afinadas com as estratégias gerais. Para reter talentos, encontra os melhores caminhos, até se diferenciar, proporcionando melhor qualidade de vida aos empregados (Zanelli, 2002, p. 156).

Fica evidente a necessidade de implementação de políticas internas mais eficazes. Apesar do desejo existente de adotar novas estratégias para aprimorar os processos, o tempo necessário para que cada etapa seja aprovada por inúmeras instâncias hierárquicas ainda se mostra um fator prejudicial. Um exemplo claro é o caso do vale-alimentação dos colaboradores. Há projetos de aumento em discussão há bastante tempo, mas a equipe de RH relata que o processo é burocrático e depende da aprovação de diferentes níveis da hierarquia, não estando sob sua total responsabilidade. Esse cenário evidencia como a estrutura hierárquica acaba dificultando a implementação de medidas que seriam benéficas aos funcionários e, consequentemente, à retenção de talentos.

3.2 O impacto da sobrecarga de trabalho na qualidade da integração

Observou-se também que o processo de integração se torna apenas mais uma tarefa para os colaboradores que já estão excessivamente sobrecarregados. Esse fato não se deve a uma falta de compreensão sobre a importância do processo de integrar novos colaboradores, porém, devido à falta de tempo e às diversas demandas sob sua responsabilidade, são impedidos de verdadeiramente se dedicarem a essa etapa.

A dinâmica, por exemplo, era aplicada quando as pesquisadoras estavam presentes na organização. Essa foi uma das mudanças mais significativas do novo modelo, com o objetivo de despertar nos novos colaboradores sentimentos de pertencimento e acolhimento. Quando questionados, a explicação mais recorrente foi a alta sobrecarga desses colaboradores, que precisavam lidar com diversas demandas simultâneas, e a integração seria apenas mais uma entre elas. Assim, o processo era conduzido com pressa, visando apenas sua conclusão.

Carvalho-Freitas et al. (2022) apontam que as transformações no mundo do trabalho, intensificadas pelas crises econômicas e pela pandemia da Covid-19, têm gerado novos desafios para a gestão de pessoas, especialmente diante das crescentes demandas por produtividade.

E essa sobrecarga está diretamente relacionada à alta taxa de turnover, que gera uma pressão constante por novas contratações e pela condução de processos admissionais e demissionais. Essa dinâmica faz com que a equipe de RH esteja sempre sob forte cobrança para

preencher vagas e dar continuidade aos diversos processos organizacionais. Como consequência, não há dedicação ou tempo destinado à integração dos novos colaboradores.

Rothmann (2017) destaca a importância de acompanhamentos periódicos após a integração, nos quais seria avaliado o desempenho inicial do novo colaborador e esclarecem dúvidas que surgem após sua orientação. No entanto, este departamento encontra-se sobrecarregado com diversas outras demandas, e a falta de continuidade nesse acompanhamento pode impactar negativamente a adaptação dos novos colaboradores. Embora existam avaliações de período de experiência, a equipe não consegue analisar essas respostas com profundidade e, mesmo quando o faz, volta-se à questão da burocracia, já que as mudanças necessárias dependem da aprovação de diferentes setores da empresa.

3.3 O impacto do turnover nos vínculos e dinâmicas de equipe

Um dos maiores desafios do processo de integração em empresas com altas taxas de turnover é o impacto dessa rotatividade no vínculo entre os colaboradores. Como a equipe está em constante mudança, há uma necessidade permanente de treinar novos funcionários e adaptá-los à cultura organizacional. Dessa forma, diversos processos essenciais para o bom andamento da empresa acabam sendo prejudicados.

Entre eles, destaca-se o próprio vínculo entre os membros da equipe, que desempenha um papel importante na coesão e no clima organizacional. As constantes trocas dificultam o estabelecimento de laços duradouros e a criação de uma rotina estável, já que a cada nova contratação é preciso lidar com diferentes formas de agir, pensar e se relacionar. Essa instabilidade também pode ser um fator antecedente de conflitos, pois, quando a equipe finalmente se adapta às características de um novo colaborador e supera as dificuldades iniciais, logo precisa passar por outro processo de adaptação diante da chegada de uma nova pessoa.

Recentemente, foi relatado às pesquisadoras um exemplo dessa situação em um dos setores do supermercado onde o encarregado havia sido substituído, e a equipe estava enfrentando dificuldades para se adaptar ao novo gestor. Este exemplo evidencia como as constantes mudanças de pessoal podem comprometer a harmonia da equipe.

Rothmann (2017, p. 184) explica que “a rotatividade da equipe tende a ser um pouco mais elevada durante os primeiros meses após os novos empregados terem entrado na organização”. No entanto, o autor complementa que, se esses colaboradores perceberem que podem contribuir positivamente para a empresa, esse índice tende a diminuir. Entretanto, em

equipes que passam por mudanças constantes, inclusive de supervisão, torna-se mais difícil compreender como prosperar e contribuir de forma significativa para o grupo.

Um dos indícios que frequentemente antecede o desligamento de um colaborador é o absenteísmo. Rothmann (2017, p. 267) observa que ele “é usado como mecanismo para fugir das situações repugnantes no trabalho”. Essa dinâmica também foi identificada na empresa analisada. A equipe relatou enfrentar sérios problemas de absenteísmo, com colaboradores apresentando atestados com frequência, o que acaba sobrecarregando os demais funcionários. Essa sobrecarga dificulta o andamento dos processos e contribui para o surgimento de conflitos.

Uma colaboradora, por exemplo, relatou que um dos maiores desafios enfrentados era a falta de pessoal na equipe e que quando novos colaboradores são contratados, ela se sente menos sobrecarregada. Esse relato reforça como a rotatividade afeta não apenas o departamento de Recursos Humanos, que precisa constantemente preencher novas vagas, mas também as equipes operacionais, que sofrem com a ausência de membros para dividir as demandas.

Dessa forma, a empresa parece se encontrar em um ciclo vicioso; a dificuldade em integrar adequadamente os novos colaboradores e em planejar intervenções estratégicas, muito devido à sobrecarga, acaba impactando negativamente a retenção. A saída de funcionários, por sua vez, intensifica a rotatividade e aumenta a demanda por novas contratações, perpetuando o problema.

3.4 Impactos de um novo modelo de integração

Durante os 5 meses nos quais a intervenção foi aplicada, foi notável o aumento da participação e engajamento dos colaboradores com o conteúdo da integração ao decorrer dos encontros, principalmente após a dinâmica quebra-gelo. Os indivíduos se mostraram mais dispostos a realizar questionamentos e interagir com o grupo, se comparado às primeiras integrações que utilizavam o modelo antigo. Esta característica foi não só observada pelas pesquisadoras, bem como pelos profissionais que atuam diretamente no setor de Recursos Humanos da empresa e nos processos de integração, os quais relataram visível abertura dos colaboradores diante a dinâmica e à postura aberta das instrutoras.

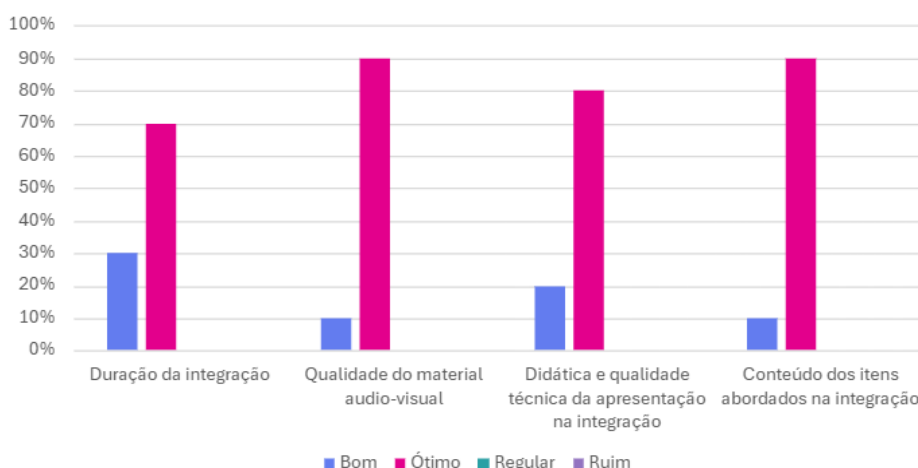
A dinâmica implementada, que ofereceu um espaço para que os colaboradores se apresentassem e contassem da sua origem e atividades que gostam de fazer no tempo livre, permitiu a celebração das diferenças e similaridades e procurou fazer com que “cada funcionário se sinta como se alguém se importasse com ele como indivíduo” (Newstrom, 2008, p. 209). Além disso, indivíduos novos em uma organização que percebem o suporte

organizacional de maneira positiva, costumam relatar maiores níveis de comprometimento e menor intenção de deixar o emprego. A socialização organizacional tem especial influência sobre as essas duas esferas, o que aponta para o benefício de enfatiza-la em um processo inicial de acolhimento destes funcionários (Siqueira, 2013, p.212).

Dessa maneira, ao instituir um novo modelo com oportunidades de troca entre os membros do grupo, estes passaram a interagir frequentemente durante as integrações, apontando para a possibilidade de que, a longo prazo, os vínculos criados a partir do incentivo da integração poderiam se tornar aliados para a diminuição da intenção de rotatividade.

Para ilustrar a percepção dos novos colaboradores referente ao novo modelo, utilizando-se das avaliações que já são habitualmente aplicadas pela empresa após o treinamento, foi colhida uma amostra total de 20 participantes, de duas turmas diferentes, na qual eles puderam classificar 4 fatores: duração da integração; dualidade do material audiovisual; didática e qualidade técnica da apresentação na integração; e conteúdo dos itens abordados na integração, em ótimo, bom, regular ou ruim. A partir desta amostra, constatou-se que a avaliação geral dos colaboradores acerca do novo modelo foi positiva, dado que não houve respostas contabilizadas para regular ou ruim. O resultado das avaliações pode ser verificado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Resultados da avaliação de integração dos participantes
Avaliação de Integração dos Participantes

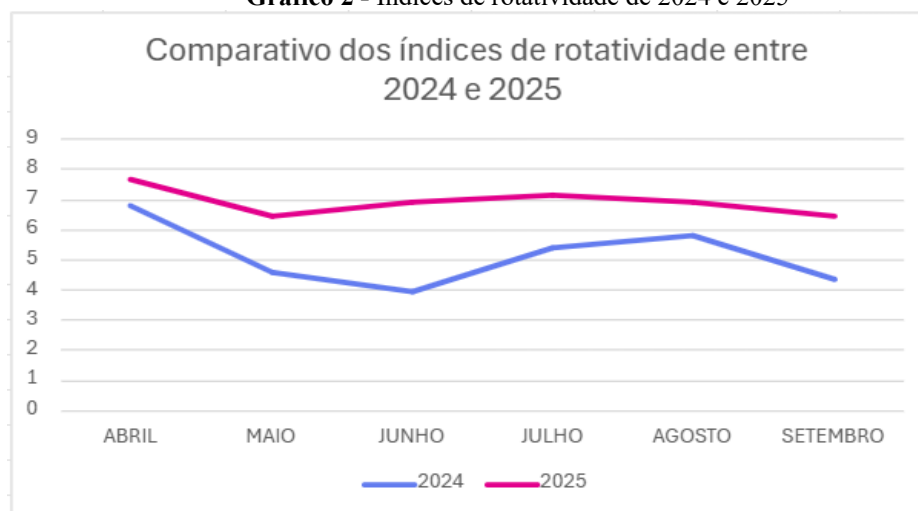


Fonte: Pesquisa de Campo (2025).

No campo livre para comentários, foram registrados 3 elogios referentes à explicação de fácil entendimento, à satisfação com relação ao treinamento, bem como sobre a importância do trabalho em equipe.

Observou-se que, durante os meses de abril a setembro de 2025, período no qual a intervenção foi de fato aplicada, o índice de rotatividade apresentou uma média de 6,9%, o que indica um aumento significativo se comparado a 2024, em que, para o período de abril a setembro, verificou-se uma média de 5,15%. No gráfico 2, encontram-se os índices mês a mês para 2024 e 2025.

Gráfico 2 - Índices de rotatividade de 2024 e 2025



Fonte: Pesquisa de Campo (2025).

De acordo com o gráfico 2, observa-se que os índices de rotatividade em 2025 se mantiveram relativamente mais altos do que os índices para 2024. No entanto, também se constata que houve uma ligeira queda na rotatividade em 2025 a partir de abril, quando o novo modelo começou a ser aplicado, iniciando com um índice de 7,7% em abril e finalizando com 6,44% em setembro, de forma progressiva.

É claro que não se pode atribuir o aumento de 2024 para 2025 ou a própria diminuição ao decorrer de 2025 da rotatividade diretamente ao novo modelo de integração, visto que existem variáveis múltiplas presentes na organização que influenciam esses índices, como o clima organizacional, a gestão ou o próprio planejamento estratégico referente a desligamentos ou aumentos de quadro. Ressalta-se, inclusive, que houve a expansão da rede de supermercados com a abertura de novas filiais neste período, o que impacta nos níveis de rotatividade pelo alto número de contratações que se fazem naturalmente necessárias.

No entanto, faz-se importante lembrar que a integração pode ter um papel fundamental para reter talentos e diminuir a intenção de rotatividade, principalmente no período de experiência, no qual o colaborador costuma apresentar maiores níveis de insegurança e ansiedade, tornando importante que estes dados sejam levados em consideração.

Segundo Siqueira (2013, p. 211), “as dimensões do clima, especificamente recompensa, apoio da chefia e da organização, pressão e controle, explicaram a variância da intenção de rotatividade”. Dessa maneira, estas outras variáveis influenciam a rotatividade, impossibilitando afirmar que qualquer melhora se deva com plena certeza às mudanças realizadas na integração, mesmo que estas possam ter contribuído para uma percepção geral positiva dos colaboradores ou para uma promoção dos vínculos entre colaborador, empresa e grupo. No entanto, este fato também não descarta o efeito positivo ou os benefícios claramente observados para um melhor acolhimento dos novos funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A integração de novos colaboradores em uma empresa visa facilitar a adaptação desses indivíduos ao seu cargo e à cultura organizacional, com o objetivo de reduzir a ansiedade frente a novas demandas. Durante os meses em que as pesquisadoras estiveram na empresa, diversos aspectos desse processo foram alterados, e a partir da implementação do novo modelo, observou-se maior engajamento dos participantes, tanto nas dinâmicas quanto nas perguntas relacionadas ao conteúdo transmitido. Percebeu-se também a avaliação positiva desses colaboradores ao final de cada integração, elogiando a postura e a didática das pesquisadoras.

Embora a taxa de rotatividade não tenha diminuído em 2025, observou-se uma leve redução a partir do mês em que o novo modelo de integração foi efetivamente implementado. No entanto, não é possível atribuir estes resultados exclusivamente às intervenções, mesmo diante dos benefícios observados, pois existem outras variáveis características da empresa que podem ter contribuído para o aumento da rotatividade. É importante considerar que as pesquisadoras estavam presentes apenas uma vez por semana e, nas demais aplicações, os funcionários do RH não conduziam o processo da mesma maneira, deixando de aplicar as dinâmicas. Dessa maneira, destaca-se que tais intervenções precisam ser aplicadas com constância, para que provoquem mudanças passíveis de observação clara e indubitável.

Ademais, outro fator importante é a burocracia presente na empresa, que retarda a implementação de estratégias que poderiam ser benéficas para a retenção de colaboradores, muitas vezes fazendo com que se perca o timing de certas demandas. Destaca-se também a sobrecarga enfrentada pelo setor de RH, que está constantemente sob pressão para preencher vagas e não possui tempo suficiente para se dedicar inteiramente ao processo de integração e conduzir um processo verdadeiramente acolhedor para os novos funcionários. Por fim, a própria rotatividade se torna um fator desafiador dentro da empresa, afetando a equipe e o vínculo entre

os colaboradores, que precisam se adaptar constantemente às mudanças decorrentes da chegada e saída de funcionários, o que pode gerar conflitos internos.

Conclui-se que a integração é um processo fundamental dentro de uma organização, e foi possível observar diversas mudanças positivas no comportamento dos colaboradores integrados. Entretanto, ainda existem desafios significativos na empresa, e as taxas de rotatividade podem estar associadas a esses fatores.

É crucial destacar a possibilidade da realização de outras pesquisas na organização a fim de compreender mais a fundo quais aspectos impactam a rotatividade. Estudos realizados após a aplicação contínua e frequente de uma integração acolhedora, bem como o acompanhamento próximo destes novos funcionários, podem trazer insights para a empresa acerca dos benefícios e aspectos que ainda podem ser melhorados neste processo, com o objetivo de tornar o processo mais eficiente. Implementar estratégias de conscientização com os gestores a partir dos dados colhidos também se faz crucial, para que exista uma maior abertura às inovações e compreensão do papel da organização na redução do *turnover*.

REFERÊNCIAS

BELIK, Walter. **Muito além da porteira**: mudanças nas formas de coordenação da cadeia agroalimentar no Brasil. Campinas: Unicamp, 2001. Disponível em: https://www.eco.unicamp.br/images/Muito_alem_da_porteira_Mudancas_nas_formas_de_coordenacao_da_cadeia_agroalimentar_no_Brasil.pdf. Acesso em: 12 jan. 2026.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, Abingdon, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de et al. (org.). **Psicologia organizacional e do trabalho**: perspectivas teórico-práticas. São Paulo: Vetor, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 12 jan. 2026.

CUBILLO, Elena Wynn. **Reducing voluntary employee turnover in supermarkets**. 2020. 136 f. Thesis (Doctor of Business Administration) – Walden University, Minneapolis, 2020. Disponível em: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9646&context=dissertations>. Acesso em: 12 jan. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 15. ed. Tradução de Sonia Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

KUMAR, Piyush; DASS, Mayukh; TOPALOGLU, Omer. Understanding the drivers of job satisfaction of frontline service employees. **Journal of Service Research**, Thousand Oaks, v.

17, n. 4, p. 367-380, 2014. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/263928858_Understanding_the_Drivers_of_Job_Satisfaction_of_Frontline_Service_Employees_Learning_From_Lost_Employees. Acesso em: 12 jan. 2026.

LOPES, Michelly de Lourdes. **O comércio varejista em Uberlândia (MG) e sua atuação como agente modificador do espaço urbano: as estratégias da rede Bretas de supermercados**. 2012. 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2012. Disponível em:
<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/16139>. Acesso em: 12 jan. 2026.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008. *E-book*. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788563308870/>. Acesso em: 12 jan. 2026.

ROTHMANN, Ian. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2017. *E-book*. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595152700/>. Acesso em: 12 jan. 2026.

SCHRAMM, Wilbur. **Notes on case studies of instructional media projects**. Stanford, CA: Institute for Communication Research, Stanford University, 1971. Disponível em:
<https://eric.ed.gov/?id=ED092145>. Acesso em: 12 jan. 2026.

SILVA, Margarida. **Processo de socialização hospitalar na perspectiva dos enfermeiros**. 2010. 142 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde) – Universidade do Minho, Braga, 2010. Disponível em: <https://repositorio.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/97c72a78-3ff9-482d-bb5b-425f543fc08c/content>. Acesso em: 12 jan. 2026.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: ArtMed, 2013. *E-book*. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788582710227/>. Acesso em: 12 jan. 2026.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, José C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: ArtMed, 2002. *E-book*. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536319834/>. Acesso em: 12 jan. 2026.