CURSO : ESTATÍSTICA II

PROFESSORES : diego de faveri

Estudo de Caso: A Influência da Remuneração na Retenção de Estagiários[[1]](#footnote-1)[[2]](#footnote-2)

Introdução

Em uma economia globalizada, em que as organizações se tornem cada vez mais semelhantes em termos de estrutura, técnicas de trabalho e tecnologia adotada, o grande diferencial torna-se o fator humano. Para manterem-se competitivas, assim, as organizações precisam atrair e reter profissionais qualificados, processo que tem início com a seleção de seus estagiários. Embora a seleção de estagiários que estejam vinculados às melhores universidades não seja tarefa tão difícil, a retenção destes estagiários diante de um mercado competitivo pode ser desafiadora.

Como mostrou Krumm (2005), os trabalhadores permanecem no emprego por uma variedade de motivos, e muitos pesquisadores tem sido bem sucedidos em mostrar a sua relação com a satisfação no trabalho. Inúmeros estudos já demonstraram que funcionários mais satisfeitos tendem a permanecer no emprego. Ainda, o abandono do cargo tem sido identificado na literatura especializada como uma das principais repostas à insatisfação com o cargo, derivada de inúmeros fatores.

Dentro deste contexto, você foi contratado por uma empresa do setor de construção civil com alta rotatividade entre os estagiários, para investigar que medidas podem ser adotadas pela empresa para melhorar a retenção dos seus estagiários. Para tal, você aplicou um questionário e obteve 207 respostas de recém-formados em seus respectivos cursos de graduação que passaram pela experiência do estágio[[3]](#footnote-3). Os dados coletados por meio do questionário foram tabulados e estão disponíveis na planilha denominada “Caso 1 – Retenção de Estagiários.xls”.

Tarefa

Usando os dados disponíveis, prepare um relatório para a empresa, identificando os fatores que realmente são relevantes para a retenção dos estagiários e que, portanto, devem ser alvos de investimento. Argumente o seu caso com clareza e apresente os fundamentos do seu parecer de forma convincente.

As variáveis que compõem a base de dados devem ser testadas levando em conta as hipóteses a seguir:

* Remuneração:

Com o advento da abordagem clássica da administração e a visão de *homo economicus* por ela disseminada, o ser humano passou a ser enxergado de forma simplificada, como um dos instrumentos da organização que, ao receber maiores salários, produziria mais. Mesmo com o desenvolvimento da escola das relações humanas e com o desenvolvimento de teorias de motivação, o salário continua sendo uma variável de destaque na motivação dos indivíduos por alguns autores. Maslow, por exemplo, propõe uma hierarquia de necessidades, em que a primeira necessidade do trabalhador que precisa ser satisfeita para mantê-lo motivado são suas necessidades fisiológicas, como moradia e alimentação. Ora, para que essas necessidades sejam satisfeitas, o dinheiro é um elemento fundamental.

É nesse sentido que se chega à seguinte hipótese de pesquisa:

* Benefícios recebidos:

Nas organizações modernas os benefícios são um componente importante da remuneração. Elementos como vale refeição, transporte ou convênio médico, são benefícios importantes para complementar a renda dos trabalhadores. Assim, como o salário é considerado um fator motivacional importante, de destaque na literatura, também os benefícios, como parte do salário, podem ser pensado como uma variável central para a satisfação e retenção do trabalhador. Para verificar se essa relação presente na literatura especializada é verdadeira, é necessário testar a seguinte hipótese de pesquisa:

* Horas de trabalho:

Mesmo quando o trabalhador era considerado apenas uma peça dentro de uma engrenagem maior, a fadiga do trabalhador já fazia parte das principais preocupações dos teóricos da abordagem clássica. O limite de trabalho suportado pelo trabalhador já era investigado por Taylor, em busca da máxima eficiência. O bem-estar e a qualidade de vida no trabalho são variáveis hoje centrais para os profissionais de RH nas organizações contemporâneas, pensadas como fatores que podem tornar os funcionários mais satisfeitos e, consequentemente, retê-los na empresa. Assim, chega-se a próxima hipótese da pesquisa:

* Relacionamento com o supervisor:

A Teoria Comportamental em administração desenvolveu inúmeros estudos sobre liderança, na tentativa de identificar qual é o estilo de liderança que deve ser adotado pelos líderes dentro das organizações, de forma a manter seus funcionários satisfeitos, estabelecendo com eles uma boa relação. Tais pesquisas partem da premissa de que o relacionamento com os supervisores é uma variável importante para a motivação e satisfação dos funcionários. Desta forma, faz sentido investigar a seguinte hipótese de pesquisa:

* Investimento em treinamento e plano de carreira:

A Escola das Relações Humanas traz para as organizações a visão de homem social, uma visão mais ampla do trabalho, que entende a motivação humana como sendo movida não apenas por fatores econômicos, mas também por fatores como o reconhecimento no trabalho. A necessidade de realização é apontada por muitos teóricos da motivação como uma das principais necessidades a serem atendidas para que os funcionários mantenham-se satisfeitos com o trabalho (ROBBINS, 2002). A necessidade de reconhecimento pode ser satisfeita, assim, por meio de treinamento que possibilite o aperfeiçoamento do funcionário e a busca por excelência, bem como por um plano de carreira, que lhe aponte os caminhos a serem traçados para o alcance do sucesso profissional. É nesse sentido que outras hipóteses a serem investigadas são:

Variáveis de controle

* Sexo:

A desigualdade entre gêneros no mercado de trabalho é, ainda nos tempos atuais, reconhecida por especialistas que estudam a área. Assim, outra variável que pode influenciar a oferta de outros empregos é o sexo do indivíduo. Em um mercado de trabalho desigual, é de se esperar que homens tenham mais e melhores oportunidades de emprego do que as mulheres.

* Raça:

Características pessoais também são ressaltadas na literatura especializada como importantes variáveis que influenciam a satisfação no cargo e, consequentemente, a rotatividade. De acordo com Krumm (2005), a raça pode influenciar a satisfação do trabalhador na medida em que negros e pardos estão sujeitos a sofrer discriminação racial em seu ambiente de trabalho. Tal discriminação pode servir como um forte estímulo para o abandono do emprego.

* Área de formação:

Embora haja inúmeras teorias em comportamento organizacional relacionando o abandono do emprego com a satisfação, afetada por muitas variáveis, estes teóricos reconhecem que um dos principais fatores responsáveis pelos pedidos de demissão é a oferta de outros empregos. Como a oferta de emprego varia de acordo com a área de formação dos profissionais, é importante levar em consideração esta variável.

Descrição das variáveis da base de dados

|  |  |
| --- | --- |
| Código Variável | Descrição da variável |
| IdEstagiário | Identificador |
| V1 | Tempo em que o estagiário permaneceu na empresa (em meses) |
| V2 | Remuneração mensal (em reais) |
| V3 | Vale alimentação recebido por mês (em reais) |
| V4 | Vale transporte recebido por mês (em reais) |
| V5 | Recebeu plano de saúde (1 = sim; 0 = não) |
| V6 | Tempo de trabalho semanal (em horas) |
| V7 | Relacionamento com o supervisor (1 = ruim; 2 = médio; 3 = bom) |
| V8 | Treinamento – Participou de treinamentos no período em que estagiou (1 = sim; 0 = não) |
| V9 | A empresa tem plano de carreira para seus funcionários (1 = sim; 0 = não) |
| V10 | Área de formação (1 = administração; 2 = Psicologia; 3 = Comunicação; 4 = Economia; 5 = Engenharia; 6 = Sociologia) |
| V11 | Sexo (1 = Feminino; 0= Masculino) |
| V12 | Raça (1 = branca; 2 = negra; 3 = parda) |

Referências

Robins, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Krumm, D.. *Psicologia do trabalho*: uma introdução à psicologia industrial/ organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

1. Caso elaborado por Vanessa Brulon Soares Doutoranda da EBAPE/FGV. [↑](#footnote-ref-1)
2. Este caso foi inspirado na monografia de graduação da aluna da EBAPE/FGV Patrícia Maria Martins Guerra Braga intitulada “A Influência Da Remuneração Na Retenção De Estagiários: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Do Setor De Construção Civil”. [↑](#footnote-ref-2)
3. Trata-se de uma amostra aleatória e probabilística. [↑](#footnote-ref-3)