

TURNOVER EM CONTEXTO DE CONTRATO DE TRABALHO MISTO: UM ESTUDO DE CASO NA ALCOESTE DESTILARIA FERNANDÓPOLIS/SP

TURNOVER IN THE CONTEXT OF A MIXED WORK CONTRACT: A CASE STUDY AT ALCOESTE DESTILARIA FERNANDÓPOLIS/SP

BATAIERO, Bruno Brauna¹, SILVA, Maylon Cavalheiro da², LEOPOLDINO JUNIOR, Rodrigo³

¹Estudante, Fundação Educacional de Fernandópolis, brunobrauna12@gmail.com; ²Estudante, Fundação Educacional de Fernandópolis, mayloncavalheiro@gmail.com; ³Estudante, Fundação Educacional de Fernandópolis, rodrigosaopaulo10@gmail.com.

RESUMO- Este trabalho foi realizado uma pesquisa bibliográfica abrangente sobre gerenciamento de pessoas, retenção de talentos e práticas para reduzir a rotatividade de colaboradores de uma empresa. Adicionalmente, incluiu um estudo de caso da destilaria Alcoeste, localizada em Fernandópolis, estado de São Paulo, para exemplificar como esses processos são implementados em uma empresa que atua há mais de 30 anos no mercado. Este estudo possibilitou verificar que a empresa realiza constantes pesquisas de satisfação de seus colaboradores e dos pontos críticos a serem melhorados. Os principais problemas listados foram salários e benefícios e a especialização requerida para os cargos, sendo escassa a oferta de pessoas habilitadas; em consequência, o *turnover* voluntário tem superado as demissões por contrato de trabalho com tempo determinado. Conclui-se que, apesar de estar há muito no mercado, a empresa é desafiada a superar o *turnover* voluntário, o que justifica a elaboração deste trabalho que se faz importante para análise e possíveis intervenções a serem implementadas a fim de tornar o clima organizacional mais saudável e atrativo aos indivíduos que nele atuam.

PALAVRAS-CHAVE: *Turnover. Retenção de talentos. Gestão de pessoas. Custos de turnover. Ciclo de vida organizacional.*

ABSTRACT- *This work involved a comprehensive bibliographical research on people management, talent retention and practices to reduce employee turnover in a company. Additionally, it included a case study of the Alcoeste distillery, located in Fernandópolis, state of São Paulo, to exemplify how these processes are implemented in a company that has been operating in the market for over 30 years. This study made it possible to verify that the company carries out constant surveys of employee satisfaction and critical points to be improved. The main problems listed were salaries and benefits and the specialization required for the positions, with the supply of qualified people being scarce; As a result, voluntary turnover has surpassed dismissals under fixed-term employment contracts. It is concluded that, despite being in the market for a long time, the company is challenged to overcome voluntary turnover, which justifies the preparation of this work, which is important for analysis and possible interventions to be implemented in order to make the organizational climate more healthy and attractive to the individuals who work in it.*

KEYWORDS: *Turnover. Retaining talent. People management. Turnover costs. Organizational life cycle.*

¹ Graduandos do Curso de Administração da Fundação Educacional de Fernandópolis, 2023.

1 INTRODUÇÃO

No cenário empresarial, uma das principais chaves para um bom gerenciamento de negócios é a boa gestão de pessoas (GIL, 2017), já os colaboradores são considerados o principal recurso para o sucesso da empresa. Neste âmbito, um tema delicado a se abordar é o *turnover* de funcionários, caracterizado pelo nível de renovação do quadro de pessoal que acaba representando a capacidade de uma empresa ou segmento de mercado para manter os mesmos profissionais em um determinado período de tempo (MARTINS, 2022).

O cenário a ser abordado traz uma visão acerca do rodízio de funcionários de uma empresa que reúne três modelos de contrato: dois em moldes temporários (advento do termo) e um efetivo, todos regidos pelas normas da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Assim, este estudo se propõe a discorrer sobre esse tema, apresentando conceitos de *turnover*, analisando os dados fornecidos pela empresa observada e elaborando possíveis formas de diminuir essa alternância na equipe.

O fenômeno do *turnover*, ou rotatividade de pessoal, representa um desafio, muitas vezes, persistente e complexo. Uma alta taxa de rodízio de funcionários, caracterizada pela entrada e saída contínua de colaboradores, pode impactar significativamente a estabilidade e o desempenho da empresa, afetando tanto o seu capital humano quanto o seu resultado financeiro. Assim, o objetivo desta pesquisa foi, por meio da revisão bibliográfica e do estudo de caso na Alcoeste Destilaria Fernandópolis/SP, observar e analisar quais medidas podem ser tomadas para contornar esse obstáculo, produzindo um melhor gerenciamento dos recursos humanos. O estudo de caso teve como ponto principal analisar um exemplo real e próximo, as causas subjacentes, os impactos no ambiente de trabalho e as estratégias de gestão adotadas para contornar esse desafio. A análise pretendeu fornecer uma visão abrangente das implicações do *turnover* e oferecer percepções valiosas para tentar reduzir esse fenômeno, promovendo a estabilidade organizacional e o bem-estar dos seus colaboradores.

2 CONCEITOS GERAIS SOBRE *TURNOVER*.

O *turnover* concentra-se na rotatividade de funcionários dentro das organizações, ou seja, saída de colaboradores e admissão de novos. Como essa rotatividade pode impactar na produtividade e nos resultados organizacionais (HAMMES; SANTOS; MELIM, 2016), cada vez mais os gestores se têm preocupado em manter esse número o menor possível, a fim de melhor gerenciar os recursos e preservar funcionários que possam ser um diferencial dentro do modelo de negócio. Assim, compreender como isso funciona e os fatores que influenciam na rotatividade de pessoal é fundamental para se instituir uma boa gestão dentro das organizações.

Este estudo busca entender de que forma o *turnover* está relacionado à maneira como uma instituição lida com sua força de trabalho, partindo da premissa de que uma gestão de pessoas eficiente utiliza estratégias sólidas de retenção de talentos que podem ser elementos-chave na redução do *turnover* (SOUZA; CASTAÑEDA-AYARZA; SPILLEIR, 2022).

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

É de importante estabelecer uma estratégia de gestão de recursos humanos, que tenham papel central na incorporação e execução dos valores e diretrizes de uma instituição. Articular esses princípios com a visão gerencial é fundamental para o êxito de uma organização, com impactos diretos no desempenho dos funcionários e na sua eficiência operacional (SANTOS, 2019). Práticas eficientes de gerenciamento pessoal desenvolvem e mantêm uma equipe motivada, engajada e alinhada com os objetivos estratégicos da organização e contribuem para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo que valoriza o atendimento às necessidades dos colaboradores (MARQUES, 2015; BERGUE, 2019).

O setor responsável por esse gerenciamento possui funções essenciais ao bom desempenho da equipe, como recrutamento e seleção, setores fundamentais para atrair novos talentos que se encaixem na cultura organizacional. Outros setores ainda comportam treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e sistema de recompensas, primordiais para valorizar o esforço dos colaboradores e incentivar o alcance dos resultados esperados (ARAÚJO, 2021).

Para ser um eficiente gestor de pessoas, mister se faz possuir competências específicas, como ter liderança que inspire e motive a equipe com decisões assertivas e comunicação eficaz e empática capaz de ouvir as necessidades dos colaboradores compreender as emoções e perspectivas dos outros, facilitando a solução de conflitos. Resolver conflitos é imprescindível para lidar com situações adversas e manter um ambiente de trabalho harmonioso (GUIMARÃES JÚNIOR, 2019). O desenvolvimento dos colaboradores reflete a importância de seu bem-estar com adoção de práticas sustentáveis e de inclusão nas equipes, valorização do nível de satisfação dos funcionários proporcionando ambiente saudável, oferta de benefícios que promovam qualidade de vida e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. As práticas sustentáveis demonstram responsabilidade social, contribuem para uma imagem positiva que valoriza diferentes perspectivas e experiências (MENON, 2020).

Um ambiente saudável para a equipe ajuda a enfrentar diversos desafios: manter a motivação dos colaboradores em um cenário competitivo requer estratégias eficazes, como reconhecimento, oportunidades de crescimento e um ambiente estimulante. Reter talentos do time evita a perda de conhecimento e investimentos aplicados na capacitação dos colaboradores (FRAGA, 2022), e uma comunicação eficiente alinha as expectativas entre líderes e colaboradores, evita ruídos e mal-entendidos entre a equipe e promove um ambiente saudável onde os colaboradores se sentem ouvidos, valorizados e engajados (MAXIMIANO, 2022).

Empresas falham no bom gerenciamento dos recursos humanos e na seleção de colaboradores, má remuneração, falta de investimento em infraestrutura, conflitos internos, desmotivação da equipe e mau relacionamento entre lideranças, clientes e fornecedores. Uma boa gestão de pessoas envolve um melhor desempenho da empresa, redução de custos, fidelização dos clientes, controle da rotatividade e um relacionamento eficiente entre colaboradores (GIL, 2017; SANTOS, 2021).

Trazer o colaborador mais próximo aos ensejos da instituição gera resultados financeiros positivos. É essencial, porém, investir no desenvolvimento dos colaboradores e na satisfação no trabalho: colaboradores motivados e engajados tendem a ser mais produtivos, o que pode acarretar um aumento na eficiência operacional e na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, e reter talentos reduz os custos com recrutamento e treinamento e contribui para a construção de uma imagem positiva da empresa no mercado (SANTOS, 2021).

2.2 RETENÇÃO DE TALENTOS

Manter o funcionário alinhado com os interesses da organização pode ser desafiador. Para tal, uma dessas estratégias é garantir na empresa aqueles que são fundamentais para o desenvolvimento do trabalho, técnica conhecida como retenção de talentos. Fazer com que pessoas talentosas permaneçam na equipe é uma das preocupações centrais das organizações modernas, sobretudo diante dos impactos do *turnover* na produtividade, na qualidade dos serviços prestados e na cultura organizacional.

Para fazer com que seus colaboradores se mantenham engajados e motivados, as empresas têm adotado uma série de estratégias e práticas que visam atender às suas necessidades e expectativas (HAMMES; SANTOS; MELIM, 2016). Uma das formas mais comuns para reter talentos é constituir programas de desenvolvimento que ofereçam oportunidades de aprendizagem e crescimento aos colaboradores, preparando-os para novos desafios e responsabilidades na organização. Esses programas podem ser internos ou externos, oferecendo cursos, treinamentos para o aprimoramento das habilidades e competências dos indivíduos (MATIAS, 2019). Outrossim, reconhecer a força de trabalho do indivíduo é técnica importante para valorização dos colaboradores, por meio de prêmios, bonificações e recompensas: o reconhecimento pode estar vinculado a propósitos individuais ou coletivos, à melhoria do desempenho e cooperação entre os membros da equipe. Além disso, para a retenção de talentos é fundamental oferecer benefícios que atendam às necessidades dos colaboradores em saúde, bem-estar e qualidade de vida, como planos de saúde, auxílio alimentação, transporte etc. (SILVA; DINIZ, 2021).

Assim, é preciso manter processos motivacionais para melhorar as relações de trabalho, o nível de satisfação individual e o espírito de equipe, tais como treinamentos e avaliações de expectativas e aspirações pessoais, assim como manter ambiente favorável e bom clima organizacional, salários satisfatórios e benefícios, reconhecimento pelos superiores e colegas (SILVA, A. K. S. *et al.*, 2020).

Investimentos em tecnologia e inovação também conferem o compromisso de uma empresa com modernização e atualizações constantes, o que pode ser obtido por meio de investimentos em *softwares*, equipamentos, plataformas digitais e outras tecnologias que facilitem e otimizem o trabalho dos colaboradores, trazendo benefícios mútuos e estimulantes e contribuindo para manter os funcionários satisfeitos com o trabalho (BEUREN, 2019). Além disso, Gentil (2021) assinala a colaboração entre os membros da equipe que gera a sensação de pertencimento, o que pode ser incentivado por programas de trabalho em equipe, projetos cooperativos e outras atividades que estimulem a criatividade de cada um.

Colecionar talentos dentro de uma empresa envolve transparência nas políticas e no desenvolvimento do trabalho, geração de confiança e credibilidade nos colaboradores. Isso pode dar-se por meio de comunicação clara e objetiva sobre as metas, objetivos e diretrizes da empresa, bem como sobre as atividades de avaliação de desempenho, remuneração e promoção. Ainda: funcionários, com treinamento e aprendizado constantes, tendem a conferir grande margem de crescimento pessoal e profissional. Os lucros podem não ser imediatos, mas, ao longo do tempo, tudo isso se transforma em maior rentabilidade, produtividade, confiança dos clientes e colaboradores, e maior lucro para a empresa (SILVA, 2014).

2.3 CAUSAS DO TURNOVER

A rotatividade de funcionários nas organizações é um fenômeno conhecido como *turnover*, definido como a saída voluntária ou involuntária de um colaborador, seguida da contratação de um novo profissional para preencher a vaga. Esse processo pode ser positivo ou negativo para a organização e seus colaboradores (BEUREN, 2019). Uma das principais causas desse giro é a insatisfação dos colaboradores com a organização, que pode ser causada por diversos fatores, principalmente pelo excesso de cobranças, muitas horas de trabalho e remuneração não compatível. Uma vez insatisfeitos com a organização, é provável que deixem seus empregos em busca de melhores oportunidades (MIRANDA, 2022).

O *turnover* pode ser voluntário, involuntário, funcional e disfuncional. O ato voluntário ocorre quando o funcionário decide deixar a organização por vontade própria, devido ao oferecimento de melhores condições em outra empresa ou por descontentamento com a organização atual. O tipo involuntário ocorre quando a empresa demite o funcionário por motivos como baixa performance, má conduta ou corte de gastos (HAMMES; SANTOS; MELIM, 2016). O *turnover* funcional ocorre quando um funcionário de baixo desempenho pede o desligamento da empresa; é comum em empresas que buscam inovação constante e mudanças em seu modelo de negócio. Por fim, o rodízio disfuncional corresponde à rotatividade excessiva e prejudicial para a organização e resulta de desligamento de profissionais de alto desempenho, com custos elevados e perda de conhecimento (BICALHO, 2023).

A organização é uma coalizão de culturas e ideias. Para sobreviver, precisa ter um bom arranjo entre todos os que contribuem com recursos e suporte, necessários para continuação das atividades. Dessa forma, a liderança acaba sendo um fator significativo no *turnover*. Os estilos de liderança e a comunicação podem influenciar diretamente na satisfação dos funcionários e, portanto, sua disposição para permanecer na organização. Líderes capazes de estabelecer relações positivas com seus subordinados e fornecer *feedback* construtivo podem ajudar a reduzir o *turnover* (KREUZBERG, 2020).

A cultura organizacional estruturada de forma saudável valoriza seus colaboradores e ajuda a atrair e segurar talentos, enquanto uma cultura negativa, que desdenha de seus colaboradores, pode promover competições internas e o individualismo, elevando os níveis de insatisfação dos colaboradores e podendo alimentar o desejo de deixar o emprego (ARAÚJO, 2021). O rodízio de funcionários desgasta a equipe, com perda na produtividade e prejuízo para iniciação de um novo colaborador, e também envolve custos significativos. Os valores estão associados a recrutamento, seleção, treinamento de novos colaboradores, perda de conhecimento e experiência do time e impacto negativo na produtividade e na qualidade do trabalho. O *turnover* acaba por exigir desvio de recursos e tempo das principais metas, afetando a eficácia das organizações (SALLABERRY, 2021).

Para melhor administrar a rotatividade de colaboradores, adotam-se diversas técnicas que envolvem apoio à carreira, saúde e bem-estar, avaliações profissionais justas, promoções, práticas de saúde (como planos de previdência). Expressam preocupação da empresa para com o empregado e, por meio de mecanismos de avaliação formais, conferem transparência na relação entre empregado e empresa (APPIO, 2015). Quando coletivo, um *turnover* pode ser importante indicador de efetividade organizacional, porque compreende a capacidade de a empresa reter capital humano especializado. A medição do índice de rodízio de pessoas torna-se importante ferramenta no gerenciamento dos recursos humanos, cuja análise pode ajudada a identificar tendências e pontos críticos a serem melhorados (IWA, 2019).

Vale destacar que o custo de um *turnover* varia conforme a posição do funcionário na empresa. Funcionários com alto nível de especialização e conhecimento técnico podem ser mais difíceis e dispendiosos de substituir do que funcionários com funções mais operacionais. Em consequência, os custos inerentes ao *turnover* são difíceis de calcular por levarem muitos fatores em consideração, porém, é certo que fica mais caro contratar novos colaboradores para os lugares vagos do que investir e melhorar as condições de trabalho, porque os custos de novos trabalhadores envolvem recrutamento, seleção, integração, formação e gastos associados a quebras de produtividade relacionados com a rotatividade de pessoas. Manter os atuais colaboradores e melhorar as condições de trabalho redundam na elevação da taxa de retenção de pessoas dentro de uma instituição (SANTOS, 2018).

3 METODOLOGIA

A elaboração deste artigo foi conduzida por uma revisão bibliográfica com fontes relevantes relacionadas ao tema. Essa revisão serviu de fundamentação teórica para um estudo de caso, pela integração dos dados obtidos do estudo de caso com as descobertas da revisão bibliográfica.

O estudo de caso envolveu uma empresa específica, a Alcoeste, que ilustrou as questões relacionadas ao *turnover* em um contexto com modelos de contrato de trabalho distintos. A seleção do caso foi baseada em critérios de relevância e disponibilidade de dados. Realizaram-se entrevistas semiestruturadas com o Gerente de Recursos Humanos, acerca de tópicos como as razões da instituição para o *turnover*, estratégias de retenção de talentos, impactos e indicadores do desempenho organizacional. Foram feitas observações diretas nas dependências da usina para melhor compreensão da dinâmica organizacional, da cultura da empresa e dos processos de gestão de pessoa.

Esta metodologia combinou o estudo de caso e percepções obtidas na revisão bibliográfica. Com base na análise dos dados e na integração das informações, desenvolveram-se considerações que ressaltam a importância da gestão de pessoas na redução do *turnover* e seu impacto no desempenho organizacional (GIL, 2017).

4 ESTUDO DE CASO NA ALCOESTE DESTILARIA FERNANDÓPOLIS S/A.

A destilaria Alcoeste Bioenergia Fernandópolis S/A situa-se nas margens da rodovia Euclides da Cunha, no km 562, na cidade de Fernandópolis, estado de São Paulo. Inaugurada em 1982, é uma companhia privada com capital fechado e tem como principal atividade a transformação de cana-de-açúcar em etanol etílico e anidro, bem como a produção e fornecimento de leveduras secas da cana-de-açúcar, bagaço *in natura* e o óleo fúsel.

A inauguração formal da usina de bioenergia ocorreu em 1982 e, ainda hoje, a empresa conta com funcionários que estão desde sua constituição, completando 47 anos trabalhando para o grupo Arakaki, responsável pelo gerenciamento da destilaria. A organização fornece um material riquíssimo de como manter o sucesso por todo tanto tempo, motivo pelo qual se tornou o tema central deste estudo. É interessante observar que a empresa possui dois modelos de contratações distintas.

Por possuir uma governança corporativa e participar de um modelo de *holding* familiar, o processo de gerenciamento desta indústria se torna homogêneo, pois os líderes comungam propósitos alinhados, o que acaba facilitando a execução dos trabalhos (SILVA, B. S. *et al.*, 2020). É importante destacar que a Alcoeste está

estabelecida há mais de 30 anos no mercado, o que sugere uma relativa estabilidade e capacidade de retenção de funcionários, o que sinaliza para empregos mais seguros e duradouros.

Muitos devem ter sido os obstáculos em sua trajetória, tais como adversidades climáticas que influenciam na safra. No entanto, muito tem sido feito para que a usina seja um ambiente favorável ao desenvolvimento de pessoas e de capital. Funcionários satisfeitos produzem mais e melhor; em caso contrário, não se teria uma empresa de forma tão consolidada no mercado de biocombustíveis. Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), indústrias que possuem mais de 500 funcionários são consideradas de grande porte (BRASIL, 2013, 2020) – caso da Alcoeste –, visto que, no período de entressafra, seu quadro de pessoal é preenchido por cerca de 1.100 colaboradores em contratos efetivos, 100 na modalidade advento do termo para plantio e mais outros 200 sob termo de contratados para a safra.

Na divisão do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), feita através da Receita Operacional Bruta (ROB) ou renda anual, a Alcoeste é tida como empresa de médio para grande porte, pois os últimos dados obtidos são dos primeiros nove meses de 2021, quando a empresa apresentou faturamento líquido de R\$ 263,2 milhões (BNDS, 2023). Para a Seguradora Eco (ECO, 2022), nesses mesmos nove primeiros meses de 2021, a companhia apresentou prejuízo de R\$ 15,9 milhões, devido ao clima quente e às queimadas. Muito se gastou com caminhões pipa, equipamentos de resgate de matéria-prima nas proximidades; com isso, a companhia enfrentou um de seus maiores índices de *turnover*, quando teve que demitir cerca de 500 colaboradores, chegando a um quadro preenchido por apenas 800 pessoas.

Apesar disso, porém, pode-se considerar que ela está em um ciclo de expansão de seus negócios, consolidando uma nova estrutura operacional, atualmente contando com maior volume de cana própria e de capacidade de moagem, o que traz aumento de sua geração de caixa de forma crescente. Estima-se um aumento na moagem, em 2024, por volta de 15%, com início de safra mais cedo, sinalizando que a empresa pode estabilizar-se em patamar mais compatível com sua nova realidade.

Deve-se destacar seu sistema de funcionamento. Por depender de matéria-prima orgânica para a composição de seus produtos, muitos são os fatores envolvidos na conquista de capital financeiro, como condições climáticas, fitossanitárias, preço das *commodities* e de insumos, bem como câmbio e outras variáveis de pouca previsibilidade, razões que podem impactar diretamente no desempenho da empresa.

Segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), existe uma temperatura ideal de solo para o brotamento da cana-de-açúcar, principal matéria-prima da Alcoeste: de 32° a 38°C. Para as condições de crescimento ideal que garanta alta produção e rendimento, a temperatura média durante o dia deve ser entre 22° a 30°C e as condições mínimas para o ótimo desenvolvimento vegetativo deve ser de aproximadamente 20°C. Abaixo disso, a produção pode ser prejudicada, atrapalhando as projeções da safra, ou encarecendo a produção, porque demandará mais recursos e técnicas agrônômicas especiais (MARIN, 2022).

Em geral, compreende o período de colheita, popularmente conhecida como safra, os meses que vão de abril a novembro. Em alguns anos, este período pode iniciar-se mais cedo, em março. É exatamente nessa época que ocorre o maior volume de contratações da Alcoeste, sendo admitidos em torno de 300 funcionários com registro em carteira, porém, em regime de contrato temporário (advento do termo), pois sua mão de obra acaba sendo específica de setores envolvidos na produção que estão atrelados ao período de safra.

Seria interessante aprofundar nos custos da demissão de um funcionário contratado pelo regime advento do termo, porque, mesmo com contrato por tempo determinado, ao fim, o empregador precisa quitar direitos trabalhistas como férias e 13º proporcionais. Além disso, a empresa precisará investir em recrutamento, seleção, acolhimento, integração e formação de novos colaboradores para a próxima safra.

4.1 ENTREVISTA REALIZADA COM O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DA ALCOESTE

A entrevista foi realizada com o Gerente de Recursos Humanos da Alcoeste, aliada a informações obtidas no *site* da empresa e outros órgãos a ela relacionados.

Cada vez mais as empresas se preocupam com cuidar dos seus colaboradores, oferecendo benefícios que vão além da remuneração direta. A Alcoeste não age de forma diferente, e muitos são os benefícios oferecidos aos trabalhadores. Informações fornecidas pelo gerente revelam que, todos os dias, eles tomam café da manhã gratuito e, no almoço, uma nutricionista determina o cardápio priorizando uma refeição saudável preparada na cozinha industrial própria: a refeição é acompanhada de suco de laranja natural, pagando um valor simbólico de R\$ 2,00. A usina ainda oferta assistência médica em ambulatório nas suas dependências e no Centro Social da Alcoeste para atendimento dos dependentes, atendimento odontológico completo com mais de 40 tratamentos gratuitos e serviços protéticos a preço de custo, auxílio e encaminhamentos para exames específicos, convênio com farmácia (50% de subsídio), auxílio na compra de óculos e lentes, ginástica laboral (alguns setores) e auxílio combustível/passagem para consultas e tratamento médico em outros municípios. Para trabalhadores do campo, é disponibilizado filtro solar gratuito e suplementos minerais. São oferecidos auxílios com até 50%, como, por exemplo, na compra de colete ortopédico, meias de compressão, bota ortopédica, e os funcionários podem optar por ter plano de saúde.

Os empregados contam, ainda com transporte gratuito em ônibus da empresa, da residência ao local de trabalho, *ticket* alimentação, cesta de Natal, seguro de vida, auxílio material-escolar para funcionários e dependentes, treinamentos e capacitações oferecidos periodicamente. São ações que contribuem para o crescimento profissional do indivíduo e valoriza atingir os desejos pessoais.

Segundo o gerente, como política da Alcoeste, a maior parte dos treinamentos ofertados aos colaboradores se concentra na promoção e valorização do trabalho. Com capacitações que variam de oito a sessenta horas, são investidos por volta de R\$ 100,00 (cem reais) a R\$ 200,00 (duzentos reais) a cada sessenta minutos de qualificação, como forma de reconhecimento ao trabalho dos funcionários envolvidos. Os treinamentos possuem certificados, e os trabalhadores podem contar com convênios com universidades para concessão de descontos, palestras educativas, capacitações, campanhas de qualidade de vida e saúde. Além disso, eles contam com uma integração amigável que acontece no fim do ano, sendo uma festa de confraternização para todos os colaboradores com sorteios de prêmios.

Sabendo da importância que a saúde tem para a boa manutenção do trabalho e no intuito de melhorar a integração de sua equipe de colaboradores, há mais de 25 anos a Alcoeste criou o Grêmio Recreativo Alcoeste (GREALCO), fomentando a prática de esportes, principalmente o que é considerado paixão nacional: o futebol. Vários colaboradores, amigos e familiares se reúnem para os treinos, sendo ofertado transporte, uniformes e, nos torneios em outras cidades, a empresa também transporta seus colaboradores. Além do futebol, o Grêmio Recreativo da Alcoeste

oferece aos seus associados bocha, bilhar, pebolim, sala de TV, quadras poliesportivas, parque infantil, área de lazer e lanchonete. É uma forma de relacionar os setores da usina, estimulando a prática de esportes e uma vida mais saudável.

A destilaria Alcoeste se esforça para manter o respeito à diversidade. Segundo o gerente, o quadro atual da equipe é composto por 5% de pessoas com deficiência, com o empenho para a contratação de mais pessoas com algum tipo de dificuldade motora e/ou intelectual. São medidas que mostram a preocupação da empresa em manter seu sucesso e legado.

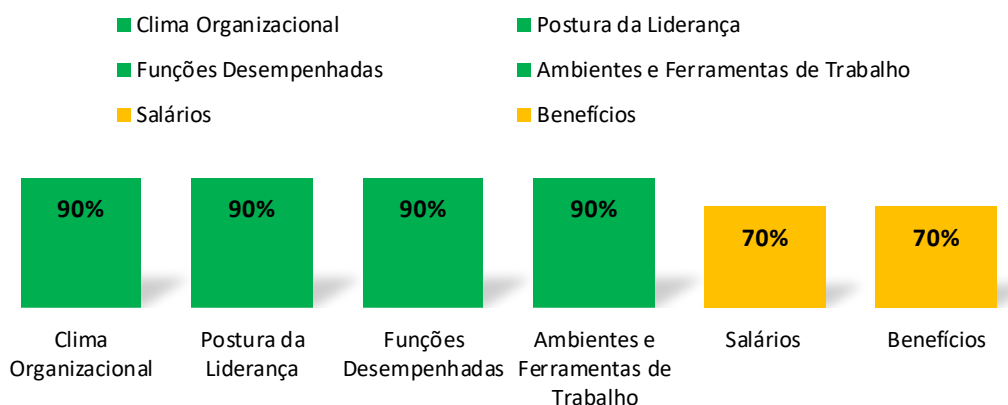
Um *turnover* pode variar de acordo com a posição do funcionário na empresa. Trabalhadores com alto nível de especialização e conhecimento técnico podem ser mais difíceis e dispendiosos de substituir do que funcionários com funções mais operacionais (SOUSA, 2023). Na Alcoeste, o investimento em treinamentos se concentra principalmente em integração e adequação de função. A saída de um funcionário de alto nível técnico gera custos elevados para sua substituição adequada. Na empresa são investidos cerca de R\$100,00 (cem reais) a R\$ 200,00 (duzentos reais) por hora de treinamento e qualificação, com treinamentos que podem ultrapassar 60 horas de duração. Se um funcionário que passou pelo tempo máximo de capacitação deixa a empresa, os custos são inestimáveis, pelo valor investido e pela perda do conhecimento desse colaborador sobre a função.

4.1.2 INDICADORES DE SATISFAÇÃO E ÍNDICES DE *TURNOVER* DA EMPRESA.

A Alcoeste tem trabalhado na criação de indicadores de satisfação. Por eles os trabalhadores são divididos em cinco grandes grupos – Administrativo, Agrícola, Automotivo, Indústria e Turma – e cada setor confere uma nota para os temas: clima organizacional, postura da liderança, funções desempenhadas, ambientes e ferramentas de trabalho, salários e, por fim, benefícios. Essa divisão consegue dar maors transparência ao processo e, com isso, as lideranças conseguem identificar as áreas mais críticas e atribuir-lhes melhorias.

Por se tratar de um tema sensível, que ainda está sendo trabalhado dentro da empresa, o gerente de Recursos Humanos não especificou a nota atribuída por setor individualmente, apenas cedeu uma média geral de cada categoria e explicou as razões das notas dos setores Salários e benefícios não têm apreciações tão altas, como se pode conferir na Figura 1.

Figura 1 – Média do nível de satisfação dos colaboradores por categoria



Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Segundo o gestor de Recursos Humanos, o indicador benefícios está mais baixo porque a empresa, apesar de oferecer várias melhorias aos colaboradores, não está conseguindo fechar contrato com companhias de plano de saúde, devido aos preços elevados dos últimos meses. Esse setor ainda acaba por apresentar falhas em um período específico, o noturno: embora a Alcoeste forneça refeições, elas acontecem apenas no período diurno, excluindo os trabalhadores do noturno.

No indicador Salários, a explicação dada é que se trata da área mais complexa de resolução, por precisar de mão de obra especializada; muitas vezes, os colaboradores que surgem são de outras localidades e apenas esperam estabelecer-se financeiramente para voltar à sua Terra Natal ou até mesmo por receber propostas melhores. Dessa forma, perde-se todo o investimento feito para esse único indivíduo e o conhecimento que possui. É um ciclo vicioso, porque a destilaria possui dificuldades em contratar pessoas com qualificação específica para o preenchimento das vagas ofertadas e, ao investir na evolução e progresso de um indivíduo, acaba por não conseguir pagar um salário melhor. Para uma melhor compreensão desse efeito, elaborou-se um fluxograma apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma do ciclo de contratação e a não oferta de melhoria nos salários



Fonte: Elaborada pelo autores (2023)

A respeito das demissões, pelas informações levantadas, obtiveram-se os dados expostos na Tabela 1.

Tabela 1 – Acumulado de demissões dos últimos anos

ANO	NÚMERO DE DEMISSÕES
2021	500
2022	200

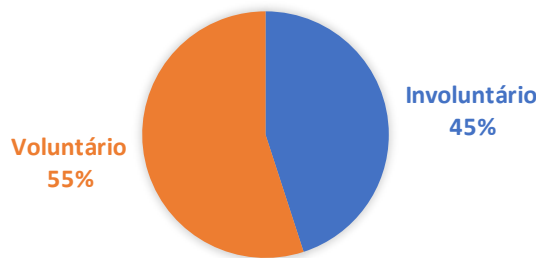
Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Para 2023, a projeção é de realocar os atuais colaboradores em contratação de advento do termo em outros setores, pois, hoje, a usina se encontra com quadro de funcionários próximo do ideal. A diferença desse ano para os anos anteriores é que, atualmente, a destilaria preparou um planejamento alternativo para não ter de enfrentar as mesmas dificuldades encontradas no ano de 2021, quando teve que fazer um número alto de demissões devido a prejuízos na produção da cana-de-açúcar. No

momento atual, investiu-se muito em melhores previsões analíticas e adequações climáticas; estruturou-se de forma mais organizada um projeto de colheita rápida nas proximidades caso incêndios ocorram nas plantações. Informa-se, inclusive, ter havido um aumento de 15% na projeção da moagem 2024. Nos últimos anos, a usina tem conseguido manter a maior parte da equipe de plantio, alocada em outras funções. Tenta-se, para os próximos anos, manter uma quantidade maior de pessoas, que poderia envolver os funcionários contratados para a safra.

Quando questionado sobre os tipos de *turnover*, o gerente respondeu que os valores não diferiam tanto no passado, mas, em consonância com os resultados dos indicadores de salários e benefícios, as demissões voluntárias, atualmente, sobressaem, seja por oferecimento de melhores condições em outra empresa, seja por descontentamento com a atual. Embora possua modelos de contrato de trabalho por tempo determinado, que acaba demitindo muitas pessoas ao fim, o que lidera essa rotatividade de pessoas são os funcionários que decidem deixar a organização por vontade própria, como representado na Figura 3.

Figura 3 – Tipos de *turnover*



Fonte: Elaborada pelos autores (2023)

Essa rotatividade relativamente alta pode indicar que a empresa está perdendo talentos valiosos que poderiam contribuir de forma significativa para o seu sucesso, ou pode ainda ser um sinal de que a organização possui um ambiente de trabalho pouco satisfatório ou condições de trabalho inadequadas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apesar de a empresa não ter oferecido dados sensíveis que estão sendo trabalhados internamente, foi possível concluir que a usina enfrenta significativos desafios relacionados ao alto *turnover* voluntário, à falta de oferta de um plano de saúde mais acessível e à ausência de refeições no período noturno – problemas que podem ter impactos adversos na satisfação dos funcionários, na retenção de talentos e na eficácia operacional. É importante, porém, abordar essas questões de forma estratégica e proativa para melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade de vida dos colaboradores.

Um dos caminhos a ser melhor trabalhado na Alcoeste está nos funcionários do período noturno: muitas vezes, pode ser desafiador para os funcionários trabalhar em horário divergente do ciclo circadiano e lutar contra o ritmo normal da natureza humana ao trocar o dia pela noite (MONTEIRO; TAVARES; NOBRE, 2020). Uma vez que muitos deles, pelo horário, possuem dificuldades em encontrar refeições adequadas e saudáveis durante a noite, esta poderia ser ofertada pela empresa. Uma alimentação descompensada pode levar a problemas de saúde, diminuição da

produtividade e aumentar o nível de insatisfação. Introduzir refeições nesse horário seria ideal para atender às necessidades dos funcionários e melhorar a qualidade de vida no trabalho e promover um ambiente mais acolhedor, podendo mesmo aumentar a produtividade. A Alcoeste poderia explorar parcerias com serviços de alimentação ou considerar a possibilidade de abertura do refeitório nesse período. Ao colocar essa ideia em prática, a empresa demonstraria maior preocupação com o bem-estar da equipe e ser retribuída com os benefícios de funcionários mais satisfeitos e saudáveis.

Outra estratégia a ser considerada é sobre o *turnover* voluntário que, está mais alto do que o volume de demissões que a empresa realiza ao término de contratos temporários. É essencial que a empresa vislumbre melhorar a retenção de talentos, reduzir custos associados à rotatividade e fortalecer a cultura organizacional. Um alto índice de *turnover* voluntário pode ser prejudicial, gerando custos significativos, perda de conhecimento, descontinuidade nos processos e baixa moral nos colaboradores.

É fundamental implementar ações que promovam um ambiente de trabalho mais atrativo e satisfatório. Uma delas seria fomentar a cultura de respeito, diversidade e inclusão no local de trabalho, criando e desenvolvendo planos de retenção personalizados para cada funcionário que possua um desempenho mais alto e com maior potencial, demonstrando o compromisso da empresa em investir em seu progresso e evolução. Reduzir o *turnover* voluntário é crucial para a estabilidade e o sucesso em longo prazo; melhorar a retenção de talentos é economizar recursos e fortalecer a reputação como empregador e comprometimento da equipe.

Há de se pensar, também, na contratação de um plano de saúde para ofertar a seus colaboradores. Apesar de todo o empenho em tornar suas vagas atrativas, com diversos benefícios, a Alcoeste ainda falha na oferta de plano de saúde acessível. Oferecer plano de saúde é um benefício que desempenha um fator chave na atração e retenção de talentos. A ideia seria elaborar a realização de uma análise financeira detalhada para entender quais os custos envolvidos nas propostas e, posteriormente, envolver os funcionários para determinar os tipos de cobertura e benefícios desejados. Sugere-se considerar a possibilidade de compartilhar os custos com os funcionários, de modo a tornar o plano de saúde mais acessível para todos. Na ausência de acordo com uma operadora de plano de saúde, outra medida possivelmente eficaz seria investir na promoção de benefícios não monetários, como programas de bem-estar, *check-ups* de saúde periódicos, acesso a serviços de telemedicina e demais atividades que possam promover a saúde dos colaboradores.

Todas essas mudanças demandam um extenso trabalho de comunicação e divulgação entre os colaboradores, de forma a que se sintam mais valorizados. Estabelecer uma comunicação efetiva com eles pode ser um ponto acertado. Informá-los sobre mudanças, melhorias e benefícios oferecidos pode aumentar de modo expressivo seu comprometimento com a empresa e amplificar a sensação de pertencimento. Dessa forma, intensificar as medições do nível de satisfação dos trabalhadores, das taxas de *turnover* e de outros indicadores-chave para um bom desempenho garante que as intervenções tenham o efeito desejado. É fundamental que a usina esteja disposta a fazer ajustes necessários, pois as necessidades e expectativas dos funcionários tendem a evoluir como tempo.

Em síntese, abordar os desafios de *turnover* voluntário requer um esforço coordenado e estratégico. O bom desempenho dos profissionais que se destacam precisa ser melhor avaliado, valorizado e recompensado. Há de se investir em programas para o incentivo da permanência dos funcionários. Ao fazê-lo, a empresa pode melhorar a satisfação dos funcionários, atrair e reter talentos valiosos, criar um ambiente de trabalho mais favorável e atingir as aspirações pessoais dos indivíduos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa visou analisar como funcionam os índices de *turnover* em uma organização com mais de um modelo de contrato de trabalho, sendo a entrevista estruturada o instrumento de estudo de caso da Usina Alcoeste.

A realização da pesquisa agregou conhecimento acadêmico no estudo das políticas de uma boa gestão de recursos humanos e apresentou a relevância de se criarem indicadores que melhor controlem o *turnover* nas empresas, reduzam custos das organizações e melhorem o gerenciamento de talentos.

Outro objetivo atingido por esta pesquisa foi a descoberta das medidas que a empresa já adotava na tentativa de reter mais seus colaboradores. Este objetivo apresentou um resultado satisfatório, pois demonstra haver muita preocupação com o *turnover*, para o que já se tomam medidas de controle, precisando apenas aparar eventuais arestas e melhorar detalhes destacados nas análises dos resultados.

A elaboração deste trabalho permitiu compreensão mais profunda do *turnover* e contribuiu para a melhoria das práticas de recursos humanos. O estudo evidenciou conexões entre *turnover*, cultura organizacional e desempenho geral das empresas. Isso ajudou a perceber a importância de criar um ambiente de trabalho saudável, onde os funcionários se sintam valorizados e motivados a permanecer na organização.

REFERÊNCIAS

ALCOESTE – Alcoeste Bioenergia Fernandópolis S/A. **Histórico**: os primeiros passos. [Internet, 2023. Disponível em: http://www.alcoeste.com.br/?pg=historico_c. Acesso em: 7 jul. 2023.

APPIO, J.; FERNANDES, B. H. R. Práticas de gestão de pessoas, alinhamento pessoa-ambiente de trabalho e índices de turnover: um estudo nas “Melhores Empresas Para Você Trabalhar” no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 12, n. 2, p. 82-95, abr./jun. 2015.

ARAÚJO, M. C. L. S. **Políticas de desenvolvimento profissional**: um estudo no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa de carcinicultura, no Rio Grande do Norte. 2021. 38 f. Monografia (Graduação em Administração Pública) - Secretaria de Educação a Distância, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Macau, 2021.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública Enap, 2019. 179 p.

BEUREN, I. M.; SILVA, O. L.; RIBEIRO, F. Percepção de justiça organizacional e intenção de turnover em empresas de auditoria. Santa Catarina: **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 53, p. 93-111, 12 abr. 2019.

BICALHO, O. P.; SOUSA, G. V. **Gestão de Ideias e turnover**: um estudo de caso em uma organização do setor supermercadista. 2023. 41 f. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, MG, 2023.

BNDS – Banco nacional de Desenvolvimento Social. **Classificação de porte dos clientes**. Guia do financiamento. [Internet], 15 set. 2023. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 15 set. 2023.

BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2013. 284 p.

ECO SECURITIZADORA. **Confirmação dos Ratings de Crédito** - Longo Prazo e Curto Prazo. Classificações [Internet], 14 fev. 2022. Disponível em: [file:///D:/usuario/Downloads/BRECOACRA1P4-REL14022022V01-000267232%20\(1\).pdf](file:///D:/usuario/Downloads/BRECOACRA1P4-REL14022022V01-000267232%20(1).pdf). Acesso em: 13 set. 2023.

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cad. EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, Rio de Janeiro, p. 1-19, jan./fev. 2022.

GENTIL, P. A. B. Educação, classes, conflito, gestão. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, PR, v. 7, n. 10, p. 101348–101362, 29 Oct., 2021.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017. 320 p.

GUIMARÃES JÚNIOR, E. S.; PORTUGAL JÚNIOR, P. S.; SILVA, S. W.; MOREIRA, A. M.; PIURCOSKY, F. P. Caracterização da gestão 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.

HAMMES, C. C. F.; SANTOS, A. J.; MELIM, J. M. Os impactos do turnover para as organizações. **Espacios**, Venezuela, v. 37, n. 3, p. 24-45, 2016.

IWAI, T.; BORTOLUZZO, A. B.; NAKATA, L. E. Força de clima: seu papel moderador na relação entre clima e turnover. **RAC Rev Administ Contemp**, Rio de Janeiro, v. 23, n.1, p. 92-110, jan./fev. 2019.

KREUZBERG, F. **Efeitos do turnover do CEO na estrutura do conselho de administração com moderação pelo ciclo de vida organizacional**. 2020. 127 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2020.

MARIN, F. R. **Relações entre cultura e clima**. [Internet], 21 fev. 2022. Disponível em: [https://www.embrapa.br/agencia-de-informacao-tecnologica/cultivos/cana/pre-producao/caracteristicas/clima#:~:text=Exig%C3%AAs%20clim%C3%A1ticas,38%C2%B0C%20\(Celsius\)](https://www.embrapa.br/agencia-de-informacao-tecnologica/cultivos/cana/pre-producao/caracteristicas/clima#:~:text=Exig%C3%AAs%20clim%C3%A1ticas,38%C2%B0C%20(Celsius)). Acesso em: 23 set. 2023.

MARQUES, F. **Gestão de pessoas**: fundamentos e tendências. Brasília: Ed. DDG/ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), 2015. 105 p. (Apostila)

MARTINS, H. G. B.; SILVA, A. A. Fatores humanos na produtividade: quando o turnover não é só um turnover. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 1-20, 26 abr. 2022.

MATIAS, A. J. **Estilos de liderança na administração escolar e a sua influência na satisfação, no desempenho profissional e na intenção de turnover**: um estudo de caso na Escola do I e II Ciclos do Ensino Secundário Dom Bosco de Benguela – Angola. 2019. Portugal: Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. A. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. ampl. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

MENON, I. O.; DELCIDIO, C. **Gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: Editora Senac, 2020. 252 p.

MIRANDA, C. S.; LIMA, J. P. R. Turnover nas empresas de auditoria externa: quais são as causas. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto, SP, v. 13, n. 1, p. 97-118, abr. 2022.

MONTEIRO, C.; TAVARES, E.; CÂMARA, A.; NOBRE, J. Regulação molecular do ritmo circadiano e transtornos psiquiátricos: uma revisão sistemática. **J Bras Psiquiatr.**, v. 69, n. 1, p. 57-72, 2020.

SALLABERRY, J. D.; SANTOS, E. A.; BORTOLUZZI, D. A.; LUNKES, R. J. Características de perfil dos servidores do Ministério Público e sua relação com a intenção de turnover. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 13, n. 3, 01 jul. 2021.

SANTOS, T. A. B. Relatório de estágio: **Os desafios de uma empresa de TI: o custo do turnover**. 2018. 39 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial) – Universidade Europeia Laureate, Lisboa, Portugal, 2018.

SANTOS, T. M. S.; MOREIRA, A. P. C. **Análise dos fatores que influenciam a produtividade dos colaboradores e a gestão de pessoas**: estudo de caso em uma indústria mecânica em João Monlevade/MG. 2019. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Doctum, João Monlevade, MG, 2019.

SANTOS, D. G. R.; REINERT JÚNIOR, A. J. **Recursos humanos nas pequenas empresas e médias empresas e a retenção de talentos**. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 6, v. 11, n. 5, p. 150-163, maio 2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). **Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios**: 2018. 11. ed. Brasília, DF: Ed. DIEESE, 2020. 323 p.

SILVA, F. X. M. **Gestão de conhecimento empresarial**: quando o sucesso de uma entidade se traduz na valorização profissional dos seus colaboradores. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação Médica) – Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), Felgueiras, Portugal, 2014.

SILVA, J. J.; SIGNORINI, D. M. **O papel do líder na administração do turnover**. *In*: Encontro de Iniciação Científica (ETIC), 8.; XI Simpósio de Iniciação Científica da UFABC, 11.; Congresso de Iniciação Científica da USCS, 13., Universidade Federal do ABC, São Paulo. **Anais...** São Paulo, v. 14, n. 14, 2018.

SILVA, A. K. S.; OLIVEIRA, H. V.; LIMA, A. K. C.; BEZERRA, M. A.; BARRETO, M. A. Análise dos fatores que influenciam as condições de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na empresa Repet Press, Mossoró – RN. **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 6, n. 3, p.16384-16399, mar. 2020.

SILVA, B. S.; SILVA, D. G.; AVELINO, B. C; BRESSAN, V. G. F. Governança corporativa: uma análise da relação entre o turnover da administração e o desempenho. **ForScience**, Formiga, MG, v. 8, n. 2, p. e00772, jul./dez. 2020.

SILVA, L. S.; DINIZ, E. S. (orientador). **Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos**. 2021. 16 f. Artigo (Graduação em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto de Ensino Superior Franciscano (IESF), 2021.

SOUZA, P. L.; CASTAÑEDA-AYARZA, J.; SPILLEIR, D. Retenção de talentos e turnover: diagnóstico e discussão de fatores a partir de um estudo de caso. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 12, n. 1, p. 128-150, jan./jun. 2022.

SOUSA, S. H. C. Elementos e fundamentos do turnover: um estudo de caso de uma indústria têxtil do interior do estado São Paulo. **Revista Gestão em Foco**, n. 15, p. 74-89, 2023.