



TURNOVER EM UM CONTEXTO DE CONTRATO DE TRABALHO MISTO: UM ¹ESTUDO DE CASO NA ALCOESTE DESTILARIA FERNANDÓPOLIS/SP

BATAIERO, Bruno Brauna¹

SILVA, Maylon Cavalheiro da²

LEOPOLDINO, Rodrigo Junior³

JESUS, Lucas Silva de

Resumo

Este trabalho tem como objetivo compreender a gestão de pessoas, abordando o conceito, as causas e os custos do *turnover*, que se refere à rotatividade de colaboradores na empresa. O *turnover* não é uma causa em si, mas o efeito de diversas variáveis internas e externas, como as oportunidades de emprego no mercado de trabalho. O estudo de caso foi realizado na empresa Alcoeste Destilaria Fernandópolis S/A. A coleta de dados ocorreu por meio de um roteiro de perguntas elaboradas, o que permitiu uma abordagem mais abrangente sobre o tema. A análise da empresa foi realizada em conjunto com o gerente de Recursos Humanos, que forneceu informações sobre a organização e seus colaboradores, destacando os efeitos do *turnover* em relação à rotatividade de pessoal. A análise revelou que o índice de benefícios e salários da empresa está em, abaixo da meta esperada. Outro fator relevante são os entraves que dificultam a permanência dos colaboradores, incluindo demissões e novas contratações. Além disso, o desempenho da empresa é afetado por demissões voluntárias e involuntárias. Para progredir, a empresa precisa contar com uma liderança eficiente, capaz de realizar um trabalho de qualidade e contribuir positivamente para a organização.

Palavras chave: *Turnover*. Gestão de Pessoas. Custos de *Turnover*. Produtividade. Colaboradores.

1 Introdução

Esta pesquisa aborda o *turnover*, um indicador da taxa de rotatividade de colaboradores em uma empresa. Chiavenato (2020) destaca que, no contexto empresarial, uma das principais

¹ Discente do curso de Administração da Fundação Educacional de Fernandópolis, SP (FEF). E-mail: brunobrauna12@gmail.com

² Discente do curso de Administração da Fundação Educacional de Fernandópolis, SP (FEF). E-mail: lucassilva20020103@gmail.com

³ Discente do curso de Administração da Fundação Educacional de Fernandópolis, SP (FEF). E-mail: rodrigosaopaulo10@hotmail.com

⁴ Discente do curso de Administração da Fundação Educacional de Fernandópolis, SP (FEF). E-mail: mayloncavalheiro@gmail.com



chaves para um bom gerenciamento de negócios é a gestão de pessoas. Segundo Armbrust (2020), os colaboradores são considerados o principal recurso para o sucesso de uma organização.

Para Silveira (2011), o termo *turnover* refere-se ao movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado.

Nesse âmbito, é um tema delicado a ser abordado, visto que o *turnover* refere-se aos funcionários, sendo caracterizado pelo nível de renovação do quadro de pessoal e representando a capacidade que uma empresa ou segmento de mercado tem para manter os mesmos profissionais em um determinado período de tempo (Martins, 2022).

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

Complementando a ideia de *turnover*, Chiavenato (2020) afirma que a rotatividade de pessoal (ou *turnover*) é uma atividade da empresa de responsabilidade do setor de Recursos Humanos (RH), que gerencia a entrada e a demissão de funcionários.

Foi nesse contexto de *turnover*, ou rotatividade de pessoal, que o objetivo geral desta pesquisa foi compreender a realização desse processo, aliado a um estudo de caso na Alcoeste Destilaria Fernandópolis/SP. Assim, o estudo busca observar e analisar quais medidas podem ser tomadas para contornar esse obstáculo, permitindo um melhor gerenciamento dos recursos humanos. Uma alta taxa de rotatividade 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 os resultados financeiros. Este estudo de caso tem como objetivo principal analisar um exemplo real e próximo, aprofundando-se nas causas subjacentes, nos impactos no ambiente de trabalho e nas estratégias de gestão adotadas para contornar esse desafio. Através dessa análise, pretende-se fornecer uma visão abrangente das implicações desse fenômeno e oferecer percepções valiosas para reduzir a rotatividade, promovendo a estabilidade organizacional e o bem-estar dos colaboradores na Alcoeste Destilaria Fernandópolis/SP.

2 Estratégia eficazes para a gestão de pessoas

No mundo globalizado, as organizações empresariais já reconheceram a importância das pessoas e de como são geridas. Assim, é fundamental adotar ações concretas e assertivas na gestão de pessoas, incentivando-as a desenvolver criatividade, compromisso, potencial e a inovar, tanto para o benefício da organização quanto para o seu próprio (Lacombe, 2005).

Assim, no contexto da administração empresarial, é importante estabelecer uma estratégia direcionada à gestão de recursos humanos. Os colaboradores desempenham um papel central na incorporação e execução dos valores e diretrizes da instituição. A capacidade de articular esses princípios com a visão gerencial é fundamental para o êxito da organização. Essa harmonização impacta diretamente o desempenho dos funcionários e, conseqüentemente, a eficiência operacional da empresa (Santos, 2021).

Por meio de práticas eficientes de gestão de pessoas, é possível desenvolver e manter uma equipe motivada, engajada e alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Além disso, a gestão de pessoas contribui para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e têm suas necessidades atendidas (Marques, 2015; Bergue, 2019).

O setor responsável por esse gerenciamento desempenha diversas funções essenciais para o bom desempenho da equipe, entre elas o recrutamento e a seleção, que são fundamentais para atrair novos talentos qualificados e alinhados à cultura organizacional. Já o treinamento e o desenvolvimento têm como objetivo capacitar os colaboradores para que possam desempenhar suas funções com excelência. Na etapa de avaliação de desempenho, é possível identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria, permitindo a implementação de ações corretivas. Por fim, há o sistema de recompensas, primordial para reconhecer e valorizar o esforço dos colaboradores, incentivando o alcance dos resultados esperados (Araújo, 2021).

Dessa forma, para ser um gestor de pessoas eficiente, é necessário possuir competências específicas, como a liderança, que é fundamental para inspirar e motivar a equipe, além de tomar decisões assertivas. Também é imprescindível ter a capacidade de resolver conflitos, a fim de lidar com situações adversas e manter um ambiente de trabalho harmonioso (Guimarães Júnior, 2019).

Valorizar o nível de satisfação dos funcionários com a organização envolve proporcionar um ambiente saudável, oferecendo benefícios que promovam qualidade de vida e incentivem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Uma instituição que adota práticas sustentáveis demonstra responsabilidade social, o que contribui para a formação de uma imagem positiva. Isso pode ser complementado pela busca por diversidade e inclusão, visando

criar equipes mais heterogêneas que valorizem diferentes perspectivas e experiências. Ter um time que se identifica com a organização em que trabalha é um grande diferencial (Menon, 2020).

Colaboradores motivados e engajados tendem a ser mais produtivos, o que pode resultar em um aumento da eficiência operacional e da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Além disso, a retenção de talentos reduz os custos com recrutamento e treinamento, além de contribuir para a construção de uma imagem positiva da empresa no mercado (Santos, 2021).

3 Turnover: Conceito, causas e custos

O conceito de *turnover* é uma palavra de origem inglesa que significa rotatividade. Atualmente, diversas organizações têm se valido dessa estratégia para a contratação de funcionários, por meio do gerenciamento de Recursos Humanos, uma vez que muitos colaboradores, ao encontrarem melhores oportunidades, deixam seus empregos atuais em busca de melhores condições salariais (Silveira, 2011).

Dessa forma, a rotatividade nas empresas pode ocorrer por iniciativa pessoal ou da própria empresa, impactando diretamente a produtividade e os resultados organizacionais. Chiavenato (2020) afirma que as pessoas são o ponto central da organização e, portanto, nelas deve haver um maior investimento. Os gestores têm se preocupado em gerenciar melhor os recursos e preservar funcionários que possam ser um diferencial dentro do modelo de negócio.

Assim, a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização. Isso significa que, quando algumas saem, outras são contratadas para compensar essas saídas, permitindo que a organização continue operando sem prejuízos que impactem diretamente na produtividade (Chiavenato, 2020).

Ainda conforme Beuren (2019), o *turnover* é um processo que pode ser positivo ou negativo, dependendo do contexto e das consequências para a organização e seus colaboradores.

Considerando o conglomerado de ideias que compõem uma instituição, uma cultura organizacional estruturada de forma saudável—que valoriza seus colaboradores, incentivando o diálogo e a inovação—pode ajudar a atrair e reter talentos. Por outro lado, uma cultura negativa, que desdenha de seus colaboradores, pode promover competições internas e o individualismo, elevando os níveis de insatisfação e aumentando o desejo de deixar o emprego (Araújo, 2021).

Uma das principais causas desse giro é a insatisfação dos colaboradores com a organização, que pode ser provocada por diversos fatores, principalmente pelo excesso de



cobranças, longas horas de trabalho e remuneração incompatível. Quando os colaboradores não estão satisfeitos, é mais provável que deixem seus empregos em busca de melhores oportunidades (Miranda, 2022).

No contexto organizacional, a liderança é um fator significativo no *turnover*. Os estilos de liderança e a comunicação podem influenciar diretamente a 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).

Cabe aos gestores da organização, por meio das lideranças, administrar melhor e resolver a problemática da rotatividade de colaboradores. Diversas estratégias podem ser adotadas, envolvendo apoio à carreira, saúde e bem-estar, avaliações profissionais, perspectivas de promoção formalmente elaboradas e comunicadas, além de práticas de saúde, como atendimento psicológico e planos de previdência. Essas ações demonstram a preocupação da empresa com o empregado e oferecem benefícios de longo prazo, tudo somado a mecanismos de avaliação formais que conferem transparência na relação entre empregado e empresa (Appio, 2015).

O *turnover* pode ocorrer de forma coletiva, sendo um importante indicador da efetividade organizacional, pois reflete a capacidade da empresa de reter e acumular capital humano especializado e está associado a inúmeros indicadores de desempenho organizacional. Por esses e outros motivos, a medição desse índice de rotatividade de pessoas torna-se uma ferramenta essencial no gerenciamento de recursos humanos (Iwai, 2019).

Chiavenato (2020, p. 90) indica que:

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

É importante compreender que existem alguns tipos de *turnover* a serem conhecidos, que podem ser: voluntários, involuntários, funcionais e disfuncionais. O *turnover* voluntário ocorre quando o funcionário decide deixar a organização por vontade própria, seja por receber melhores condições em outra empresa ou por descontentamento com a organização atual. Já o

turnover involuntário é aquele em que a empresa demite o funcionário por motivos como baixa performance, má conduta ou corte de gastos (Hammes, 2016).

O *turnover* funcional ocorre quando um funcionário de baixo desempenho pede o desligamento da empresa, permitindo a entrada de novos talentos e ideias. Esse tipo de *turnover* pode ser mais comum em empresas que buscam constantemente inovação e mudanças em seu modelo de negócio. Por outro lado, o *turnover* disfuncional refere-se à rotatividade excessiva e prejudicial para a organização, resultando no desligamento de profissionais de alto desempenho, o que gera custos elevados e perda de conhecimento (Bicalho, 2023).

3.1 Custos do Turnover

Uma das principais consequências do *turnover* são os custos econômicos e financeiros envolvidos para a organização, relacionados ao quanto esta perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de colaboradores. A reposição de um novo colaborador e o treinamento geram custos significativos. Para entender os custos com demissões, a empresa deve analisar as relações desde a entrevista até o desligamento do colaborador (Eckert et al., 2011).

É importante destacar que o custo do *turnover* pode variar de acordo com 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 aqueles com funções mais operacionais. Como consequência, os custos inerentes ao *turnover* são difíceis de calcular, pois envolvem muitos fatores. Contudo, é certo que é mais caro contratar novos colaboradores para as vagas disponíveis do que investir em melhorar as condições de trabalho. Manter os atuais colaboradores, aprimorando as condições de trabalho e oferecendo benefícios que atendam às suas necessidades, são estratégias eficazes para aumentar a taxa de retenção de pessoas dentro de uma instituição (Santos, 2021).

No contexto de uma organização, torna-se uma ação importante apurar os custos relacionados a todas as atividades da empresa, e a análise de custos na gestão de pessoas não é exceção. Portanto, oferecer melhores condições de trabalho ao funcionário pode gerar um retorno maior e um custo mais acessível, uma vez que funcionários mais experientes detêm mais conhecimentos sobre suas funções e necessitam de menos horas de treinamento.

4 Metodologia

Seguindo o contexto dos autores Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a pesquisa documental foi realizada com base no método de investigação por documentos, considerando-

os como fontes primárias de dados. A coleta de dados ocorreu no site da empresa, complementada por um questionário de pesquisa com perguntas quanti-qualitativas, direcionadas ao gerente de RH, com o objetivo de obter uma visão mais abrangente sobre os processos de contratação e demissão. Esses dados foram avaliados de acordo com as recomendações de Rezende e Miceli (2017), o que assegurou sua autenticidade, credibilidade, representatividade e significado, permitindo um entendimento mais profundo da dinâmica organizacional, da cultura empresarial e dos processos relacionados à gestão de pessoas.

O estudo de caso, conforme Lakatos e Marconi (2005), foi fundamental para buscar respostas ao problema da metodologia científica, proporcionando informações essenciais para a construção do trabalho. Os dados provenientes desse estudo foram integrados às ideias apresentadas pelos autores da revisão bibliográfica, possibilitando uma análise mais detalhada das práticas da empresa em estudo.

Além disso, foi introduzido um teste piloto, alinhado aos princípios da abordagem quanti-qualitativa, conforme proposto por Rezende e Miceli (2017). Esta abordagem foi escolhida para integrar de forma mais eficiente os métodos quantitativo e qualitativo, visando uma análise mais abrangente. O teste piloto consistiu em um questionário com questões fechadas, que possibilitaram a coleta de dados quantitativos, além de questões abertas que permitiram a obtenção de dados qualitativos sobre os fatores que influenciam a coleta de informações. O questionário foi previamente testado e avaliado com 10 participantes, todos especializados na área administrativa, com o objetivo de corrigir eventuais erros e garantir a qualidade das informações.

Após as correções sugeridas pelos participantes, o questionário foi aplicado ao gerente de RH, com o intuito de enriquecer os dados coletados e contribuir para o desenvolvimento do artigo. O questionário foi estruturado em duas partes: a primeira focada em escalas quantitativas, como a escala Likert, para avaliar opiniões sobre fatores como satisfação no trabalho, ambiente organizacional e perspectivas da empresa. A segunda parte incluiu perguntas abertas, com o objetivo de explorar as percepções subjetivas e narrativas dos participantes sobre as causas do turnover.

Após a aplicação, os dados foram analisados preliminarmente, utilizando o método de triangulação metodológica, que comparou os resultados quantitativos com as informações qualitativas coletadas. Esse processo permitiu identificar inconsistências, ajustar o questionário e aprimorar os instrumentos para a pesquisa principal. A abordagem mista enriqueceu a análise e forneceu uma visão mais ampla e completa sobre o aspecto investigado, garantindo a veracidade dos dados coletados.

Dessa forma, a metodologia adotada combina o estudo de caso prático com a revisão bibliográfica, proporcionando uma base teórica sólida para as conclusões. A integração de dados quantitativos e qualitativos ressaltou a importância de ações para a redução do turnover e seus impactos positivos no desempenho organizacional.

A metodologia utilizada combina a prática do estudo de caso com o embasamento teórico da revisão bibliográfica, oferecendo uma base robusta para as conclusões. A análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos destaca a relevância da gestão de pessoas na diminuição do turnover e no aprimoramento do desempenho organizacional.

5 Estudo de caso na Alcoeste Destilaria Fernandópolis S/A

O objeto de estudo deste trabalho foi realizado em 2024 na empresa Destilaria Alcoeste Bioenergia Fernandópolis S/A, situada às margens da rodovia Euclides da Cunha, no km 562, na cidade de Fernandópolis, Estado de São Paulo. Inaugurada em 1982, trata-se de uma companhia privada com capital fechado e tem como principal atividade a transformação de cana-de-açúcar em etanol. Contudo, ao contrário do que se imagina, a indústria não produz apenas o etanol etílico e anidro, mas também fabrica e fornece leveduras secas da cana-de-açúcar, bagaço in natura e óleo fúsel.

Com certeza, não deve ter sido fácil manter-se próspera por longos anos; muitos obstáculos devem ter surgido, como as adversidades climáticas que influenciam a 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, e isso tem se mostrado ao longo do tempo; caso contrário, não teríamos uma empresa tão consolidada no mercado de biocombustíveis. Segundo a classificação do SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2020), indústrias que possuem mais de 500 funcionários são consideradas de grande porte, sendo este o caso da Alcoeste, visto que, mesmo fora do período de safra, seu quadro é preenchido por volta de 1.100 colaboradores em contratos efetivos, 100 na modalidade de contrato por tempo determinado para plantio e mais 200 também sob contrato por tempo determinado para a safra, totalizando cerca de 1.400 funcionários.

A empresa está em um ciclo de expansão de seus negócios, consolidando uma nova estrutura operacional e contando agora com um volume maior de cana própria e de capacidade de moagem. Estima-se que o aumento na moagem em 2024 será de aproximadamente 15% e que a safra terá início mais cedo, o que é um ótimo sinal de que a empresa poderá se estabilizar em um patamar mais compatível com sua nova realidade.

O período de colheita, mais popularmente conhecido como safra, abrange os meses de abril a novembro. Em alguns anos, esse período pode começar mais cedo, em março. É exatamente nessa época que ocorre o maior volume de contratações na Alcoeste, sendo admitidos cerca de 300 funcionários com registro em carteira, porém em regime de contrato temporário (contrato por tempo determinado), uma vez que sua mão de obra é específica para os setores envolvidos na produção, que estão atrelados ao período da safra. Esse é um processo compreensível, visto que, nos outros quatro meses restantes, o volume de trabalho diminui consideravelmente.

Não há dúvidas de que a Alcoeste está há bastante tempo no caminho do sucesso; no entanto, é interessante fazer questionamentos em relação ao alto número de funcionários que entram e saem todos os anos. Por isso, foi elaborada a entrevista a seguir.

5.1 Entrevista realizada com o Gerente de Recursos Humanos da Alcoeste

Os dados apresentados a seguir foram adquiridos por meio da entrevista realizada em 2024 com o Gerente de Recursos Humanos da Alcoeste, além de informações obtidas por meio do site da empresa.

As empresas estão cada vez mais preocupadas em cuidar de seus colaboradores, oferecendo benefícios que vão além da remuneração direta, e a Alcoeste não é diferente; são muitas as benfeitorias oferecidas aos trabalhadores. Segundo informações do gerente, todos os dias eles têm café da manhã gratuito em todos os setores e, no almoço, uma nutricionista determina o cardápio, cuidando assim da saúde dos colaboradores. Esta refeição tem o valor simbólico de R\$2,00. A usina ainda oferece assistência médica em ambulatório, atendimento odontológico, auxílio e encaminhamentos para exames específicos, além de um convênio com farmácia, facilitando a vida dos colaboradores.

Os colaboradores também podem contar com transporte gratuito, com ônibus da empresa, que busca os funcionários próximo a suas residências e os leva até o local de trabalho. Além disso, recebem ticket alimentação, cesta de Natal, seguro de vida e auxílio material-escolar para funcionários e dependentes, além de todos os investimentos em treinamentos e capacitações que são oferecidos periodicamente.

Segundo o gerente, como parte da política da Alcoeste, a maior parte dos treinamentos oferecidos aos colaboradores concentra-se na promoção e valorização do trabalho.

Reconhecendo a importância da saúde para a boa manutenção do trabalho e com o intuito de melhorar a integração de sua equipe, a Alcoeste criou, há mais de 25 anos, o GREALCO - Grêmio Recreativo Alcoeste, incentivando a prática de esportes, principalmente

aquele que é a paixão nacional: o futebol. Além do futebol, o Grêmio Recreativo da Alcoeste oferece aos seus associados atividades como bocha, bilhar, pebolim, sala de TV, quadras poliesportivas, parque infantil, área de lazer e lanchonete.

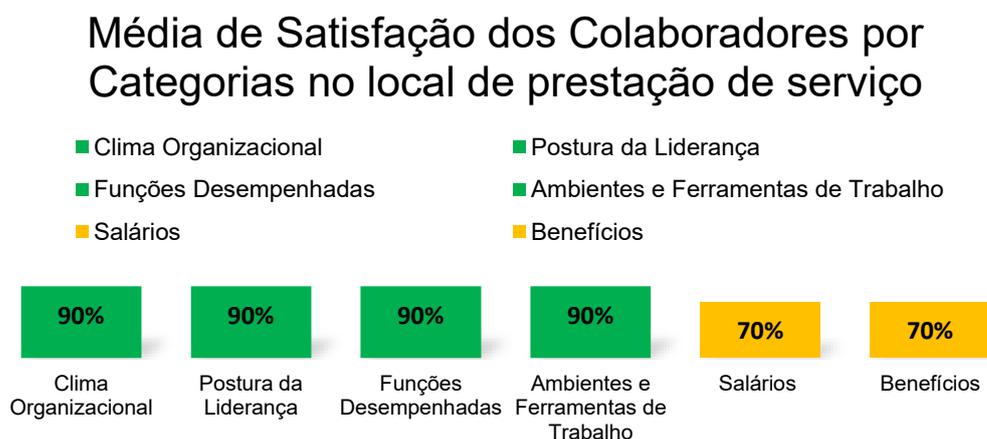
É importante destacar que o custo do *turnover* pode variar de acordo com a posição do funcionário na empresa. Trabalhadores com alto nível de especialização e conhecimento técnico podem ser mais difíceis e dispendiosos de substituir do que funcionários com funções mais operacionais. Na Alcoeste, o investimento em treinamentos concentra-se principalmente na integração e adequação à função. Assim, a saída de um funcionário com alto nível técnico pode gerar custos muito elevados para que seja substituído adequadamente.

5.2 Indicadores de Satisfação e Índices de Turnover da Empresa

A Alcoeste também tem trabalhado na criação de indicadores de satisfação, nos quais os trabalhadores são divididos em seis grandes grupos: Administrativo, Agrícola, Automotivo, Indústria e Turma. Cada setor confere uma nota para os seguintes temas: Clima Organizacional, Postura da Liderança, Funções Desempenhadas, Ambientes e Ferramentas de Trabalho, Salários e, por fim, Benefícios. Essa divisão proporciona mais transparência ao processo e, com isso, as lideranças conseguem identificar as áreas mais críticas e implementar 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 cada setor; ele apenas forneceu uma média geral de cada categoria. Além disso, explicou as razões pelas quais as notas dos setores Salários e Benefícios não são tão altas. A pesquisa realizada na Alcoeste é demonstrada na Figura 01, que apresenta a Média de Satisfação dos Colaboradores por Categorias no local de prestação de serviço (Alcoeste Bioenergia Fernandópolis S/A, 2024).

Figura 1: Satisfação dos colaboradores



Fonte: Alcoeste Destilaria Fernandópolis S/A (2024)

Os dados referentes à Figura 1, segundo o gerente de Recursos Humanos, indicam que alguns indicadores de satisfação estão com a média de 90%, o que sugere que as metas foram quase totalmente atingidas. No entanto, o indicador de benefícios está mais baixo, pois a empresa, apesar de oferecer várias benfeitorias aos colaboradores, não está conseguindo fechar contrato com companhias de plano de saúde devido aos preços elevados dos últimos meses. O índice de satisfação em relação aos salários está em 70%, o que indica que os colaboradores esperam melhores remunerações. Nesse indicador, a explicação dada é que se trata da área mais complexa de resolver; como é necessária mão de obra especializada, muitas vezes, os colaboradores que surgem vêm de outras localidades e apenas esperam se estabelecer financeiramente para voltar à sua terra natal ou receber propostas melhores. Dessa forma, perde-se todo o investimento feito nesse único indivíduo e o conhecimento que ele possui (Alcoeste Bioenergia Fernandópolis S/A, 2024).

Neste setor, ocorrem falhas em um período específico: o noturno. Embora a Alcoeste forneça refeições, elas estão disponíveis apenas durante o período diurno, excluindo assim os trabalhadores do turno da noite. Portanto, essa é uma falha na organização, que pode ser analisada na Figura 02, onde são destacadas essas dificuldades.

Figura 2: Entraves que dificultam a permanência dos colaboradores



Fonte: Alcoeste Destilaria Fernandópolis S/A (2024)

Na Figura 2, pode-se observar que as dificuldades enfrentadas pelo setor de Recursos Humanos na contratação de colaboradores, devido às vagas deixadas em aberto por demissões voluntárias ou involuntárias, configuram um ciclo vicioso. Isso ocorre porque a destilaria precisa contratar pessoas com qualificação específica para preencher as vagas disponíveis, e, ao investir na evolução e progresso de um indivíduo, acaba não conseguindo oferecer um salário mais competitivo (Alcoeste Bioenergia Fernandópolis S/A, 2024).

Os dados apresentados na Tabela 01 referem-se ao índice de demissões nos últimos três anos.

Tabela 1: Demissões

ANO	NÚMERO DE DEMISSÕES
2021	500
2022	200
2023	321

Fonte: Alcoeste Destilaria Fernandópolis S/A (2024)

A Tabela 1 apresenta informações sobre as demissões, e, com base nos dados coletados e verificados nas planilhas fornecidas pelo gerente, foi possível obter a quantidade de demissões ocorridas nos anos de 2021, 2022 e 2023.

Para 2024, a projeção é realocar os colaboradores atualmente contratados sob o regime de advento do termo para outros setores, pois a usina se encontra próxima de seu quadro ideal de funcionários e há receio de perder talentos e os investimentos realizados até o momento (Alcoeste Bioenergia Fernandópolis S/A, 2024).

A diferença deste ano em relação aos anteriores é que a destilaria implementou um planejamento alternativo para evitar as dificuldades enfrentadas em 2021, 2022 e 2023, quando foi necessário realizar um alto número de demissões devido a prejuízos na produção de cana-de-açúcar. Atualmente, a empresa investiu em melhores previsões analíticas e adaptações climáticas, além de estruturar um projeto de colheita rápida nas proximidades, caso ocorram incêndios nas plantações. Inclusive, houve um aumento de 15% na projeção de moagem para 2024 (Alcoeste Bioenergia Fernandópolis S/A, 2024).

Quando questionado sobre os tipos de *turnover*, o gerente respondeu que os valores não diferiam muito no passado. No entanto, em consonância com os resultados dos indicadores de salários e benefícios, as demissões voluntárias atualmente se destacam, seja pelo oferecimento

de melhores condições em outras empresas ou por descontentamento com a atual. Embora a empresa possua modelos de contrato de trabalho por tempo determinado, que resultam em demissões ao final do período, a principal causa da rotatividade é a decisão dos funcionários de deixar a organização por vontade própria, como pode ser observado no gráfico 01.

Gráfico 1: Demissões na organização



Fonte: Alcoeste Destilaria Fernandópolis S/A (2024)

O gráfico 1 ilustra claramente que o percentual de demissões voluntárias atinge 55%, enquanto as demissões involuntárias representam 45% dentro da organização. Essa rotatividade relativamente alta pode indicar que a empresa está perdendo talentos valiosos, que poderiam contribuir de forma significativa para seu sucesso. 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).

6 Análise dos resultados

Apesar de a empresa não ter disponibilizado dados sensíveis que estão sendo tratados internamente, foi possível concluir, com base nas informações apresentadas, que a Alcoeste poderia implementar melhorias para reduzir seu índice de turnover voluntário e aumentar o desejo dos funcionários de continuar na companhia.

Um dos caminhos que a Alcoeste poderia explorar para melhorar a satisfação dos funcionários é a abordagem das questões enfrentadas pelos colaboradores do turno noturno. Trabalhar em horários que fogem do ciclo circadiano natural pode ser desafiador, e o reconhecimento dessa dificuldade é fundamental. Muitos desses funcionários têm dificuldades em encontrar refeições saudáveis durante a noite, o que poderia ser mitigado pela empresa.

Uma alimentação inadequada pode levar a problemas de saúde, diminuição da produtividade e aumento da insatisfação. Assim, a introdução de refeições no horário noturno seria uma solução ideal para atender às necessidades dos colaboradores e melhorar a qualidade

de vida no trabalho. Além de promover um ambiente de trabalho mais acolhedor, essa ação pode resultar em um aumento na produtividade.

A Alcoeste poderia considerar parcerias com serviços de alimentação ou até mesmo a abertura do refeitório durante a noite. Essa iniciativa demonstraria uma preocupação genuína com o bem-estar da equipe e poderia resultar em colaboradores mais satisfeitos e saudáveis.

Outra estratégia a ser considerada diz respeito ao *turnover* voluntário, que, de maneira preocupante, está mais alto do que o volume de demissões resultantes do término de contratos temporários. É essencial que a empresa busque melhorar a retenção de talentos, reduzindo os custos associados à rotatividade e fortalecendo a cultura organizacional. Um alto índice de *turnover* voluntário pode ser prejudicial, resultando em custos significativos, perda de conhecimento, descontinuidade nos processos e até mesmo baixa moral entre os colaboradores.

Portanto, é fundamental implementar iniciativas que promovam um ambiente de trabalho mais atrativo e satisfatório. Uma dessas iniciativas seria fomentar uma cultura de respeito, diversidade e inclusão no local de trabalho, além de criar e desenvolver planos de retenção personalizados para cada funcionário com desempenho elevado e potencial significativo. Isso demonstraria o compromisso da empresa em investir no progresso e na evolução de seus colaboradores.

Reduzir o *turnover* voluntário é crucial para a estabilidade e o sucesso a longo prazo. Melhorar a retenção de talentos não apenas economiza recursos, mas também fortalece a reputação da empresa como empregadora, resultando em uma equipe mais satisfeita e comprometida.

Apesar de todo o empenho em tornar suas vagas mais atrativas, com os diversos benefícios mencionados neste trabalho, a Alcoeste tem se esforçado para melhorar a oferta de plano de saúde a seus colaboradores. A oferta de um plano de saúde é um benefício crucial na atração e retenção de talentos; por isso, superar as dificuldades associadas a esse benefício é de suma importância.

A proposta é realizar uma análise financeira detalhada para compreender os custos envolvidos nas diferentes propostas de plano de saúde. Em seguida, é fundamental envolver os funcionários, realizando levantamentos para identificar quais tipos de cobertura e benefícios são mais relevantes para cada um deles.

Em seguida, com os resultados desse indicador, é importante buscar a proposta que seja financeiramente viável e que atenda melhor aos requisitos apontados pelos colaboradores. Isso pode incluir a consideração de um modelo em que os custos sejam compartilhados, se viável, tornando o plano de saúde mais acessível para todos.

Todas essas mudanças exigirão um extenso trabalho de comunicação e divulgação junto aos colaboradores, destacando os benefícios que estão sendo oferecidos. Isso é crucial para que o feedback se torne mais positivo e para que os funcionários se sintam mais valorizados. Envolver os colaboradores nas decisões e na implementação das mudanças pode aumentar o comprometimento deles com a empresa, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

O Quadro 01 apresenta um resumo das propostas para a usina da Alcoeste.

QUADRO 01: Propostas, resumo e benefícios esperados.

Propostas	Descrição resumida	Benefícios Esperados
Reconhecimento e Melhoria nas Condições de Trabalho Noturno	Oferecer refeições adequadas e saudáveis durante o turno noturno, além de reconhecer os desafios enfrentados pelos trabalhadores desse período.	Aumento da qualidade de vida, da produtividade e da satisfação dos funcionários que trabalham no turno noturno, além da redução do <i>turnover</i> voluntário.
Redução do Turnover Voluntário	Desenvolver planos de retenção personalizados, promovendo uma cultura de respeito, diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.	Retenção de talentos, redução dos custos associados à rotatividade, fortalecimento da cultura organizacional e aumento da satisfação e do comprometimento dos funcionários.
Melhoria na Oferta de Plano de Saúde	Realizar uma análise financeira para entender os custos e identificar as coberturas mais relevantes para os funcionários, considerando a possibilidade de compartilhar esses custos.	Atração e retenção de talentos, aumento da satisfação dos colaboradores e aprimoramento na oferta de benefícios.
Comunicação e Envolvimento dos Funcionários	Envolver os funcionários nas decisões e na implementação das mudanças, destacando os benefícios oferecidos.	Aumento do comprometimento dos funcionários, feedback mais positivo e criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Conforme as propostas destacadas no Quadro 01, propõem-se melhorias nas condições de trabalho noturno, a implementação de planos de retenção personalizados, a realização de análises de custos e o envolvimento dos funcionários na criação de um ambiente de trabalho saudável.

7 Considerações finais

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os índices de *turnover* em uma organização que adota diferentes modelos de contrato de trabalho, focando no estudo de caso da Usina Alcoeste. Para isso, foi realizada uma entrevista estruturada com o responsável pelo gerenciamento de recursos humanos da empresa. A pesquisa contribuiu para o conhecimento acadêmico sobre a aplicação e o estudo das políticas de uma gestão eficaz de recursos humanos, destacando a importância de criar indicadores que orientem e melhorem o controle do *turnover* nas indústrias. O objetivo é alcançar melhores resultados na redução de custos e aprimorar o gerenciamento de talentos.

Embora se discuta o que ainda precisa ser feito e melhorado, outro objetivo alcançado por esta pesquisa foi a identificação das medidas que a empresa já estava adotando para reter seus colaboradores de forma mais eficaz. Esse objetivo apresentou resultados satisfatórios, evidenciando a preocupação da organização com o *turnover*. A empresa já implementou ações voltadas para o controle desse índice, necessitando apenas de ajustes e melhorias em alguns detalhes destacados nas análises dos resultados.

A usina enfrenta desafios significativos relacionados ao alto *turnover* voluntário, à falta de oferta de um plano de saúde acessível e à ausência de refeições no período noturno. Esses problemas podem impactar negativamente a satisfação dos funcionários, a retenção de talentos e a eficácia operacional. No entanto, é fundamental abordar essas questões de maneira estratégica e proativa, a fim de melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade de vida dos colaboradores.

Em síntese, estabelecer uma comunicação efetiva com os colaboradores pode ser uma estratégia acertada. Ao informá-los sobre as mudanças, melhorias e benefícios oferecidos, o engajamento na resolução desses problemas pode aumentar significativamente, elevando também o comprometimento deles com a empresa, pois se sentirão parte de todos os processos. Assim, 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 estejam produzindo os efeitos desejados. É fundamental que a usina seja flexível e esteja disposta a

realizar ajustes conforme necessário, uma vez que as necessidades e expectativas dos funcionários podem evoluir ao longo do tempo, e a empresa deve estar preparada para se adaptar.

Em resumo, abordar os desafios relacionados ao *turnover* voluntário, à oferta de plano de saúde e às refeições noturnas requer um esforço coordenado e estratégico. O bom desempenho dos profissionais que se destacam deve ser avaliado, valorizado e recompensado de forma mais eficaz, além de haver a necessidade de investir em programas que incentivem a permanência dos funcionários. Ao adotar essas medidas, a empresa poderá melhorar a satisfação dos colaboradores, atrair e reter talentos valiosos, além de criar um ambiente de trabalho mais favorável, que atenda às aspirações pessoais dos indivíduos.

8 Referências Bibliográficas

- 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. Disponível em <https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/36064/1/PolíticasDeDesenvolvimentoProfissional_Araujo_2021.pdf> Acesso em: 15 ago. 2024.
- 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.Disponível em: <<https://periódicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2019V21n53p93>>. Acesso em :15 jul.2024.
- 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. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/agencia-de-informacao-tecnologica/cultivos/cana/pre-producao/caracteristicas/clima#:~:text=Exig%C3%Aancias%20clim%C3%A1ticas,%C2%B0%20a%2030%C2%B0%20C.>> Acesso em 06 set. 2024.
- 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, Ernani 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_Caracterizaçao_da_gestao_de_pessoas_na_administração_publica_de_municípios_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 outubro 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.

APÊNDICE

TESTE PILOTO (PARTE 1: PERGUNTAS FECHADAS)

Este questionário tem como objetivo coletar dados sobre a rotatividade de funcionários e fatores relacionados na empresa. Por favor, responda às perguntas selecionando a opção que melhor reflete sua experiência.

1. **Qual o nível de satisfação com os horários de trabalho oferecidos pela empresa?**
 - () Muito satisfeito
 - () Satisfeito
 - () Neutro
 - () Insatisfeito
 - () Muito insatisfeito
2. **Com que frequência a empresa oferece treinamentos para os colaboradores e, na sua opinião, esses treinamentos são eficazes?**
 - () Mensalmente
 - () Trimestralmente
 - () Semestralmente
 - () Anualmente
 - () Nunca
3. **Em uma escala de 1 a 5, como você avalia a eficácia dos treinamentos oferecidos pela empresa no seu desenvolvimento profissional, sendo 1 'não eficaz' e 5 'muito eficaz'? Justifique sua resposta com exemplos."**
 - () 1 (não eficaz)
 - () 2
 - () 3
 - () 4
 - () 5 (muito eficaz)
4. **Os treinamentos oferecidos são adequados para o desenvolvimento do colaborador?**
 - () Muito adequados
 - () Adequados
 - () Neutro
 - () Pouco adequados
 - () Inadequados
5. **Com que frequência você observa a rotatividade de funcionários na sua equipe?**
 - () Muito alta
 - () Alta
 - () Moderada
 - () Baixa
 - () Muito baixa
6. **Quais são os benefícios oferecidos pela empresa que você considera mais relevantes? Atribua valor de 1 a 3 para as alternativas mais relevantes, sendo 1 pouco relevante e 3 muito relevante. ("Outro", somente se houver).**
 - () Plano de saúde
 - () Vale alimentação
 - () Transporte
 - () Participação nos lucros
 - () Treinamentos
 - () Outro: _____

7. **A rotatividade de funcionários no seu setor afeta diretamente a produtividade?**
- () Muito
 - () Moderadamente
 - () Pouco
 - () Não afeta
8. **Quais são os principais fatores que contribuem para a rotatividade de funcionários na sua opinião? Atribua valor de 1 a 3 para as alternativas mais relevantes, sendo 1 pouco relevante e 3 muito relevante. (“Outro”, somente se houver).**
- () Salário
 - () Benefícios insuficientes
 - () Clima organizacional
 - () Liderança
 - () Falta de oportunidades de crescimento
 - () Outro: _____
9. **A empresa tem políticas efetivas para reduzir a rotatividade?**
- () Sim
 - () Não
 - () Não sei informar
 - () Se sim, quais? _____
10. **Qual o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e ferramentas disponibilizadas? Atribua valor de 1 a 3 para as alternativas mais relevantes, sendo 1 pouco relevante e 3 muito relevante.**
- () Muito satisfeito
 - () Satisfeito
 - () Neutro
 - () Insatisfeito
 - () Muito insatisfeito
11. **O processo de desligamento de funcionários é conduzido de forma justa e transparente?**
- () Concordo totalmente
 - () Concordo
 - () Neutro
 - () Discordo
 - () Discordo totalmente
12. **A duração média dos treinamentos é suficiente para preparar os colaboradores para suas funções?**
- () Sim
 - () Não
 - () Não sei informar
13. **Você acredita que a contratação de novos colaboradores durante o período de safra atende à demanda da empresa?**
- () Sim
 - () Não
 - () Não sei informar



TESTE PILOTO (PARTE 2: PERGUNTAS ABERTAS)

Este questionário tem como objetivo coletar percepções e opiniões sobre a rotatividade de funcionários e os fatores que influenciam esse fator na empresa. Pedimos que responda às perguntas com base na sua experiência, fornecendo o máximo de detalhes possíveis.

14. Em sua opinião, quais fatores mais impactam a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho? Explique sua visão.

15. Você acredita que a liderança desempenha um papel significativo na retenção ou saída de colaboradores? Justifique sua resposta com exemplos, se possível.

16. Quais mudanças você sugeriria para reduzir a rotatividade dos funcionários na empresa?

17. Como você avalia o processo de comunicação interna na empresa em relação à retenção de talentos? Ele é eficaz? Por quê?

18. Existem iniciativas ou práticas que você considera particularmente eficazes para engajar os colaboradores e reduzir o faturamento? O que seriam elas?

19. Em sua experiência, quais são os maiores desafios enfrentados pelos colaboradores que podem contribuir para a decisão de deixar a empresa?

20. Como você avalia o impacto das políticas de benefícios proporcionadas pela empresa na retenção de funcionários? Elas atendem às expectativas?



21. Em sua opinião, como o ambiente organizacional influencia a permanência ou saída de colaboradores? Cite aspectos positivos e negativos.

22. O que poderia ser feito para melhorar a experiência dos colaboradores no ambiente de trabalho, promovendo maior retenção?

23. Por favor, compartilhe qualquer outro comentário ou sugestão que considere relevante para abordar a rotatividade de funcionários na empresa.
