

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DE CUBATÃO
ENSINO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O TURNOVER E SEUS IMPACTOS EM UMA EMPRESA DE
FACILITIES NO POLO INDUSTRIAL DE CUBATÃO DURANTE O
PRIMEIRO SEMESTRE DE 2024**

Ana Maria Albuquerque Santos¹
Cibele dos Santos Alves²
Marluce De Oliveira Dias³
Rosangela Lourenco Do Nascimento⁴
Giovanna Aparecida da Silva Viana⁵

RESUMO

Este artigo busca entender os desafios da rotatividade de colaboradores na empresa MACR LTDA e identificar estratégias eficazes para manter talentos. O estudo analisa três fatores que podem influenciar o turnover: salários abaixo do mercado, benefícios insuficientes em comparação com outras empresas e o terceiro vem observar a relação entre o absenteísmo dos colaboradores e os índices de turnover em uma organização. Quando esses pontos não são bem gerenciados, a empresa sofre com perda de conhecimento, altos custos de recrutamento e um ambiente de trabalho instável. O sucesso de uma empresa depende diretamente de como ela valoriza e cuida de seus colaboradores. Quando os mesmos se sentem reconhecidos, e têm oportunidades de crescimento, trabalham em um ambiente saudável, sua motivação e produtividade aumentam naturalmente. O objetivo é avaliar como essas questões afetam a produtividade e a satisfação dos colaboradores, além de explorar soluções que promovam um ambiente de trabalho mais equilibrado e motivador. Para isso, foram coletadas percepções dos colaboradores por meio de entrevistas e questionários, revelando que eles enxergam positivamente as iniciativas de retenção, mas ainda desejam maior transparência sobre oportunidades de crescimento e melhorias nos benefícios. Na base teórica do estudo, Henri Fayol destaca a importância da gestão eficiente e da comunicação para o sucesso da empresa, enquanto Idalberto Chiavenato reforça que os colaboradores são a essência da organização e

devem ser valorizados como parceiros estratégicos. Em resumo, uma gestão humana e inteligente não apenas reduz o turnover, mas também cria um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso para todos.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Retenção. Turnover.

¹ Aluna do ensino técnico em administração, na Etec de Cubatão – ana.santos2672@etec.sp.gov.br

² Aluna do ensino técnico em administração, na Etec de Cubatão – cibele.alves4@etec.sp.gov.br

³ Aluno do ensino técnico em administração, na Etec de Cubatão – marluce.dias01@etec.sp.gov.br

⁴ Aluna do ensino técnico em administração, na Etec de Cubatão – rosangela.nascimento6@etec.sp.gov.br

⁵ Aluna do ensino técnico em administração, na Etec de Cubatão – giovanna.viana14@etec.sp.gov.br

ABSTRACT

This research seeks to understand the challenges of employee turnover at MACR LTDA and identify effective strategies to retain talent. The study analyzes three factors that can influence turnover: below-market salaries, insufficient benefits compared to other companies, and absenteeism. When these factors are not well managed, the company suffers from loss of knowledge, high recruitment costs, and an unstable work environment. The success of a company depends directly on how it values and cares for its employees. When employees feel recognized, have opportunities for growth, and work in a healthy environment, their motivation and productivity naturally increase. The goal is to assess how these issues affect employee productivity and satisfaction, in addition to exploring solutions that promote a more balanced and motivating work environment. To this end, employee perceptions were collected through interviews and questionnaires, revealing that they view retention initiatives positively, but still want greater transparency about growth opportunities and improvements in benefits. In the theoretical basis of the study, Henri Fayol highlights the importance of efficient management and communication for the success of the company, while Idalberto Chiavenato reinforces that employees are the essence of the organization and must be valued as strategic partners. In short, humane and intelligent management not only reduces turnover, but also creates a more productive and harmonious work environment for everyone.

KEYWORDS: Management. Retention. Turnover.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 DESENVOLVIMENTO.....	5
2.1 Referencial Teórico.....	5
3 A MACR LTDA.....	6
3.1 Gestão de Pessoas.....	7
3.2 Análise da Gestão de Pessoa e Retenção de Talentos.....	8
4 METODOLOGIA.....	9
5 TURNOVER.....	10
6 ABSENTEÍSMO.....	12
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	16
8 REFERÊNCIAS	
9 BIBLIOGRÁFICAS.....	17

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento organizacional está intrinsecamente ligado à capacidade da empresa de desenvolver seu capital humano e prosperar por meio dele. A valorização e a retenção de colaboradores tornam-se evidentes quando estes recebem oportunidades para vivenciar novos desafios, assumir atribuições e responsabilidades, e conquistar reconhecimento por meio da meritocracia.

Os constantes desafios do ambiente corporativo requerem a implementação de estratégias que incentivem os colaboradores a se comprometerem com a missão da organização e a se desenvolverem profissionalmente. Embora nem todos os profissionais apresentem desempenho excepcional ou agreguem valor significativo ao negócio, é fundamental cuidar para reter aqueles que realmente contribuem para o sucesso organizacional.

A gestão de pessoas está se tornando cada vez mais crucial em um ambiente competitivo, onde entender o contexto externo é vital para adaptar a cultura organizacional. A relação entre o crescimento da organização e o desenvolvimento de pessoas e talentos é evidente, conforme apontam Chiavenato (2020) e Dutra et al. (2017). As transformações culturais e tecnológicas estão alterando as expectativas dos colaboradores, que buscam oportunidades de desenvolvimento, saúde e bem-estar, em detrimento de salários e bens materiais.

Segundo os autores José Luiz Bichuetti e Luana Bernardi Bichuetti (2020) A retenção de talentos é uma estratégia essencial, uma vez que as organizações estão começando a investir mais em seus colaboradores do que em produtos e serviços e também define o talento como aqueles que fazem a diferença para o sucesso organizacional.

O turnover (rotatividade de colaboradores) explorando seus impactos e identificando suas causas e buscando entender como a alta rotatividade de colaboradores afeta a empresa, a curto e longo prazo, e quais são os motivos que levam os colaboradores a deixarem a organização. Compreender esses fatores é essencial para desenvolver estratégias que melhorem a retenção de talentos e promovam um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

Esta pesquisa busca verificar e analisar as estratégias de gestão de pessoas, bem como a taxa de turnover, em uma empresa de Facilites no setor industrial de Cubatão, durante o

primeiro semestre de 2024. Com o objetivo geral de identificar as práticas de gestão de pessoas mais eficazes para garantir o engajamento e a satisfação dos colaboradores, além de verificar quais os fatores que influenciam a rotatividade de pessoas. E também coletar dados sobre a percepção dos colaboradores quanto aos impactos gerado pelo absenteísmo, e com isso explorar o impacto do turnover na empresa em termos de produtividade, ambiente de trabalho e satisfação dos colaboradores.

Diante desse contexto, este artigo busca responder à seguinte questão: Quais os motivos para o alto índice de turnover e seus impactos na empresa? Para responder a essa questão, foram formuladas três hipóteses. A primeira hipótese vem verificar se a política salarial da empresa está abaixo do mercado, sendo essa a principal causa de desligamentos voluntários dos colaboradores.

A segunda hipótese analisa se os benefícios oferecidos pela empresa estão defasados com relação as demais prestadoras de serviços no mesmo local, o que contribui para a insatisfação dos colaboradores. A terceira hipótese averigua a relação entre o absenteísmo dos colaboradores e os índices de turnover em uma organização, o qual se refere à ausência de um ou mais colaboradores durante o período laboral, podendo ocorrer por curtos intervalos de tempo, como atrasos e saídas antecipada ou por períodos prolongados, caracterizados por faltas consecutivas ao longo de vários dias.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial Teórico

Henri Fayol (1841-1925) foi um engenheiro e administrador francês fundamental na teoria da administração, sendo um dos pioneiros da abordagem clássica. Em sua obra principal, "Administração Geral e Industrial" (1916), ele apresentou 14 princípios que ainda são relevantes hoje. Fayol defendia que a gestão eficaz das pessoas é essencial para o sucesso organizacional. Ele destacou a importância da disciplina, autoridade e responsabilidade nas relações de trabalho, acreditando que um ambiente motivador e uma comunicação clara maximizam o desempenho da equipe. Segundo ele, os líderes devem atuar como guias justos, promovendo a colaboração entre os colaboradores. Além disso, Fayol enfatizou que o entendimento claro das funções e responsabilidades de cada colaboradores é crucial para o êxito de uma empresa, estabelecendo assim as bases para a gestão de recursos humanos moderna. "O caminho para o desenvolvimento social e econômico seja de um país ou de uma organização passa necessariamente pela administração". (Henri Fayol)

Idalberto Chiavenato é um renomado professor e escritor brasileiro, cuja carreira é dedicada ao estudo da Administração de Empresas e Gestão de Pessoas. Suas obras são amplamente reconhecidas como referências nessas áreas, pois oferecem ensinamentos práticos que ajudam a orientar líderes rumo ao sucesso. Chiavenato tem uma visão clara: as pessoas são essenciais para as corporações, desempenhando um papel fundamental no cumprimento de serviços e na realização de objetivos organizacionais. Para ele, a empresa é um meio para que as pessoas alcancem seus propósitos, e a gestão de pessoas deve valorizar o colaborador como um parceiro estratégico. Essa visão coloca o colaborador no centro das estratégias organizacionais, destacando a importância da qualidade de vida e da motivação no sucesso empresarial. "O talento humano é o recurso mais importante das organizações." (Idalberto Chiavenato)

3 A MACR LTDA

A MACR LTDA é uma multinacional francesa fundada em 1966 e especializada em serviços de alimentação para instituições, empresas, escolas e hospitais. Começando como uma pequena empresa na França e hoje estar presentes em 45 países, inclusive no Brasil desde 1996 e conta com uma equipe de 47 mil colaboradores espalhados por todo País.

Em 2023, ela expandiu suas operações para o setor de facilites, inaugurando suas atividades no polo industrial em Cubatão SP. Com isso seu portfólio ficou mais amplo e essa nova fase inclui a oferta de serviços de limpeza e jardinagem direcionados a fábrica de fertilizantes, evidenciando sua habilidade em atender às novas demandas do mercado, onde a gestão de serviços de suporte às operações principais se torna cada vez mais essencial.

Apesar dessas inovações, a mesma enfrenta desafios como alto turnover, impactados por um pacote de benefícios menos competitivo que o oferecido por outras empresas locais. Isso tem afetado a retenção de talentos e a produtividade. Além disso, problemas de infraestrutura e questões contratuais resultaram em descontos de faturamento em algumas unidades operacionais.

A entrevista realizada com o gestor do setor, que atua na empresa a três anos e quase dois desses esteve à frente da fábrica de fertilizante das unidades de Cubatão, constatou que a MACR LTDA enfrenta um alto nível de turnover e um absenteísmo significativo. Esses problemas estão prejudicando a gestão de pessoas e a retenção de talentos. Além disso, o pacote de benefícios oferecido está bem abaixo comparando às outras empresas dentro da fábrica, embora o salário seja compatível com o mercado de trabalho no polo industrial de Cubatão.

Esses fatores juntos têm impactado negativamente a gestão de pessoas, resultando em desafios na retenção de talentos, na produtividade e na moral dos colaboradores.

Para superar esses obstáculos, recomenda-se revisar benefícios, melhorar as condições de trabalho, investir em reconhecimento dos colaboradores e otimizar processos operacionais. A empresa já se destaca pelo compromisso com segurança e saúde ocupacional, atingindo 100% nas inspeções de segurança, o que fortalece sua cultura organizacional.

3.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é fundamental para o sucesso de uma organização, especialmente em um mercado empresarial dinâmico e altamente competitivo. Para enfrentar esses desafios, é essencial que as empresas sejam adaptáveis, mantendo uma comunicação eficaz e um foco estratégico bem definido. Entre os princípios administrativos propostos, destaca-se a valorização da função de pessoal como essencial para o bom funcionamento da organização (FAYOL, 1916).

Além do salário, os colaboradores valorizam cada vez mais aspectos como qualidade de vida, saúde e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Empresas que oferecem ambientes de trabalho saudáveis, flexibilidade e programas de bem-estar conseguem atrair e reter talentos com mais facilidade. No entanto, a escassez de talentos no mercado de trabalho torna ainda mais importante a implementação de estratégias eficazes de atração e retenção para manter uma equipe qualificada e competitiva.

A gestão de pessoas é a área responsável por atrair, desenvolver e manter os talentos que são fundamentais para o sucesso de uma organização. O foco da gestão de pessoas está em valorizar os recursos humanos, reconhecendo que as pessoas são o maior diferencial competitivo das empresas. Portanto, a gestão de pessoas deve buscar não apenas a eficiência administrativa, mas também o bem-estar, a motivação e o crescimento profissional de seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2014, p. 25).

A evolução tecnológica também exige que os colaboradores se atualizem constantemente. Para isso, é crucial promover a capacitação digital e incentivar a inovação, mantendo assim a competitividade da empresa.

O turnover, ou rotatividade de colaboradores influencia diretamente a estabilidade da equipe. Para reduzir esse impacto, é fundamental investir no desenvolvimento profissional, reconhecer os talentos e cultivar um ambiente organizacional positivo.

Promover uma cultura organizacional inclusiva, que valorize a diversidade, é um desafio constante, mas também essencial. Um ambiente de trabalho que acolhe diferentes perspectivas é mais criativo e produtivo. O absentéismo, caracterizado por faltas, atrasos ou

saídas antecipadas, impacta negativamente a produtividade. Ausências frequentes sobrecarregam os colaboradores remanescentes, aumentando o risco de estresse e burnout. (Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional).

Abordar esses pontos como estratégias adequadas pode criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, garantindo que a organização não apenas sobreviva, mas prospere no competitivo mercado atual. A combinação das práticas de gestão de pessoas eficazes, com uma cultura inclusiva focada na qualidade de vida dos colaboradores, as empresas estarão mais preparadas para enfrentar os desafios do futuro.

A coordenação é a função que garante que todas as atividades dentro da organização sejam harmonizadas e dirigidas para um objetivo comum. Isso implica na utilização eficiente de recursos, melhorando processos e promovendo uma comunicação clara e eficaz, o que contribui diretamente para o sucesso da empresa." (FAYOL, 1916).

Com investimentos estratégicos e melhorias internas, a MACR LTDA pode se tornar ainda mais resiliente e competitiva, garantindo um impacto positivo no mercado e na sociedade.

3.2 Análise da Gestão de Pessoas e Retenção de Talentos

Esta pesquisa tem como objetivo, investigar as causas e os impactos do alto índice de turnover em uma empresa de Facilites no polo industrial de Cubatão, durante o primeiro semestre de 2024.

A empresa apresenta uma cultura organizacional positiva, porém carece de estratégias bem definidas para a gestão de pessoas e retenção de talentos. Essa ausência impacta diretamente o desenvolvimento profissional dos colaboradores, dificultando a criação de planos de carreira estruturados e a valorização do crescimento interno. Apesar dos pontos positivos na cultura corporativa, há oportunidades claras de aprimoramento, principalmente na oferta de benefícios, que podem desempenhar um papel essencial na motivação e engajamento da equipe.

Seguem abaixo informações para comparar e ter insights para oferecer mais atrativos aos profissionais, como pacote de benefícios mais democráticos.

Gráfico 1 – Comparação de benefícios entres as prestadoras de serviços dentro da fábrica de fertilizante.

COMPARAÇÃO DE BENEFIOS ENTRE AS PRESTADORAS DE SERVIÇOS DENTRO DA FABRICA DE FERTIZANTE														
	EMPRESA - A		EMPRESA - B		EMPRESA - C		EMPRESA - D		EMPRESA - E		EMPRESA - F		FALITES	
TIPO DE BENEFICIO	custo de VA	FRETADO	custo de VA	FRETADO	custo de VA	FRATADO	custo de VA	FRETADO						
VALE ALIMENTAÇÃO	740,00		1.100,00		700,00		836,00		750,00		850,00		137,00	
FRETADO		SIM		SIM		SIM		SIM		NÃO		NÃO		NÃO

Fonte: Gestor do setor, 2024

A opinião dos colaboradores foi coletada por meio de questionário, revelando uma percepção geral favorável sobre as práticas de gestão de pessoas. No entanto, identificou-se insatisfação quanto à retenção de talentos e à oferta de benefícios, que estão abaixo dos padrões adotados por outras empresas do setor.

O fortalecimento das estratégias de gestão e a revisão das políticas de benefícios podem ser fundamentais para garantir maior satisfação, engajamento e fidelização dos profissionais, contribuindo para um ambiente de trabalho mais competitivo e atrativo.

Analisando o impacto do turnover, constatou-se que a alta rotatividade de colaboradores prejudica a produtividade, desestabiliza o ambiente de trabalho e afeta a satisfação dos colaboradores. A perda de conhecimento e experiência, além do aumento da carga de trabalho para os que permanecem, são consequências significativas.

Analisou-se que alinhar os benefícios com as expectativas dos colaboradores e implementar estratégias eficazes de retenção são cruciais para promover um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Esta pesquisa oferece uma visão abrangente das práticas de gestão de pessoas na empresa e sugere que melhorias nas políticas de benefícios e reconhecimento podem contribuir significativamente para a redução do turnover, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização como um todo.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem descritiva e exploratória, enriquecida por um estudo de campo. Com referências bibliográficas fundamentadas em uma análise abrangente da literatura, incorporando obras clássicas e relevantes na gestão de pessoas, como os trabalhos de Idalberto Chiavenato em 'Gestão de Pessoas' e de Henri Fayol em 'Administração Geral e

Industrial'. Essas referências fornecem uma base teórica robusta para a compreensão dos conceitos e melhores práticas na área.

Para completar essa base, foi realizada uma pesquisa de campo que envolveu entrevista com gestor do setor. A entrevista foi projetada para captar insights diretos das práticas e desafios enfrentados na gestão de pessoas. Ao combinar a análise teórica com os dados empíricos, esta pesquisa visa oferecer uma visão aprofundada e humanizada das estratégias de gestão de pessoas, bem como dos impactos do turnover no contexto industrial.

Para superar esses obstáculos, recomenda-se revisar benefícios, melhorar as condições de trabalho, investir em reconhecimento dos colaboradores e otimizar processos operacionais.

A empresa já se destaca pelo compromisso com segurança e saúde ocupacional, atingindo 100% nas inspeções de segurança, o que fortalece sua cultura organizacional.

Com investimentos estratégicos e melhorias internas, a MACR LTDA pode se tornar ainda mais resiliente e competitiva, garantindo um impacto positivo no mercado e na sociedade.

A coordenação é a função que garante que todas as atividades dentro da organização sejam harmonizadas e dirigidas para um objetivo comum. Isso implica na utilização eficiente de recursos, melhorando processos e promovendo uma comunicação clara e eficaz, o que contribui diretamente para o sucesso da empresa." (FAYOL, 1916).

Como pode constatar os benefícios da MACR LTDA está bem defasado comparando as demais empresas dentro da própria fábrica.

É de suma importância a adoção de ações proativas para superar os desafios e fortalecer os pontos positivos permitindo que a empresa não apenas melhore sua performance operacional e financeira, mas também construa um ambiente de trabalho mais produtivo e engajado. Dessa forma estará melhor posicionada para enfrentar os desafios futuros e garantir um crescimento sustentável.

Uma organização que busca excelência operacional deve ter processos bem estruturados e um alinhamento eficaz das atividades. Isso aumenta a eficiência e melhora a comunicação e a colaboração entre equipes. As habilidades interpessoais são fundamentais para um ambiente de trabalho saudável, impactando diretamente a produtividade e a capacidade de resolução de problemas. Estratégias como a valorização do bem-estar, um ambiente inclusivo e benefícios atraentes ajudam a reter talentos, enquanto a adequação do quadro de colaboradores garante um funcionamento eficiente da empresa.

Investir no desenvolvimento das competências dos colaboradores, seja por meio de treinamentos, workshops ou mentorias, resulta em um time mais preparado e motivado. Esse engajamento não só melhora a produtividade, mas também aumenta a satisfação geral dos colaboradores com seu trabalho.

5 TURNOVER

O turnover é um indicador fundamental para compreender a dinâmica da saída de colaboradores de uma empresa em um determinado período. Ele reflete a saúde organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores. E os principais tipos de turnover incluem:

Voluntário: ocorre quando o próprio colaborador decide deixar a empresa, seja para buscar novas oportunidades, enfrentar desafios pessoais ou sair de um ambiente de trabalho pouco

satisfatório. Esse tipo de saída pode indicar falta de engajamento e problemas no clima organizacional.

Involuntário: ocorre quando a organização decide desligar um colaborador por razões como desempenho insatisfatório, cortes financeiros ou mudanças estratégicas. Embora às vezes necessário, pode afetar a moral da equipe e a imagem da empresa.

Gerenciar o turnover de forma estratégica pode fortalecer a cultura organizacional e a retenção de talentos.

O turnover é um fenômeno natural dentro das organizações, mas um alto índice de rotatividade pode indicar falhas nos processos de gestão de pessoas. Além de impactar a moral e a motivação da equipe, o turnover excessivo gera custos elevados com recrutamento, treinamento e integração de novos colaboradores. (CHIAVENATO, 2014, p. 320).

As principais causas do turnover incluem a ausência de um plano de carreira sólido, um ambiente de trabalho hostil, remuneração não competitiva, ou até mesmo um pacote de benefícios não atraente e a insatisfação com as condições de trabalho, sobrecarga de trabalho, inclusive a falhas na gestão.

Os impactos do turnover elevado pode ser prejudicial, resultando em queda de produtividade, perda de confiança no mercado, aumento de carga para os que permanecem, custos financeiros elevados e insatisfação dos clientes.

Gráfico 2 – Grau de turnover por fábrica em Cubatão 1º semestre 2024.

HEADCOUNT_ROTATIVIDADE_TURNOVER_FACILITES – FABRICA -CUBATÃO | 1º SEMESTRE 2024

Abaixo segue o headcount (número total de funcionários) juntamente com o número de admitidos e o número de desligamentos por unidade:



Fonte Gestor do setor, 2024

Gráfico 3 – Porcentagem admissões e rescisões na fábrica de fertilizante em Cubatão 1º semestre 2024.



Fonte: Gestor do setor, 2024

Para reduzir o turnover, as empresas devem investir em um bom clima organizacional, aliviar a sobrecarga de trabalho, estabelecer políticas de reconhecimento, desenvolver planos de carreira e revisar constantemente salários e benefícios. Estas ações ajudam a criar um ambiente de trabalho positivo e a reter talentos, promovendo a satisfação e o sucesso organizacional.

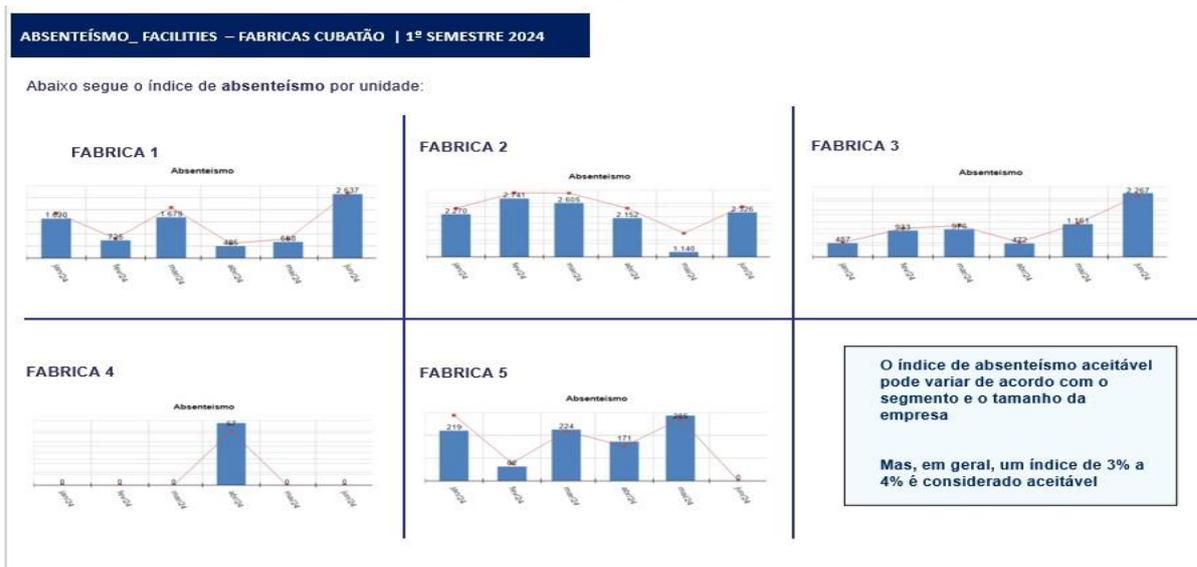
6 ABSENTEÍSMO

O absenteísmo no trabalho diz respeito à ausência de um colaborador ou mais no período laboral, seja por algumas horas, como nos casos de atraso ou uma saída adiantada ao fim do expediente ou até mesmo faltando por vários dias comprometendo o fluxo de trabalho e os resultados finais, desestabilizando as equipes e, até mesmo, atrasando as entregas e prazos a serem cumpridos.

Este pode ser classificado como interno ou externo. O interno ocorre quando o colaborador está fisicamente presente na empresa, mas não realiza suas atividades de forma eficaz. Pode se manifestar por meio de procrastinação, distração constante, falta de motivação e engajamento, ou até mesmo ocupação com tarefas pessoais durante o expediente. Esse tipo de absenteísmo pode ser difícil de identificar, pois o colaborador está presente, mas não está contribuindo de forma produtiva para os objetivos da empresa.

O externo, por outro lado, é mais evidente e fácil de medir, pois se refere à ausência física do colaborador no local de trabalho. As razões podem variar desde problemas de saúde, responsabilidades familiares, falta de motivação, até questões mais graves como estresse ou depressão. As ausências frequentes afetam o fluxo de trabalho, sobrecarregam os colegas e comprometem os prazos e a qualidade das entregas.

Gráfico 4 – Grau de Absenteísmo por fábrica em Cubatão 1º semestre 2024.



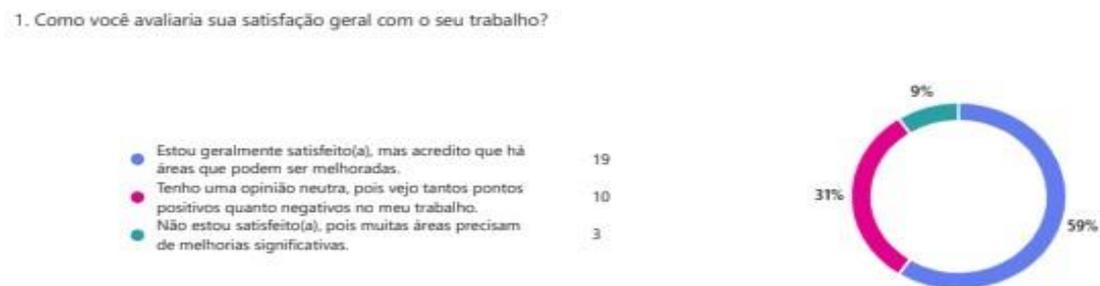
Fonte: Gestor do setor, 2024

Como podemos analisar o grau de absenteísmo é considerado bem auto na empresa dentro dos índices aceitáveis.

O absenteísmo é um problema complexo que afeta a produtividade e o clima organizacional. Ele pode ser resultado de vários fatores, como insatisfação no trabalho, condições inadequadas de trabalho, problemas pessoais ou até mesmo falta de motivação. A gestão de pessoas deve adotar medidas para reduzir o absenteísmo, como melhorar o ambiente de trabalho, oferecer programas de apoio e manter uma comunicação clara entre a empresa e seus colaboradores." (CHIAVENATO, 2014, p. 208).

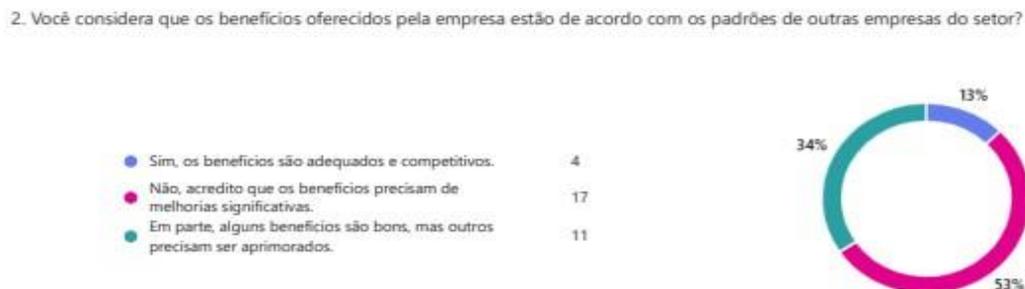
Para reduzir o absenteísmo, é importante investir em um bom clima organizacional, compreender as causas do absenteísmo, estabelecer políticas de reconhecimento, criar um ambiente de escuta, confiança e segurança psicológica, além de desenvolver metas e objetivos adequados. Essas ações podem ajudar a melhorar a presença e o desempenho dos colaboradores, beneficiando toda a empresa.

Figura 1 - Gráfico da resposta da primeira pergunta (captura de tela)



Fonte: O Grupo, 2025

Figura 2 - Gráfico da resposta da segunda pergunta (captura de tela)



Fonte: O Grupo, 2025

Figura 3 - Gráfico da resposta da terceira pergunta (captura de tela)

3. Quais benefícios você gostaria que a empresa oferecesse ou melhorasse?



Fonte: O Grupo, 2025

Figura 4 - Gráfico da resposta da quarta pergunta (captura de tela)

4. Na sua opinião, quais são os principais motivos que fazem os funcionários deixarem a empresa?



Fonte: Fonte: O Grupo, 2025

Figura 5 - Gráfico da resposta da quinta pergunta (captura de tela)

6. Quais são suas sugestões para melhorar a gestão de pessoas na empresa?



Fonte: Fonte: O Grupo, 2025

Figura 6 - Gráfico da resposta da sexta pergunta (captura de tela)

5. Com que frequência você percebe que há ausências significativas de colegas no trabalho?



Fonte: O Grupo, 2025

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Análise da Gestão de Pessoas e o índice de Turnover na Empresa MACR LTDA. Com base nos dados coletados no primeiro semestre de 2024, verificou-se que a empresa MACR LTDA, responsável pela prestação de serviços para uma fábrica de fertilizantes no polo industrial de Cubatão, enfrentou um elevado índice de turnover. A taxa registrada foi de 52% de admissões e 48% de demissões, o que representa um desafio significativo para a estabilidade e continuidade dos serviços prestados.

A alta rotatividade impactou diretamente a produtividade, ocasionando a perda de conhecimento e experiência acumulados, além de sobrecarregar os colaboradores remanescentes. Esse cenário ressalta a necessidade de estratégias eficazes de gestão de pessoas, visando minimizar os efeitos negativos da rotatividade e garantir maior eficiência operacional.

Embora a empresa possua uma cultura organizacional positiva, mas há fragilidades na retenção de talentos, principalmente pela ausência de estratégias estruturadas de gestão de pessoas e pela falta de planos de carreira bem definidos. A oferta de benefícios, considerada insuficiente em comparação com outras empresas do setor, aparece como um fator crítico para a satisfação e permanência dos colaboradores. A análise comparativa com práticas adotadas por concorrentes pode fornecer insights valiosos para a melhoria do engajamento e da retenção de profissionais qualificados.

As hipóteses elaboradas conforme a pesquisa de campo foi validada: Compatibilidade Salarial com o Mercado foi a primeira hipótese não foi validada. Uma vez que a empresa oferece salários alinhados ao mercado. Já a segunda hipótese, confirmou-se que os benefícios disponibilizados pela empresa não atendem plenamente às expectativas dos colaboradores, ficando abaixo do oferecido por outras empresas do mesmo polo industrial. E por fim a terceira hipótese foi confirmada, identificou-se uma conexão entre o absenteísmo e a rotatividade de colaboradores, evidenciando a necessidade de medidas que promovam o bem-estar e o engajamento dos profissionais.

Percepção dos Colaboradores através de entrevistas e questionários, constatou-se que os colaboradores possuem uma visão positiva das estratégias de gestão de pessoa, mas apontaram insatisfações com a retenção de talentos e os benefícios oferecidos. Eles destacaram a importância de uma comunicação mais clara sobre as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, acreditando que uma maior transparência poderia melhorar a satisfação e o engajamento no trabalho

Diante desse cenário, torna-se essencial revisar e aprimorar as práticas de gestão de pessoas, investindo em estratégias que valorizem os profissionais e promovam um ambiente organizacional mais atrativo, produtivo e sustentável, beneficiando tanto os colaboradores quanto a empresa como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BICHUETTI, José Luiz; BICHUETTI, Luana Bernardi. **Gestão de pessoas não é com o RH**. São Paulo: Literare Books Internacional, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **O francês que se tornou uma figura central na teoria da administração**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/idalberto-chiavenato>. Acesso em: 23 nov. 2024.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HISTÓRIA DIGITAL. **Henri Fayol: o francês que se tornou uma figura central na teoria da administração**. Disponível em: <https://www.historia.edigital.com.br/gurus/52-jules-henrifayol>. Acesso em: 23 nov. 2024.

SODEXO BENEFÍCIOS. **Panorama completo da gestão de pessoas**. Disponível em: <https://www.sodexobeneficios.com.br/blog/panorama-completo-da-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 23 nov. 2024.

GPTW. **Entenda o impacto dos variados tipos de turnover na sua empresa**. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/tipos-de-turnover/>. Acesso em: 06 maio. 2025

José Luiz Bichuetti e Luana Bernardi Bichuetti - *Gestão de Pessoas Não é com o RH* Capa comum – 28 julho 2020