

**TURNOVER EM UM CONTEXTO DE CONTRATO DE TRABALHO MISTO: UM ESTUDO DE CASO NA ALCOESTE DESTILARIA FERNANDÓPOLIS/SP****Turnover in a context of mixed employment contract: a case study at alcoeste distillaria Fernandópolis/SP****Maylon Cavalheiro da Silva¹, Bruno Brauna Bataiero², Rodrigo Junior Leopoldino³, Lucas Silva de Jesus⁴**¹Autor, Faculdades Integradas de Fernandópolis (FIFE), mayloncavalheiro@gmail.com.²Coautor, Faculdades Integradas de Fernandópolis (FIFE), brunobrauna12@gmail.com.³Coautor, Faculdades Integradas de Fernandópolis (FIFE), rodrigosaopaulo10@hotmail.com.⁴Coautor, Faculdades Integradas de Fernandópolis (FIFE), lucassilva20020103@gmail.com.**INTRODUÇÃO**

Esta pesquisa trata do *turnover*, ou rotatividade de colaboradores, que é um indicador da taxa de entrada e saída de funcionários em uma empresa. Chiavenato (2020) destaca a gestão de pessoas como fundamental para o sucesso empresarial, e Armbrust (2020) reforça que os colaboradores são o principal recurso de uma organização. Silveira (2011) define *turnover* como o movimento de funcionários, seja por decisão do empregador ou do empregado, e Martins (2022) o descreve como a capacidade de manter profissionais por um determinado tempo.

O estudo examina o *turnover* em uma empresa com três modelos de contrato, regidos pela CLT, com o objetivo de reduzir a rotatividade de funcionários. O estudo de caso na Alcoeste Destilaria Fernandópolis/SP busca entender como a rotatividade afeta a empresa, analisando suas causas e propondo estratégias de gestão para reduzir o impacto desse fenômeno. A alta rotatividade pode afetar a estabilidade e o desempenho da empresa, tanto em termos de capital humano quanto financeiro, e o estudo visa fornecer percepções para reduzir a rotatividade, promovendo a estabilidade organizacional e o bem-estar dos colaboradores na Alcoeste Destilaria Fernandópolis/SP.

MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa utilizou documentos como fontes primárias, complementados por um questionário quanti-qualitativo aplicado ao gerente de RH, visando uma visão abrangente dos processos de contratação e demissão. Os dados foram analisados conforme as diretrizes de Rezende e Miceli (2017), assegurando autenticidade e representatividade. O estudo de caso foi integrado à revisão bibliográfica para uma análise detalhada das práticas da empresa. Um teste piloto, com perguntas fechadas e quanti-qualitativas, ampliou a investigação sobre fatores que influenciam o *turnover*. A metodologia combinou estudo de caso e revisão teórica, ressaltando a importância de reduzir a rotatividade para melhorar o desempenho organizacional.



RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Alcoeste está desenvolvendo indicadores de satisfação entre os trabalhadores, divididos em seis grupos principais: Administrativo, Agrícola, Automotivo, Indústria e Turma. Cada grupo avalia temas como Clima Organizacional, Liderança, Funções, Ambiente de Trabalho, Salários e Benefícios. Essa divisão promove transparência e permite às lideranças identificar áreas críticas para melhorias. Por ser um tema sensível, o gerente de RH divulgou apenas a média geral das categorias, destacando que Salários e Benefícios apresentaram notas mais baixas. A pesquisa, ilustrada na Figura 01, mostra a Média de Satisfação dos Colaboradores por Categoria na unidade Alcoeste Bioenergia Fernandópolis.

Figura 1: Satisfação dos colaboradores



Fonte: Alcoeste Destilaria Fernandópolis S/A (2024)

Segundo o gerente de Recursos Humanos, alguns indicadores de satisfação na Alcoeste chegam a 90%, indicando o cumprimento da maioria das metas. Contudo, o índice de benefícios está mais baixo devido ao alto custo dos contratos de plano de saúde, e a satisfação com salários é de 70%, refletindo o desejo dos colaboradores por melhores remunerações. A empresa também enfrenta desafios com a retenção de mão de obra especializada de fora, que muitas vezes busca oportunidades melhores ou retorna à sua cidade de origem. Além disso, a ausência de refeições no turno noturno é uma questão a ser melhorada para aumentar a satisfação dos trabalhadores desse período.

Figura 2: Entraves que dificultam a permanência dos colaboradores.



Fonte: Alcoeste Destilaria Fernandópolis S/A (2024)



A Figura 2 ilustra as dificuldades do setor de Recursos Humanos da Alcoeste na contratação de colaboradores, resultantes de vagas deixadas por demissões voluntárias e involuntárias, criando um ciclo vicioso. A destilaria precisa contratar profissionais qualificados, mas enfrenta desafios para oferecer salários competitivos, mesmo após investir no desenvolvimento dos funcionários. Além disso, a Tabela 01 apresenta os índices de demissões nos últimos três anos.

Tabela 1: Demissões

ANO	NÚMERO DE DEMISSÕES
2021	500
2022	200
2023	321
Total	1021

Fonte: Alcoeste Destilaria Fernandópolis S/A (2024)

A Tabela 1 apresenta os dados de demissões na Alcoeste entre 2021 e 2023, totalizando 1.021 desligamentos. Para 2024, a empresa pretende realocar funcionários de contratos temporários, já que está próxima de seu quadro ideal e quer evitar a perda de talentos e investimentos. Diferente dos anos anteriores, a empresa implementou um planejamento alternativo, incluindo previsões analíticas e adaptações climáticas, para prevenir novas demissões causadas por prejuízos na produção de cana-de-açúcar. O gerente de RH destacou que, atualmente, a maioria das demissões é voluntária, devido a melhores oportunidades em outras empresas ou insatisfação com as condições de trabalho, mesmo com contratos de tempo determinado.

Gráfico 1: Demissões na organização

TIPOS DE TURNOVER



Fonte: Alcoeste Destilaria Fernandópolis S/A (2024)

O Gráfico 1 revela que 55% das demissões na Alcoeste são voluntárias, enquanto 45% são involuntárias, sugerindo que a empresa pode estar perdendo talentos valiosos e que pode haver insatisfação no ambiente de trabalho. Além disso, pode ser um sinal de que a organização possui um ambiente de trabalho insatisfatório ou condições inadequadas (Alcoeste Bioenergia Fernandópolis S/A, 2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou os índices de *turnover* na Usina Alcoeste, que adota diferentes modelos de contrato de trabalho, focando na gestão de recursos humanos. Através de uma entrevista com o gerente de RH, identificou-se que a empresa já implementa ações para controlar a rotatividade, mas ainda enfrenta desafios, como o *turnover* voluntário, a falta de



plano de saúde acessível e a ausência de refeições noturnas. Esses fatores impactam a satisfação dos funcionários e a retenção de talentos.

A pesquisa destacou a importância de criar indicadores para monitorar o *turnover* e melhorar o gerenciamento de talentos, visando a redução de custos e maior eficácia operacional. Além disso, ressaltou a necessidade de comunicação efetiva com os colaboradores e de medidas estratégicas para aumentar o engajamento e melhorar o ambiente de trabalho. A empresa precisa se adaptar às necessidades dos funcionários ao longo do tempo, ajustando suas práticas para valorizar e reter talentos, criando um ambiente mais satisfatório e atraente.

REFERÊNCIAS

Alcoeste, os primeiros passos. **Alcoeste Bioenergia Fernandópolis S/A**, 2024. Disponível em: <<http://www.alcoeste.com.br/?pg=inicio>> Acesso em 07 jul. 2024.

APPIO, Jucelia; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Práticas de Gestão de Pessoas, Alinhamento Pessoa-Ambiente de Trabalho e Índices de Turnover: um estudo nas “Melhores Empresas Para Você Trabalhar” no Brasil**. Rio Grande do Sul: BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, vol. 12, nº. 2, p. 82-95, jun. 2015. DOI:10.4013/base.2015.122.01. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36765>> Acesso em: 17 jul. 2024.

ARMBRUST, G. **Gestão de pessoas segundo Chiavenato: o que é e aplicação**. 19 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas-segundo-chiavenato>>. Acesso em: 1 set. 2024.

ARAÚJO, Maria da Conceição Linderleia de Sousa. **Políticas de Desenvolvimento Profissional: Um Estudo no Departamento de Recursos Humanos de uma Empresa de Carcinicultura**. Rio Grande do Norte: Trabalho de conclusão de curso apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, 2019. Disponível em <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4283>> Acesso em: 13 set. 2024.

BEUREN, Ilse Maria; SILVA, Oscar Lopes da; RIBEIRO, Flávio. **Percepção de Justiça Organizacional e Intenção de Turnover em Empresas de Auditoria**. Santa Catarina: Revista de Ciências de Administração, vol. 54, nº 3, p.305-316, 12 abril de 2019.DOI: 10.5007/2175-8077.2019V21N53P95.

BICALHO, Otávio Prandini; SOUSA, Gabriela Viana de. **Gestão de Ideias e turnover: um estudo de caso em uma organização do setor supermercadista**. Minas Gerais: Monografia apresentada no Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, na Universidade Federal de Ouro Preto, mar. 2023. Disponível em: <<http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/5548>> Acesso em 10 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil. EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Relação entre cultura e clima**. 21 fev. 2022.



BRASIL. SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios: 2018**. São Paulo: 11ª Edição, 2020. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/anuario/2018/anuarioPequenoNegocio2018/index.html?page=4>> Acesso em 20 jul. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S. ; DENICOL, M. S. G. M. ; GIACOMET, M. O. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul**. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

ECO SECURITIZADORA. **Confirmação dos Ratings de Crédito - Longo Prazo e Curto Prazo**, 14 fev. 2022. Disponível em: <<https://fnet.bmfbovespa.com.br/fnet/publico/downloadDocumento?id=267232#:~:text=A%20Alcoeste%20foi%20fundada%20em,R%24%2067%2C%20milh%C3%B5es.>> Acesso em 23 jul. 2024.

GUIMARÃES JUNIOR, Ermani de Souza; al. **Caracterização de pessoas na administração pública de municípios do sul do Estado de Minas Gerais**. Entrepreneurship, v.3,n.2,p.19-33,10 nov.2019.Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/337190010_Caracterizaçaco_da_gestao_de_pessoas_na_administração_publica_de_municipios_do_sul_do_estado_de_Minis_Gerais> > acesso em 17 de jul.2024.

HAMMES, C. C. F.; DOS SANTOS, A. J.; MELIM, J. M. **Os impactos do turnover para as organizações**. Revista ESPACIOS, v. 37, n.3, p. 24. 2016

IWAI, Tatiana, *et al.* **Força de Clima: Seu Papel Moderador na Relação Entre Clima e Turnover**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Contemporânea, vol. 23, nº.1, p. 92-110, fev. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170210>. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/sc74M5VDbhSGJJsYK7xShcR/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em 15 set. 2024.

KREUZBERG, Fernanda. **Efeitos do turnover do CEO na estrutura do conselho de administração com moderação pelo ciclo de vida organizacional**. Florianópolis: Tese de Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina, 21 out. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216515>>. Acesso em: 23 jul. 2024.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>> Acesso em: 13 set. 2024.



MARTINS, Helena Gagine Borges; SILVA, Adilson Aderito da. **Fatores Humanos na Produtividade: quando o turnover não é só um turnover**. São Paulo: Revista Práticas em Contabilidade e Gestão, v. 10, n. 1, p. 1–20, 2022. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/14986>> Acesso em: 12 set. 2024.

MENON, Isabela de Oliveira; DELCIDIO, Carlos. **Gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo, Editora Senac, 01 set. 2020. Formato E-book, acesso em 17 jul. 2024.

MIRANDA, Claudio de Souza; LIMA, João Paulo Resende de. **Turnover nas Empresas de Auditoria Externa: Quais São as Causas**. Ribeirão Preto: Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace, vol.13, nº 1, p. 97-118, abr. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v13i1.782>. Disponível em <https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/viewFile/782/pdf_161> Acesso em 02 set. 2024.

REZENDE, K. MICELI, M. **Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação**. Educação e Filosofia. Uberlândia v. 31, n. 61. P 21-44, 2017. Disponível em: <<https://seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/29099/21313>> Acesso em 31 de agosto de 2024.

SÁ-SILVA, Jackson Roni; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. **Vista do Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. (2019). Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351/pdf>>. Acesso em: 3 set. 2024.

SALLABERRY, Jonatas Dutra; *et al.* **Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover**. Viçosa: Revista Administração Pública e Gestão Social, vol. 13, nº. 3, 01 jul. 2021. DOI: 10.21118/apgs.v13i3.10849. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/10849>>. Acesso em: 05 set. 2024.

SANTOS, Daniella Gomes Ribeiro dos. REINERT JUNIOR, Adival José. **Recursos humanos nas pequenas empresas e médias empresas e a retenção de talentos**. São Paulo: Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 05, Vol. 11, pp. 150-163, 21 mai. 2021. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/retencao-de-talentos>> Acesso em: 06 set. 2024.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da; **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre 2011.