

DETERMINANTES DA DECISÃO DE RETORNO À EMPRESA: ANÁLISE DISCRIMINANTE EM UMA EMPRESA DO RAMO MADEIREIRO DO ALTO VALE DE SANTA CATARINA

Daiane Cervelin Migliolli

Mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração - FURB
E-mail: daianemigliolli@gmail.com

Luciano Castro de Carvalho

Doutor em Administração de Empresas - EAESP/FGV
Professor do Programa de Pós-graduação em Administração - FURB
E-mail: luccar@gmail.com

Resumo

Por meio de uma entrevista de desligamento buscou-se identificar os fatores que influenciam na decisão dos funcionários de retornar ou não ao quadro efetivo da organização. Foram entrevistados 211 funcionários, no momento do desligamento, por meio de questões relacionadas aos benefícios recebidos, estrutura da empresa, relacionamentos e salários. Os funcionários foram classificados em três grupos: os que voltariam a trabalhar na empresa (Sim), os que não voltariam (Não) e os indecisos (Não sei). Para identificar as características de cada grupo utilizou-se a Análise Discriminante. Como resultado, verificou-se que o salário não é fator relevante para o desligamento ou insatisfação dos colaboradores, contrariando alguns estudos. Verificou-se ainda que o relacionamento com os colegas é um fator relevante na decisão de não retornar a trabalhar na empresa e que o relacionamento com o líder é um fator que gera indecisão quanto a retornar as atividades na empresa. O grupo dos que retornariam à empresa apresentou bons relacionamentos com líderes e colegas. Como conclusão sugere-se que as questões da cultura organizacional, mais especificamente os laços sociais estabelecidos dentro da organização, sobrepõem as questões relacionadas à remuneração e influenciam na satisfação do funcionário com a empresa.

Palavras-chave: Rotatividade. Entrevista de Desligamento. Capital Humano.

Abstract

Through a exit interview we sought identifying what factors influence on the decision of the employee in to be or not to be part of the company, again in the future. It was interviewed 211 employees, during the exit process, by questions related to benefits, company infrastructure, social relationships and salary. The employees were classified into three groups: Those that would be back to the company in the future (Yes), Those that would not be back to the company (No) and the indecises (Don't Know). To identify the characteristics of each group, it was used the Discriminant Analysis. As results, it was found that the salary has no influence on the exit or employee insatisfaction. Moreover, the missatisfaction with relationship with coworkers influence on the decision of those who would not be back to the company, while the the missatisfaction with relationship with leaders influence the indecise ones. No problems with relationships were identified as determinantes of the decision of being back to the company in the future. We suggest that the issues related to the organizational culture, the social relationship stablished with leaders and coworkers, overshadow the issues related to the salary and influence on the employees' satisfaction with the company.

Keywords: Turnover. Exit Interview. Human Capital.

1 INTRODUÇÃO

Devido a quantidade de empresas ativas no mercado e a acirrada concorrência entre elas, a qualidade de produtos e serviços tornou-se um diferencial competitivo para as organizações. Sabe-se, todavia, que a qualidade dos produtos e serviços não é alcançada apenas por meio de insumos adequados, métodos de produção ajustados ou adoção de filosofias voltadas ao tema. Destaca-se neste interim, o papel dos funcionários como multiplicadores e executores dos objetivos da empresa para alcançar a vantagem competitiva almejada. Assim, torna-se necessário que a organização tenha em seu contingente colaboradores alinhados com os objetivos da empresa e engajados em contribuir para o crescimento coletivo.

Uma vez que os funcionários exercem papel relevante para a competitividade da empresa, o esforço da gestão para reter os funcionários configura-se como desafiador e complexo. Funcionários podem executar suas funções de maneira exemplar e não estarem satisfeitos com a organização, não demonstrando nenhum descontentamento por meio de comportamento ou por baixa produtividade.

Os motivos ou razões que levam os funcionários a se desligarem da empresa podem não ser conhecidos pela organização, ou são conhecidos apenas no momento do desligamento, quando a empresa não tem a oportunidade de melhorar aquilo que gerou insatisfação. Diante disso, presume-se que muitas questões envolvidas neste processo podem ficar ocultas se não houver um instrumento, como a entrevista de desligamento, que colete de dados de forma estruturada e auxilie nas decisões dentro do escopo da gestão estratégica.

Assim, conhecer os motivos do desligamento das pessoas da organização revela-se como um desafio para a organização, principalmente porque a motivação/desmotivação não resulta de um só ato, esforço ou programa, mas se trata de uma entidade multifacetada, a qual é um subproduto do impacto coletivo de muitas medidas e providências, grandes e pequenas. Apesar desta complexidade, o entendimento dos motivos que levam os colaboradores a trocar de emprego e/ou decidir por retornar ao emprego, tem instigado às organizações a um movimento constante de melhoria do ambiente e das condições de trabalho a fim de reter seus colaboradores e manterem-se competitiva.

Com estas considerações, objetiva-se com este estudo apresentar uma análise discriminante dos dados coletados em entrevistas de desligamento no intuito de entender os motivos que influenciam os funcionários na decisão de um possível retorno à empresa. Mais especificamente, buscam-se verificar quais variáveis do ambiente organizacional melhor discriminam os colaboradores, que por vontade própria, voltariam a fazer parte da empresa daqueles que não voltariam.

Com o aporte teórico da área de gestão de pessoas, somado às constatações de pesquisas e o resultado coletado, é possível trazer reflexões que orientam possíveis meios de aumentar a vantagem competitiva das organizações por meio do capital humano, levando em consideração a grande oferta de emprego na região Sul do país.

Os resultados obtidos não visam esgotar o tema, mas podem auxiliar futuras pesquisas acadêmicas, bem como, na tomada de decisão de ações que minimizem as causas da rotatividade e conseqüentemente tragam melhores resultados com a retenção de pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados os principais temas para esclarecimento das questões envolvidas na pesquisa, bem como, alguns resultados de estudos que abordaram a mesma temática.

2.1 FATORES DETERMINANTES DA ROTATIVIDADE

A rotatividade ocorre quando a pessoa passa a não fazer parte da empresa, o que pode ocorrer de duas maneiras: voluntária ou involuntária. A primeira relacionada a iniciativa do colaborador perante ao desligamento e, a segunda, relacionada a iniciativa da empresa para que o contrato/vínculo de trabalho seja rompido. A fim de entender o processo de desligamento e as variáveis envolvidas na rotatividade em geral, aplica-se a entrevista de desligamento (MOBLEY, 1992).

Estas entrevistas são caracterizadas como menos suscetíveis a erros ou desvios da realidade já que os respondentes não teriam motivos aparentes para omitir a verdade. Ainda no que diz respeito a fidedignidade da entrevista de desligamento, empresas que utilizam este instrumento como método de investigação têm revelado a sua contribuição na gestão de pessoas e da organização (SILVA, 2012).

Com a ideia de garantir a estabilidade das relações de emprego, medidas e ações surgem na tentativa de evitar demissões voluntárias, uma vez que esse comportamento se torna custoso. No que se refere à teoria econômica ortodoxa, pode-se destacar um modelo conhecido como “modelo de rotatividade da mão-de-obra de salário-eficiência” (*labor turnover efficiency wage model*) baseado nos estudos de Stiglitz (1974). Essa teoria se resume na ideia de que quanto maior for o salário recebido (comparado as outras empresas/mercado de trabalho) mais relutantes os colaboradores são em deixar o emprego em questão.

Neste sentido, Uhr e Uhr (2013) utilizaram dados da Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio (PNAD/IBGE) de 2008 e 2009 para identificar os determinantes da rotatividade no mercado de trabalho privado e a influência da taxa de desemprego sobre a probabilidade de abandono de emprego. Neste estudo foi testada a hipótese do modelo de *labor turnover* de salário e eficiência para o Brasil. Como resultado, verificou-se que o aumento da taxa de desemprego (dificuldade de encontrar um emprego), o salário do trabalhador, o nível escolar e/ou experiência do trabalhador reduzem a probabilidade de demissão voluntária dos empregados.

Em pesquisa realizada com 242 funcionários Nodari *et al.* (2010) se propuseram a identificar fatores que influenciam no *turnover* dos colaboradores. A principal correlação encontrada foi entre *turnover* (rotatividade) e capacitação, ou seja, quanto mais os funcionários se sentem capacitados para exercer a função, menores as possibilidades de *turnover*. Observou-se, ainda, que a necessidade de permanência após o horário de trabalho (hora extra), o excesso de atividades (estresse) e uma baixa satisfação com o ambiente físico possuem correlação positiva com o *turnover*.

Ali (2010) realizou um estudo para medir o nível de satisfação com o trabalho e seu impacto na intenção de desligar-se do emprego. A pesquisa, que foi realizada com professores de instituição privada, demonstrou que todas as variáveis relacionadas à satisfação possuíam influência negativa e significativa sobre a rotatividade. Assim, quanto menor a satisfação com o trabalho em geral, maiores as

chances de sair da empresa. Outros estudos que buscaram relacionar satisfação com o trabalho e rotatividade, utilizando amostras diversas, encontraram resultados similares (MARTINEZ, 2002; UHR; NODARI *et al.* 2010; UHR, 2013).

Nesta mesma linha, mas com amostra multinacional, Luu e Hattrup (2010) correlacionaram a satisfação no trabalho e intenção de rotatividade em quatro países: França, Japão, Filipinas e os Estados Unidos da América. A relação entre satisfação e intenção de *turnover* foi significativamente mais forte nos EUA e na França quando comparados com o Japão e as Filipinas, apoiando a hipótese de que as intenções de rotatividade são mais fortemente relacionadas à satisfação no trabalho em países que são, culturalmente, individualistas.

De uma forma geral, os efeitos comportamentais consequentes da insatisfação no trabalho são: absenteísmo, rotatividade, atrasos ou pausas prolongadas e/ou não autorizadas, quedas de produtividade, protestos ou greves (MARTINEZ, 2002). Estudos ainda apontam que bons relacionamentos sociais com colegas de trabalho e chefias são determinantes para a satisfação com o trabalho, e consequentemente, com a redução da rotatividade (WRIGHT; CROPANZANO, 2000).

Robbins (2002) relata que o desempenho do trabalhador exerce relação direta e significativa sobre a satisfação com o trabalho, afirmando que funcionários produtivos tendem a ser mais felizes. Em contrapartida, funcionários insatisfeitos e improdutivos tendem a abandonar o emprego, reagir por meio de ações de negligência, esperar passivamente a melhoria ou fazer tentativas construtivas para melhorar as condições de trabalho.

2.2 RETENÇÃO DO CAPITAL HUMANO

O capital intelectual não contempla apenas um conjunto de conhecimentos de um grupo de pessoas, mas também o processo interação e a co-atividade com pessoas e organizações para gerar conhecimento e experiência (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

A relação estabelecida entre as pessoas e a organização tem sua visão modificada a partir do momento em que as pessoas começam a ser vistas como detentoras de conhecimento e experiência, levando a um diferencial competitivo para a organização. Assim, pessoas e organizações se unem quando ambas as partes estão dispostas a proporcionar benefícios mútuos (DAVENPORT, 2001).

Neste contexto, benefícios mútuos podem ser entendido sob a perspectiva da empresa como a retenção do capital humano que gera diferencial competitivo, enquanto sob a perspectiva do funcionário como a satisfação com o ambiente e às condições de trabalho.

Griffeth *et al.* (2000) constataram que a satisfação no trabalho pode ser um predito dos índices de *turnover* e que as intervenções gerenciais podem ser a fórmula mais efetiva para retenção de pessoas. Em entrevista com 14 gerentes de controladoria de empresas listadas dentre as 500 maiores do Brasil, Antunes e César (2007) verificaram que os gestores percebem o capital humano como fonte de vantagem competitiva. Verificou-se, ainda, que o treinamento e desenvolvimento de pessoas são investimentos frequente citados pelos gestores, contudo, metade dos gestores tratam estes itens como despesa, ao invés de investimento.

O elemento humano assume posição de destaque na organização por ser o detentor do conhecimento. Desta forma o capital humano deixa de ser

compreendido como custo para se tornar um recurso que necessita de investimento, devido a sua capacidade de trazer benefícios econômicos às organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No intuito de identificar as práticas dos gestores para a retenção de pessoas e as influências dessas práticas sobre a cultura organizacional, Rabelo Neto *et al.* (2013) verificaram que os gestores compreendem a relevância da retenção do capital humano para aquisição de conhecimento e sobrevivência da empresa no mercado. Em relação às práticas, constatou-se que a remuneração e o sentimento de pertencimento são fatores determinantes quando se fala em retenção de pessoas.

Contudo, estudos têm apontado que oferecer remuneração atrativa não é suficiente para reter pessoas. Os profissionais possuem visão, objetivos, valores que precisam ser correspondidos além de necessitar de valorização no ambiente do trabalho (FRANÇA JUNIOR, 2010).

Desta forma, Teixeira e Popadiuk (2003) buscaram conhecer as expectativas dos empregados com relação ao comportamento dos seus líderes. O estudo foi realizado com 331 alunos de pós-graduação de Administração de Empresas em São Paulo. Evidenciaram, por meio de análise multivariada, que os liderados monitoram o comportamento dos líderes, identificando se falam a verdade e cumprem o prometido, que são comportamentos que sugerem a confiança. Além da necessidade do sentimento de segurança quanto ao comportamento do líder, os funcionários querem ser percebidos como pessoas dignas de confiança. Desta forma, o item confiança pode ser destacado como fator decisivo na relação entre empregado e líder.

A responsabilidade maior em manter os colaboradores é do gestor imediato, que deve estar ciente da importância de seu papel na organização. Sendo assim, os gestores/líderes mais eficazes são os que possuem habilidade de atrair pessoas talentosas, identificar sinais que manifestem de forma antecipada o interesse de desligamento da empresa e proporcionar a estes colaboradores uma progressão de carreira (KAYE; JORNAN-EVANS, 2000)

Devido a convivência de diferentes gerações no mercado de trabalho, Flink *et al.* (2012) descreveram práticas de gestão de pessoas que possibilitam a atração e retenção dos talentos da Geração Y. O estudo apontou que neste cenário torna-se necessário a inovação, criatividade e flexibilidade nas organizações, principalmente na relação entre liderança e o profissional desta geração, já que estes tendem a não aceitar as distinções hierárquicas, o que torna significativa a aproximação e confiança nestas relações.

3 METODOLOGIA

No intuito de analisar as variáveis que interferem na rotatividade de uma empresa, realizou-se uma pesquisa caracterizada como quantitativa. A empresa investigada foi uma indústria madeireira do Alto Vale de Santa Catarina, fundada em meados do século XX, que destina sua produção para mercado interno e externo.

A amostra não probabilística foi definida intencionalmente, pois, ela busca identificar as percepções dos sujeitos que encontram-se em situação de desligamento na empresa. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, aplicado de forma presencial no momento da demissão. A aplicação presencial do questionário deveu-se ao intuito de explicar melhor ao respondente

algumas questões e possibilitar diálogo sobre suas insatisfações. Os dados foram coletados no período de 2013 a 2014, num total de 211 respondentes.

A primeira etapa de análise dos dados se deu por meio de análise descritiva, observando características como gênero, faixa etária, tempo de permanência na empresa, forma de desligamento e perspectivas futuras de trabalho. Em seguida apresentou-se as médias das questões, desvio padrão, que refletem a tendência dos dados, e o coeficiente de variação. O coeficiente de variação fornece a variação dos dados obtidos em relação à média sendo que, quanto menor for o seu valor, mais homogêneos serão os dados. Segundo Pimentel Gomes (2000) se o coeficiente de variação for inferior a 10% diz-se que é baixo, logo, a pesquisa tem alta precisão; de 10 a 20% são considerados médios; de 20 a 30% alto e acima de 30% muito alto, com baixa precisão.

Posteriormente foram utilizados 08 indicadores para análise estatística, conforme mostra o quadro 01. A análise foi baseada na explicação da variável dependente “decisão de retornar a fazer parte do quadro de colaboradores da empresa”, a qual possuía três opções de resposta: Sim; Não; ou Não sei (não sabe se posicionar).

Quadro 01: Indicadores da pesquisa

Nº	Variável / Indicador	Descrição
01	Salário recebido	Satisfação com o salário recebido para a atual atividade.
02	Prêmio assiduidade	Satisfação com o prêmio assiduidade e suas regras.
03	Refeitório	Satisfação com o serviço oferecido pelo refeitório da empresa.
04	Serviço médico	Satisfação com o serviço médico ambulatorial oferecido.
05	Transporte	Satisfação com o transporte e suas rotas de atendimento.
06	Horário de trabalho	Satisfação com o horário de trabalho atual.
07	Relacionamento com os líderes	Relacionamento com os líderes (encarregados e gerentes).
08	Relacionamento com os colegas	Relacionamento com os colegas de trabalho.

As opções de resposta das variáveis independentes (indicadores) estiveram em uma escala de 4 pontos (ótimo, bom, regular e ruim) nas variáveis 01, 06, 07 e 08, e escala de 5 pontos (ótimo, bom, regular, ruim e não utilizado) nas variáveis 02, 03, 04, 05. Devido à diferença de escalas, os dados foram padronizados para a realização das análises.

Antes de analisar os dados da amostra e adotar procedimentos de interpretação observaram-se as premissas da Análise Discriminante, conforme cita Mario (2007). O primeiro pressuposto analisado foi a normalidade dos dados por meio do teste de *Kolmogorov – Smirnov*. Em seguida a linearidade mediante a análise da distância de *Mahalanobis* e a significância estatística desta distância (para detecção de valores atípicos multivariados). Os valores atípicos (*outliers*) foram excluídos da base de dados já que estes prejudicam a análise discriminante (CORRAR *et al.*, 2007).

Recorreu-se à análise discriminante, de forma a verificar quais indicadores melhor discriminam os colaboradores que voltariam a fazer parte da empresa daqueles que não voltariam. Para isso utilizou-se *Software* estatístico SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*.

A discriminação é conseguida estabelecendo-se os pesos da variável estatística para cada variável independente a fim de maximizar as diferenças dos

grupos, a qual é também conhecida como função discriminante. Nesta pesquisa foram analisados os seguintes indicadores:

- a) *Lambda de Wilks*: que testa a significância das funções discriminantes e é calculado a partir do determinante da matriz da soma dos quadrados e produtos cruzados dentro dos grupos, onde as médias devem ser significativamente diferentes para melhor discriminar o grupo, onde o *p-value* (sig.) é menor que o α (nível de significância) de 0,05. (MAROCO, 2003);
- b) *Box's M*: que verifica a igualdade das matrizes de variância e covariância. Se o *p-value* (sig.) for maior que o nível de significância, então a igualdade das matrizes encontra sustentação, se for menor a suposição é violada (HAIR *et al.*, 2009);
- c) Correlação Canônica: uma extensão lógica da análise de regressão múltipla que tem como objetivo correlacionar simultaneamente diversas variáveis dependentes métricas e diversas variáveis independentes métricas para obter uma combinação linear de cada conjunto de variáveis e maximizar a correlação entre os dois conjuntos (HAIR *et al.*, 2009);
- d) Teste de *Fisher*: utilizada para classificar as observações dos grupos, calculando um escore de classificação para cada grupo. Consiste na determinação das probabilidades e dos arranjos possíveis (MAROCO, 2003).

Os dados foram apresentados por meio de textos descritivos e tabelas. Foram descritas as observações mais importantes que são objetos de discussão.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise, dividiu-se as informações em duas partes. Na primeira os dados relativos ao perfil da amostra, os quais foram analisados de forma descritiva; e na segunda parte, o teste discriminante para identificação dos fatores que estão mais relacionados a uma possível volta, voluntária, dos funcionários a empresa.

Desta forma, foi realizada a estatística descritiva a fim de conhecer as características da amostra pesquisada. Em relação ao gênero, o sexo masculino correspondeu a 75,4% dos entrevistados. Analisando os respondentes observa-se que 55% apresentavam idade entre 18 a 29 anos. Quanto ao tempo de permanência na empresa, 55,4% dos respondentes estavam a menos de 12 meses com vínculo empregatício na empresa.

Quanto à forma de desligamento, 76,3% dos respondentes desligaram-se voluntariamente. Os principais motivos do desligamento foram: descontentamento com a atividade/função (13,7%), mudança de cidade (20,9%), problemas familiares que impediam a permanência na empresa (13,7%), salário insatisfatório (19,9%), gostariam de trabalhar mais perto da residência (5,8%) e outros motivos (todos com incidência menor que 5,0%).

Por fim, foi verificado se os respondentes possuíam outra proposta de trabalho no momento do desligamento, sendo que 58,8% disseram possuir outra proposta de trabalho e destes, 44,5% afirmaram que a proposta é na região geográfica atual. Ressalta-se que 34,1% dos respondentes não possuíam outra proposta de trabalho e 7,1% disseram que pretendem ficar um período sem atividades laborais.

Em seguida, foram analisadas as medidas de tendência dos dados por meio da média e desvio padrão das variáveis (indicadores) nos três grupos de respondentes: os que voltariam a trabalhar na empresa (Sim), Os que não voltariam

a trabalhar na empresa (Não) e os que não se posicionaram (Não sei). Os dados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Estatísticas de grupo

Variável	Decisão de retornar ou não a fazer parte do quadro da empresa								
	Sim			Não			Não sei		
	Média	DP*	CV**	Média	DP*	CV**	Média	DP*	CV**
Salário recebido	2,321	,7981	0,34	2,300	,8233	0,36	2,304	,7115	0,31
Prêmio assiduidade	3,757	,8212	0,22	4,100	,3162	0,08	3,875	,5068	0,13
Refeitório	3,743	,7622	0,20	3,200	1,0328	0,32	3,839	,5318	0,14
Serviço médico	2,707	1,4764	0,55	2,200	1,5492	0,70	2,804	1,4323	0,51
Transporte	2,750	1,4648	0,53	2,900	1,3703	0,47	2,732	1,4333	0,52
Horário de trabalho	2,921	,3806	0,13	3,000	0,0000	-	2,875	,4291	0,15
Relacionamento com os líderes	2,886	,4170	0,14	2,800	,7888	0,28	2,446	,7366	0,30
Relacionamento com os colegas	2,957	,3769	0,13	2,200	,9189	0,42	2,714	,7315	0,27

Fonte: Dados da pesquisa.

* DP – Desvio Padrão

** CV – Coeficiente de Variação

Observa-se que a média relativa ao “salário recebido” diante a decisão de retornar ou não a fazer parte da empresa (Sim, Não e Não sei) é de 2,3 representando opinião de salário regular. Percebe-se ainda que há uma maior heterogeneidade de opinião em relação ao salário no grupo “Não”, enquanto os funcionários que estavam no grupo “Não sei” apresentaram opiniões mais homogêneas sobre este indicador.

Ao analisar a variável “prêmio assiduidade”, verificou-se que aqueles que não voltariam a trabalhar na empresa estavam mais satisfeitos com este benefício, com opiniões mais convergentes, do que àqueles que, por própria decisão, voltariam a trabalhar na empresa.

No que diz respeito à satisfação com o serviço oferecido pelo refeitório, a média ficou entre 3,2 e 3,8, significando que a amostra considera o serviço regular, além disso, o grupo com menor desvio padrão é o dos indecisos quando a retornar ou não para empresa (14%), determinando homogeneidade no conjunto de dados. Para as variáveis “serviço médico” e “transporte” os coeficientes de variação ficaram acima de 47% nos três grupos, ou seja, houve alta divergência de opiniões nestes indicadores nos três grupos estudados.

Quanto ao “horário de trabalho” o grupo que não voltaria a trabalhar na empresa destaca que o horário de trabalho é bom, podendo-se sugerir então que este não seria um fator relevante para retenção de colaboradores. No que se refere a variável “relacionamento com líderes” as respostas dos três grupos estão na média de regular, mas o grupo que voltaria a trabalhar na empresa apresentou maior concordância neste indicador, representada pelo baixo desvio padrão. Em contrapartida, o grupo que não voltaria a trabalhar na empresa possui opinião mais diversa sobre este indicador. De forma similar, a variável “relacionamento com colegas de trabalho” obteve maior satisfação e menor desvio padrão no grupo que voltaria a trabalhar na empresa.

Em seguida, utilizou-se o teste de igualdade das médias, por meio da análise discriminante, para identificar quais variáveis melhor diferenciam os grupos. Segundo Maroco (2003), este teste verifica a significância das funções discriminantes. Assim, o teste foi feito por meio do coeficiente *Lambda de Wilks*, em

que valores mais próximos de zero conferem maior poder de discriminação às variáveis.

Neste sentido, conforme a Tabela 2, as variáveis que melhor discriminam os grupos são: satisfação com o serviço oferecido pelo refeitório da empresa, relacionamento com os líderes (encarregados e gerentes) e relacionamento com os colegas de trabalho, em que o valor do *p-value* (significância) é menor que 0,05. Isto significa que a probabilidade dos três grupos terem graus de percepção semelhantes, sobre estas variáveis, é menor que 5%.

Tabela 2 - Avaliação do poder discriminante das variáveis independentes

Variável	Lambda de Wilks	F	df1	df2	Sig.
Salário recebido	1,000	,013	2	203	,987
Prêmio assiduidade	,987	1,367	2	203	,257
Refeitório	,968	3,324	2	203	,038
Serviço médico	,993	,717	2	203	,489
Transporte	,999	,057	2	203	,944
Horário de trabalho	,995	,558	2	203	,573
Relacionamento com os líderes	,885	13,169	2	203	,000
Relacionamento com os colegas	,892	12,264	2	203	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste complementar, denominado *Box's M* obteve resultado menor que 0,05 (0,000), podendo indicar, segundo Mario (2007) a ausência de normalidade multivariada. Contudo, decidiu-se por prosseguir na análise dos resultados para verificar qual foi o desempenho da função obtida, uma vez que a violação estatística não inviabilizou o estudo desta amostra. Segundo Hair *et al.* (2009) a ausência de normalidade multivariada pode trazer sérios efeitos em pequenas amostras (com menos de 50 casos), mas o impacto diminui efetivamente quando a amostra atinge 200 ou mais casos, no caso em questão.

Na sequência foram analisadas as informações contidas no método *Stepwise* onde constam as variáveis selecionadas. Segundo Mardia *et al.* (1997) pode-se, por meio da análise discriminante, testar a suficiência de uma série de variáveis discriminantes. A suficiência é testada pela análise discriminante *Stepwise*, principalmente quando há mais variáveis do que fossem necessárias para se obter uma classificação satisfatória. Assim, observa-se na tabela 4, que as melhores variáveis para a função discriminante, considerando o nível de significância dentro do intervalo de confiança estabelecido (95%) foram: relacionamento com os líderes, representando uma influência sobre a decisão de voltar a trabalhar na empresa em 88%, e a variável relacionamento com os colegas influencia em 80% na variável dependente, conforme explica a Tabela 3.

Tabela 3 - Método *Stepwise*

Variável	Lambda	df1	df2	df3	Estat.	df1	df2	Sig.
Relacionamento com os líderes	,885	1	2	203	13,169	2	203	,000
Relacionamento com os colegas	,805	2	2	203	11,565	4	404	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da análise da função discriminante canônica pôde-se observar o quanto as variáveis independentes influenciam a variável dependente. Neste caso, relacionamento com líderes influencia em 0,885 (em uma escala de 0 a 1) a decisão de retornar ao quadro de colaboradores da empresa, enquanto o relacionamento com os colegas tem um grau de influência de 0,805.

Ao analisar o coeficiente de função de classificação, denominadas funções lineares de *Fisher* (apresentado na Tabela 4), observa-se que dentro do grupo daqueles que “não voltariam a trabalhar na empresa”, que o relacionamento com os colegas foi mais decisivo para esta escolha (-1,462), em que quanto menor é o relacionamento com os colegas, maiores as chances de não querer trabalhar na empresa. No grupo que não tinha certeza (Não sei) quanto a decisão de retornar a empresa, o relacionamento com os líderes foi mais importante (-0,556), na medida em que quanto menor o relacionamento com os líderes, mais em dúvida fica o colaborador na sua decisão. Já o grupo dos que voltariam a trabalhar na empresa não apresentaram problemas de relacionamento com colegas ou líderes se comparado com os outros dois grupos.

Tabela 4 - Funções discriminantes lineares de *Fisher*

Variável	Voltaria a trabalhar na empresa		
	Não	Não sei	Sim
Relacionamento com os líderes	,522	-,556	,274
Relacionamento com os colegas	-1,462	-,146	,145
(Constante)	-3,890	-1,452	-,434

Fonte: dados da pesquisa.

Por fim, verificou-se com base nas duas variáveis significantes é possível classificar os funcionários desligados em seus respectivos grupos (Sim, Não e Não Sei) com uma taxa de acerto de 72,8%. Este percentual também é chamado de razão de sucesso em que demonstra que os grupos foram agrupados corretamente pela função discriminante.

Os resultados deste estudo estão de acordo com os achados de Teixeira e Popadiuk (2003), no que se refere ao relacionamento com líderes como fator determinante ao desligamento. Neste sentido, as expectativas dos colaboradores com relação ao comportamento dos seus líderes, principalmente quando abordam o tema “confiança”, contribuem para o aumento da rotatividade. Na amostra estudada o relacionamento com o líder pode ter originado o desligamento dos colaboradores, mas não foi um fator de insatisfação para aqueles que não voltariam a trabalhar na empresa, mas sim para os indecisos.

O fator relevante que caracteriza o grupo de pessoas que não voltariam a trabalhar na empresa é o relacionamento com os colegas. Neste grupo a falta de companheirismo ou do sentimento de coletividade foi determinante para o desligamento e a decisão de não retornar a empresa. Assim, os bons relacionamentos sociais com colegas, conforme estudos de Wright e Cropanzano (2000), reforçam a ideia de que reflexos do clima organizacional trazem contribuições (positivas ou negativas) no indicador de rotatividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apenas no mês de agosto de 2014, o estado de Santa Catarina gerou mais de 6,5 mil novas vagas de emprego, especialmente nos setores de serviços, comércio, construção civil e indústria, segundo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED/MET). Motivado por uma crescente oferta e geração de emprego formal na região Sul, o estudo teve o objetivo de trazer a tona os principais indicadores que determinam o retorno ou não do colaborador desligado da empresa, com base em dados de entrevistas de desligamento.

De posse dos resultados obtidos, por meio de análise discriminante, foi possível entender que o relacionamento com o líder e a relação estabelecida com colegas de trabalho podem ser fatores determinantes na decisão de voltar ou não a fazer parte do quadro de colaboradores de uma empresa.

Ressalta-se que a rotatividade é a consequência de alguns fenômenos que condicionam os comportamentos das pessoas. Com base no presente estudo e nos trabalhos de Teixeira e Popadiuk (2003) e Wright e Cropanzano (2000), sugere-se que alguns destes fenômenos condicionantes podem ser encontrados no descontentamento com relação a lideranças e colegas.

Destaca-se que a variável salário não é discriminante na decisão de ficar ou não na empresa, contrariando alguns estudos. Neste caso, entende-se que a realidade da região Sul do Brasil, que geralmente possui salários acima da média nacional, não tenha afetado a satisfação dos colaboradores.

Destaca-se, ainda, a crença de que a remuneração é o principal motivo do desligamento. Os resultados deste estudo suportam os estudos de França Júnior (2010) quando é ressaltado que os valores pessoais e objetivos dos colaboradores podem estar acima da remuneração atrativa.

Acreditar na ideia de que a maioria dos colaboradores deixa a empresa por motivos salariais pouco contribui com a veracidade dos fatos e pode ser indicador de resistência a mudanças comportamentais. Ao não ser transparente com seus subordinados, enxergando-os como profissionais substituíveis, o descontentamento e a não realização profissional por parte dos funcionários podem ser determinantes ao desligamento.

A falta de uma entrevista de desligamento e a ausência de preocupação da liderança com as demissões contribuem para uma visão errônea da realidade. Isso porque um colaborador pode afirmar num primeiro momento, ao seu líder, estar se desligando por motivos salariais, apenas por receio de revelar o real motivo e trazer algum malefício no vínculo trabalhista. Assim, razões repulsivas relacionadas a um gerenciamento problemático ou a culturas tóxicas podem estar camuflados nos desligamentos justificados por nova oportunidade de emprego, mudança de cidade, insatisfação com salários, etc.

Por fim, entende-se que a rotatividade faz parte da realidade corporativa e deve existir, para oxigenação da organização, movimento de mudança e inovação constante, porém, este indicador deve ser mantido em nível baixo. As pessoas são essenciais e, por vezes, o diferencial das organizações. Entende-se que a gestão da rotatividade preserva o capital humano, o ambiente e a imagem da empresa na sociedade.

Dada a amostra exclusiva a uma indústria madeireira, os resultados deste trabalho devem ser interpretados com cuidado e não são passíveis de generalização. Ressalta-se que a pesquisa não contempla dados sobre a escolaridade dos respondentes, o que não permite efetuar correlação entre o nível escolar e a busca do crescimento profissional.

A partir das conclusões apresentadas, sugere-se a realização de estudos que envolvam dados voltados a retenção de talentos, redução de rotatividade e análises que contribuam com os achados deste estudo e tragam uma reflexão dos níveis de satisfação com o trabalho que repercutem na permanência do profissional na empresa.

REFERÊNCIAS

ALI, N. Factors affecting overall job satisfaction, and turnover intention. **Journal of Managerial Sciences**, v. 2, n. 2, p. 239-252, 2010.

ANTUNES, M. T. P.; CÉSAR, A. M. R. V. A gestão do capital humano sob o enfoque contábil - um fator de competitividade empresarial. **Revista de Economia & Relações Internacionais**, v. 6, p. 5-25, 2007.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Org.). **Análise multivariada para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007, v. 1, p. 232-279.

DAVENPORT, T. O. **O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

FLINK, R.; FERREIRA, C. N.; HONORATO, G. M.; ARAUJO, J. R.; PROENÇA, T. S. **Porque e Como Atrair e Reter os Profissionais da Geração Y nas Empresas**. In: IX Convibra Administração Congresso Virtual Brasileiro de Administração adm.convibra.com.br, 2012. IX Convibra Administração, 2012.

FRANÇA JÚNIOR, N. R. **Retenção de talentos: considerações de aspectos determinantes na empresa Volvo S/A**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Ponta Grossa: Universidade Federal do Paraná, 2010.

GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W.; GAERTNER, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. **Journal of Management**, v. 26, 463-488, 2000.

HAIR, Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

KAYE, B.; JORDAN-EVANS, S. Retention: Tag, you're it! **Training&Development**. April, 2000.

LUU, L.; HATTRUP, K. An Investigation of Country Differences in the Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intentions. **Applied H.R.M. Research**, v. 12, n. 1, p. 17-39, 2010.

MARDIA, K. V.; KENT, J. T.; BIBBY, J. M. **Multivariate analysis**. London: Academy Press, 1997.

MARIO, P. C. Análise Discriminante. In: LUIZ JOÃO CORRAR; EDILSON PAULO; JOSÉ MARIA DIAS FILHO. (Org.). **Análise multivariada para cursos de administração, ciências contábeis e economia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007, p. 232-279.

MAROCO, J. **Análise estatística: com a utilização do SPSS**. Lisboa: Sílabo, 2003.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador.** Dissertação de Mestrado em Saúde Ambiental – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle.** Tradução: Vânia Conde. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NODARI, C. H.; BO, G. D.; CAMARGO, M. E. Turnover e Satisfação no Trabalho em Empresas Multinacionais: Um Estudo de Caso. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, p. 1-16, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIMENTEL GOMES, F. **Curso de Estatística Experimental.** 14 ed. Degaspari: Piracicaba, 2000.

RABELO NETO, A.; MAZZA, A. C. A.; VIEIRA, D. R. **A Percepção dos Gestores Sobre a Retenção de Talentos em uma Empresa de Distribuição de Revistas.** In: IV EnGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, R. M. Entrevista de desligamento: uma análise em empresas do segmento contábil. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 3, n. 2, p. 166-178, 2012.

STIGLITZ, J. E. Alternative theories of wage determination and unemployment in L.D.C.'s: the labor turnover model. **Quarterly Journal of Economics**, 1974.

TEIXEIRA, M. L. M.; POPADIUK, S. Confiança e Desenvolvimento de Capital intelectual: O que os empregados esperam de seus líderes? **RAC. Revista de Administração Contemporânea** (Impresso), v. 7, n. 2, p. 73-92, 2003.

UHR, D. A. P.; UHR, J. G. Z. Uma nota sobre a rotatividade da mão-de-obra do setor privado brasileiro. **Revista de Economia e Administração** (Impresso), v. 12, p. 132-148, 2013.

WRIGHT, T. A.; CROPANZANO, R. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 5, n. 1, p. 84-94, 2000.