

Rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma empresa de auditoria independente

Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo

Tereza Cristina Pinheiro de Lima

Cláudio Santos Sérgio Filho

RESUMO: O estudo foi realizado em uma organização de auditoria independente, em Goiânia-GO e Distrito Federal-DF, com objetivo de verificar os motivos da rotatividade de pessoal nos cargos de auditor *trainee*, auditor pleno e auditor gerente, no *fiscal year* 2015/2016. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, quantitativa, classificada como estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se questionários, com tratamento dos dados realizado em *software* Excel e submetido à análise da estatística descritiva. Os resultados indicam que, entre os *trainees*, os motivos foram cobrança e pressão excessiva com os prazos para realização dos serviços, a carga horária de trabalho que, em maioria, era superior a oito horas diárias, o excesso de viagens, a incompatibilidade com as atividades desenvolvidas e a *busy season*. Para os auditores plenos, as indicações foram as constantes viagens, a não identificação com a atividade desenvolvida e a sensação/dúvida de que o seu desenvolvimento estivesse sendo prejudicado por falta de preparo do superior. Os auditores gerentes destacaram para a falta de preparo do superior e que, seus pontos fortes, não eram bem aproveitados. Para estudos futuros, propõe-se ampliar o tamanho da população e investigar outros escritórios da companhia no Brasil, como também outras organizações de auditoria independente que estejam entre as *big four*.

Palavras Chave: Gestão de pessoas. Rotatividade. Auditoria Independente.

ABSTRACT: The study was carried out in an independent auditing organization in Goiânia-GO and Federal District-DF, in order to verify the reasons for staff turnover in the positions of auditor trainee, auditor and manager auditor during the fiscal year 2015/2016. The research is characterized as exploratory, quantitative, classified as a case study. For the data collection, questionnaires were used, with data treatment executed in Excel software and submitted to the descriptive statistics analysis. The results indicate that among the auditors trainees, the reasons were excessive collection and pressure with deadlines, the workload that, in most cases, exceeded eight hours a day, excessive travel, incompatibility with activities developed and a busy season. For the auditors, the indications were the constant trips, the non-identification with the activity developed and the sensation/doubt that their development was being harmed by lack of preparation of the supervisor. The manager auditors pointed that development was hampered by lack of preparation of the supervisor, and that the strengths were not well utilized. For future studies, it is proposed to expand the size of the population and investigate other company offices in Brazil, as well as other independent auditing organizations, that are among the big four.

Keywords: People management. Turnover. Independent Audit.

Recebido em: 17/03/2018

Aprovado em: 19/09/2018

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Bastos

1 INTRODUÇÃO

O sistema organizacional é formado por um conjunto de subsistemas que se integram e realizam o processamento de recursos materiais, tecnológicos financeiros e humanos e esses, após transformados, constituem-se em produtos ou serviços. Com isto, cabe destacar que a organização é formada, principalmente, por pessoas (colaboradores) e essa relação simbiótica organização-colaborador, caracteriza-se como uma das fontes para a vitalidade do cenário organizacional. Neste caso, é praticamente impossível separar estes dois pilares: a organização que é formada por pessoas e depende, diretamente, de suas atividades para se manter no mercado; as pessoas, por outro lado, em seu papel de colaboradores, que configuram a organização como um todo, representando-a e lhe trazendo benefícios. Assim sendo, é imprescindível que haja uma relação mutuamente saudável, evitando-se as relações consideradas não-saudáveis e que levam à quebra do vínculo colaborador-organização e que pode contribuir para um possível aumento da rotatividade/ou *turnover* (BENKE; CARVALHO, 2008).

Em conformidade à perspectiva apresentada, Chiavenato (2008, p. 5) descreve que há alguns anos “essa relação era antagônica e conflitante”, porém com as mudanças advindas da sociedade, empresas e pessoas houve necessidades de “se adaptar, organizar e responder às mudanças do ambiente”.

Os estudos e pesquisas realizados por Sanchez (2008) apresentam diversos fatores/motivos que contribuem para a rotatividade de pessoal. No entanto, quando realizadas as análises estratégicas que verifiquem o cenário e as variáveis atuantes nele, aumentam-se as possibilidades de ações

que consigam reduzir os altos índices de (entrada/saída) dos colaboradores. Ainda, segundo o autor, a baixa da rotatividade gera segurança no trabalho e proporciona ao colaborador um melhor ambiente refletindo em sua produtividade.

O objetivo deste estudo buscou verificar os motivos da rotatividade de pessoal, em uma empresa de auditoria, independente, referente aos cargos de auditor *trainee*, auditor pleno e auditor gerente no *fiscal year* 2015/2016.

A importância do estudo está no levantamento da discussão acerca da rotatividade, não se restringindo apenas aos efeitos, mas também à verificação e motivos que determinam a rotatividade. Com isto, almejou-se direcionar a pesquisa para o cenário de uma multinacional, evidenciando os desafios da gestão de pessoas em uma organização que demanda, em essência, do fator humano para a prestação de serviços, exigindo alta *performance* em todos os níveis de habilidades, sejam elas, conceituais, humanas e/ou técnicas.

A problematização que orienta o estudo centrou-se na questão: Quais os motivos que contribuíram para a rotatividade de pessoal na empresa de auditoria independente Assurance Ltda¹, com relação aos cargos de auditor *trainee*, auditor pleno e auditor gerente, durante o *fiscal year* 2015/2016?

O estudo está estruturado em cinco seções, a primeira com o referencial teórico sobre gestão de pessoas, rotatividade e auditoria independente. A segunda descreve a metodologia e, posteriormente, é apresentado o contexto da empresa Assurance Ltda, seguido da análise dos

¹Assurance Ltda, refere-se a um nome fictício. A empresa concedeu todo apoio e forneceu as devidas informações para a realização do estudo, mas solicitou privacidade referente à razão social e nome fantasia.

dados e das discussões. Na última seção, apresenta-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Processo evolutivo da gestão de pessoas

O cenário organizacional é reflexo de um contexto marcado por significativas transformações em que a globalização da economia, a crescente inovação tecnológica, a competitividade acirrada e o rápido desenvolvimento da tecnologia de informação se mostram como são características que impactam e geram mudanças nas organizações (DESSLER, 2003). Corroborando com esta ótica, Dutra (2012) descreve que o ambiente organizacional tem reflexos diretos da globalização resultado de vários anos de um processo evolutivo e, embora a gestão de pessoas remonte à antiguidade, identifica-se que, somente ao final do século passado, é que essa questão assumiu maior relevância, ocorrendo uma sistematização dos conceitos já acumulados.

A administração de recursos humanos (*human resource management*) é consequência do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos e faz referência a uma área de trabalho direcionada à execução de transações processuais e trâmites burocráticos. A história da administração de recursos humanos tem seu início com o surgimento dos departamentos de pessoal, período em que os empregados começaram a ser compreendidos como um fator de produção e que os custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos de outros fatores de produção (FLEURY; FISCHER; CORREA, 2001).

O processo evolutivo da gestão de pessoas é abordado de diferentes ângulos por diversos autores. Alguns classificam esse período atribuindo o processo evolutivo em conformidade às várias fases com base nas funções desempenhadas na organização. Essa abordagem é descrita como funcionalista e segue estruturada em três fases, conforme demonstrado no Quadro 1, a partir do referencial de Dutra (2009).

Quadro 1 – Processo evolutivo da gestão de pessoas: Abordagem Funcionalista.

Operacional	Até a década de 1960, o departamento de pessoal era responsável apenas para operacionalizar alguns processos inerentes ao pessoal dentro da organização: admissão, demissão, cálculo de folha de pagamento, dentre outros.
Gerencial	A partir dos anos 1960 até o início dos anos 1980, a gestão de pessoas passou a ser uma importante peça em diferentes processos dentro da organização, sendo requisitada em diversas áreas, período em que o gestor de pessoas passou a integrar o corpo gerencial da organização.
Estratégica	A partir da década de 1980, a gestão de pessoas passou a assumir papel estratégico dentro da organização. Em um tempo de globalização e alta concorrência em todos os setores, a gestão de pessoas passou a ser um diferencial, pois agora o gestor da área não era apenas um integrante do corpo gerencial da organização, mas são diretores e têm um papel importantíssimo na criação de valores para as organizações.

Fonte: Dutra (2009) adaptado pelos autores.

O trabalho, desde os primórdios, se faz presente no cotidiano da vida humana, mas no século XXI, como consequência das grandes transformações, fez com que a gestão de pessoas compreendesse a

necessidade de desenvolver novas concepções voltando-se para a alta competitividade e o diferencial gerado pelo fator humano. Assim, houve crescimento da participação da mulher no mercado de

trabalho e a necessidade de novas habilidades para gerir as relações organizacionais em um ambiente, cada vez mais, tecnológico e dinâmico. Com isso, percebe-se a relevância da gestão de pessoas como um canal, a mais, para que as organizações possam agregar e fomentar um comportamento produtivo e, com desenvolvimento organizacional, capaz de canalizar saberes para a consolidação de novas competências e consequentemente para o alcance de seus objetivos (SANTOS; ROCHA, 2013).

2.2 Conceitos de gestão de pessoas

Nos estudos desenvolvidos por Gil (2001), a expressão gestão de pessoas surge com a proposta de substituir a administração de recursos humanos, considerando as novas percepções entre as relações das organizações com as pessoas. Segundo Limongi-França (2006), caracteriza-se como um conjunto de forças humanas com capacidades produtivas, gerenciais e estratégicas conectadas em um ambiente organizacional. Os elementos que compõem esse conjunto de forças humanas relacionam à dinâmica da gestão de pessoas com véis ao potencial, interação, compromisso, inovação, força de trabalho e criatividade.

Corroborando, Vergara (2012, p. 10) afirma que a:

Gestão de pessoas é um tema de maior importância, primeiro porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas e, segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de *marketing*, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

Fleury e Fischer (1998) descrevem a gestão de pessoas como um conjunto de normas implementadas para direcionar o capital humano da organização, estabelecendo suas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Dutra (2009) acrescenta que essa gestão de pessoas deve contribuir para que o ambiente de trabalho estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da organização e das pessoas, de forma clara, simples, flexível, destacando a importância da gestão estratégica de pessoas frente o contexto globalizado e altamente competitivo.

De acordo com os estudos de Silva (2000), as organizações para terem sucesso neste novo milênio precisarão ir além dos simples investimentos em tecnologia, equipamentos, *marketing* e outros fatores de produção. Elas necessitam compreender que tudo estará muito acessível a todos e que estimular o potencial de criatividade e inovação do capital intelectual é uma forma estratégica para o sucesso organizacional. Ao considerar que a gestão de pessoas tem adquirido, cada vez mais, um papel estratégico nas organizações, cabe destacar dentre as inúmeras variáveis que podem afetar sua atuação, a que requer atenção neste estudo que é a rotatividade de pessoal.

2.3 Rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal, também conhecida como *turnover*, refere-se à movimentação de colaboradores de uma organização em um dado período de tempo (ABBASI; HOLLMAN, 2000). Chiavenato (2010) descreve o *turnover*/ou rotatividade de pessoal como a relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária, em um determinado período. Acrescenta, ainda, que a rotatividade de pessoal influencia consideravelmente os processos e

consequentemente o resultado da organização, pois é um aspecto importante na dinâmica organizacional.

Com a globalização em todos os setores da economia, as organizações inteligentemente atrelaram o seu desenvolvimento (em qualquer tipo de setor) ao desenvolvimento de pessoas. Com isso, em especial após a década de 1980, o estudo sobre a rotatividade – fluxo de entrada e saídas de colaboradores – nas organizações tem se tornado peça fundamental para o desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas e consequentemente para o desenvolvimento da organização como um todo. Este fluxo caracteriza pelas admissões e desligamentos de empregados em uma empresa, com referência a um determinado período, ação que pode ser espontânea ou provocada pela empresa (DELLOVO *et al.*, 2011).

Compreender a natureza dos desligamentos é de fundamental importância para melhor análise do contexto que envolve a rotatividade em cada organização. Desta forma, pode-se distinguir os desligamentos em duas categorias: os que decorrem por iniciativa do próprio empregado e os que ocorrem por iniciativa da empresa. Quando a iniciativa parte do colaborador é em geral motivada por razões profissionais ou pessoais que incluem a insatisfação com a atividade desempenhada na organização ou a busca por novas perspectivas de carreira. Quando a iniciativa parte da organização, as motivações incluem a inadequação do colaborador ao perfil necessário para a função, insatisfação com seu desempenho ou enxugamento de quadro funcional (ANDRADE; VILAS BOAS, 2009).

O alto índice de rotatividade indica que algum problema ocorre e é importante determinar o porquê, principalmente quando a perda de colaboradores se torna muito frequente em um curto espaço de tempo.

Assim, deve-se inferir que existem questões que não estão sendo administradas da maneira correta na área de recursos humanos, pois um número elevado de entrada e saída de colaboradores afeta diretamente a organização e pode ser uma das causas relacionadas à baixa produtividade (SILVA, 2003).

A rotatividade ocasionada pela iniciativa espontânea dos colaboradores é considerada a mais prejudicial para as organizações, uma vez que não está sob o seu controle e incorre em custos de reposição inesperados e altamente onerosos para a gestão. Portanto, compreender os fatores que contribuíram para o desligamento dos colaboradores é de fundamental para a elaboração e/ou revisão do planejamento estratégico de recursos humanos da organização (ALVES; MEDEIROS; RIBEIRO, 2012).

Para Silva (2002), a rotatividade de pessoal pode ser motivada por fatores internos e externos à organização. São considerados fatores internos, a existência e a qualidade do plano de carreira ofertado pela organização, as políticas salariais e de benefícios, as condições estruturais e psicológicas de trabalho, o relacionamento com colegas de trabalho e a relação com gestores, os instrumentos de avaliação de desempenho, as recompensas e oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Segundo o mesmo autor, os fatores externos para a rotatividade relacionam-se com as oportunidades de emprego no mercado de trabalho e com o cenário econômico.

De acordo com o estudo realizado por Frufrek (2015), o fato gerador da rotatividade de pessoal pode ser considerado multicausal e, na literatura, vários autores discutem acerca dessas causas. O quadro 2 a seguir apresenta algumas das causas da rotatividade de pessoal.

Quadro 2 – Causas da rotatividade de pessoal.

Ambiente de trabalho inadequado. O ambiente de trabalho tem ligações fortes com a satisfação e o estresse do empregado no trabalho e, conseqüentemente, com a sua intenção de deixar a empresa.
Conflito entre trabalho e família. O conflito entre trabalho e família é uma fonte de estresse no trabalho e, portanto, um fator potencial para a intenção do trabalhador de sair da empresa.
Estilo gerencial inadequado. O estilo gerencial de executivos, gerentes e líderes de projeto (por exemplo, muito autoritário ou muito liberal) é fator significativo que influencia o empregado a sair da empresa.
Falta de reconhecimento profissional. O esforço da empresa em reconhecer e expressar o valor do empregado com bom desempenho é uma motivação para o colaborador permanecer na empresa.
Falta de comprometimento organizacional. O comprometimento da empresa para com o empregado é fator importante que determina a intenção de sair da empresa.
Falta de política salarial. O salário e o plano de carreira oferecido pela empresa são inibidores da intenção de sair da empresa.
Insatisfação decorrente de expectativa não alcançada. O empregado fica mais suscetível a sair da empresa quando percebe que as suas expectativas referentes ao trabalho não podem ser alcançadas na empresa atual.
Fatores ambientais e culturais. Os fatores ambientais (por exemplo: clima ou moradia) e culturais (por exemplo: valores, crenças e costumes regionais) influenciam a decisão do empregado de sair da empresa.
Falta de treinamento periódico. A prática de realizar treinamento periódico contribui para a melhoria da qualidade de vida no trabalho e, como consequência, para reduzir a intenção do empregado de sair da empresa.
Relações negativas com os colegas de trabalho. A socialização é a principal prática para a integração dos empregados e o fator relacionamento pode conduzir ao estresse no trabalho que, por sua vez, influencia a decisão do colaborador de sair da empresa.
Falta de comunicação na empresa. A comunicação direta com os empregados, regular ou espontânea, é uma maneira efetiva de evitar muitos problemas, inclusive aqueles que contribuem para a intenção do colaborador de sair da empresa.
Procura por emprego pelos colegas de trabalho. O comportamento dos colegas de trabalho de procurar por emprego pode contagiar o empregado a também ter a intenção de sair da empresa.
Sobrecarga de trabalho. O empregado deve receber uma quantia razoável de carga de trabalho, para que não ocorra sobrecarga que, por sua vez, torna o trabalho exaustivo.
Trabalho repetitivo. A realização de tarefas e desafios diferentes e significativos tem efeito direto na satisfação do empregado e, como resultado, na intenção em permanecer na empresa.

Fonte: Frufrek (2015) adaptado pelos autores.

O alto índice de rotatividade pode acarretar altos custos para uma empresa os quais são divididos em custos primários e custos secundários. O primeiro refere-se ao processo de contratação, recrutamento e integração do empregado à organização; o segundo refere-se aos custos e reflexos do empregado uma vez incorporado. Os maiores custos são os secundários, uma vez que os primários podem ser mensurados e dimensionados, diferentemente dos secundários que envolvem maior complexidade, principalmente quando a organização não detém uma estrutura que possibilite a transição entre colaboradores com o menor impacto possível (MOTA; TEIXEIRA, 2014).

De acordo com Sanchez (2008), além do impacto financeiro, é importante destacar

os impactos no clima organizacional, uma vez que o ambiente com alta rotatividade é diretamente afetado. O autor acrescenta que decorrente da instabilidade gerada pela rotatividade, o sistema de colaboração e aprendizagem e a identidade organizacional enfrentam maiores desafios para a construção de pertencimento do grupo e aos objetivos. Para Ferreira e Freire (2001), os custos da rotatividade de pessoal são significativos e abrangem não apenas os custos financeiros, como também queda na produtividade, perda de historicidade da organização e, conseqüentemente, redução da competitividade no mercado.

Cabe destacar, como fator somatório para a decisão de desligamento por parte do colaborador, o excesso da carga de trabalho, em maioria jornada acima de oito horas/dia.

A carga de trabalho pode ser descrita resumidamente em três componentes interligados: o físico, o cognitivo e o psíquico (FERREIRA; FREIRE, 2001). Segundo este autor, uma atividade aparentemente simples, se somada às três componentes e com tempo de exposição prolongado, poderá ocasionar sobrecarga de trabalho, reflexo das exigências externas, ambientais, instrumentais, organizacionais.

A sessão a seguir apresenta o cenário da Auditoria Independente, com destaque para as *big four*, e tem por objetivo contextualizar esse mercado, uma vez que o estudo tem como objeto uma das organizações que compõem o *ranking* das quatro maiores empresas de auditoria do mundo.

2.4 Auditoria Independente

A auditoria independente é uma das técnicas contábeis existentes e ocupa atualmente lugar em evidência no cenário econômico, político e social. É reconhecida internacionalmente como atividade que proporciona confiabilidade às informações contábeis e vem sendo, cada vez mais, demandada pelas empresas no Brasil em razão do desenvolvimento e da expansão dos mercados (ATTIE, 2011). Os estudos desenvolvidos por Jund (2001, p. 56) apontaram que as características das etapas do plano de carreira em auditoria compreendem três momentos principais, são eles:

a) Auditor Trainee ou Assistente: deve possuir tempo de experiência de zero a dois anos; ter curso superior ou em andamento; realizar função de natureza especializada, destinada a participar na execução dos trabalhos de auditoria, avaliando a adequação dos controles internos nos seus diversos aspectos; **b) Auditor Pleno ou Semissênior:** (...) deve ter visão abrangente da atuação da auditoria,

em geral o tempo de experiência é mais abrangente, de dois a cinco anos na área. A função é destinada a acompanhar e executar os trabalhos de auditoria, avaliando a adequação dos controles internos, nos seus aspectos orçamentários, financeiros, contábeis, fiscais, tributários, administrativos e de sistemas informatizados de processamento de dados; e **c) Auditor Gerente/Sênior:** deve possuir tempo de experiência de cinco a dez anos no ramo. (...) A função é de natureza especializada, destinada a coordenar, acompanhar, executar e revisar os trabalhos de auditoria, de forma a assegurar a conformidade com os padrões de desempenho. É encarregado dos trabalhos no campo, onde irá determinar a natureza do trabalho e preparar o programa de auditoria.

A sociedade espera do auditor transparência sobre as informações a serem geradas e repassadas, de modo a entregar um trabalho ético e moral. O auditor tem papel importante na conjuntura do mercado perante as organizações, pois se esperam das empresas de auditoria precisão, confiabilidade e transparência em suas análises e pareceres. De acordo com Che, Hope e Langli (2017), quanto maior a empresa auditora, maior a sua responsabilidade perante o trabalho que desenvolve. Atualmente, no Brasil, têm-se em operação quatro líderes globais do mercado de auditoria: *PricewaterhouseCoopers* (PwC), *Ernst Young* (EY), KPMG e Delloite (que há pouco tempo adquiriu também a BDO que seria a 5º maior). Juntas, essas empresas formam a chamada *Big Four*, ou seja, as quatro maiores empresas de *networking* de auditoria independente do mundo (LAWRENCE; MINUTTI-MEZA; ZHANG, 2001).

O cenário da auditoria independente, principalmente ao voltar-se para as *Big Four*, depara-se com o período chamado *busy season*, ou seja, período movimentado.

Durante o primeiro trimestre de cada ano há um volume intenso de trabalho. A *busy season* reflete diretamente nos colaboradores, levando-os a um estresse extremo decorrente da pressão no ambiente de trabalho. Por uma visão cultural, esse período pode ser, para algumas organizações do segmento, um mecanismo de seleção para identificar os trabalhadores que conseguem trabalhar sobre pressão. A visão econômica, assim, com uma alta taxa de pressão e de trabalho a ser realizado, possui uma indicação de altas taxas de estresse e alta rotatividade vivida pelas organizações (SHELLENBARGER, 1998).

Casanova (2008) revela que as grandes organizações de auditoria independente, mesmo com o período *busy season*, atraem muitos profissionais, principalmente os jovens, seja pelo plano de carreira estruturado, salário atraente para um início de carreira, “estabilidade”, visibilidade do mercado por se trabalhar em uma multinacional, aprendizado e experiência, fatores esses que têm sido alguns dos atrativos para o ingresso de jovens que concluem a universidade e buscam a primeira oportunidade de trabalho. Coelho *et al.*, (2018) destaca que os jovens profissionais ao ingressarem na área de auditoria atuam como *trainees* podem atingir diferentes posições dentro da organização, com a possibilidade de chegarem ao topo da hierarquia, tornando-se sócios.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa apresenta uma abordagem quantitativa que segundo Fonseca (2002) é aquela que está centrada na objetividade, influenciada pelo positivismo, em que recorre à linguagem matemática para

descrever as causas de um fenômeno e as relações entre variáveis. A análise quantitativa foi abordada no estudo para verificar os motivos da rotatividade dos colaboradores na empresa, de forma que os dados coletados com a aplicação dos questionários foram analisados com tratamento por meio de estatística descritiva.

De acordo com Gil (2007), com base nos objetivos é possível classificar as pesquisas em três grupos: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. Este estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória, ou seja, quando busca conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das suas causas e consequências.

Com relação aos procedimentos da pesquisa, pode-se classificá-la como um estudo de caso que, segundo Fonseca (2002, p. 33) refere-se a “uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação”. Com referência à perspectiva apresentada, a pesquisa se enquadra como estudo de caso, considerando a análise restrita ao contexto da empresa estudada.

A população alvo refere-se aos colaboradores desligados durante o *fiscal year* 2015/2016, compreendendo o período de julho/2015 a julho/2016. A amostra foi livremente estipulada pelos autores tendo como critério percentual de representatividade igual ou maior que 70% dos colaboradores desligados. Para o cálculo da amostra, considerou exclusivamente os cargos de auditor *trainee*, auditor pleno e auditor gerente. A tabela 1 apresenta a população-alvo e amostra deste estudo.

Tabela 1 – População-alvo e Amostra.

Cargo	População-alvo	Amostra
Auditor <i>Trainee</i>	15	12
Auditor Pleno	10	6
Auditor Gerente	3	3
	28	21

Fonte: elaborada pelos autores a partir de dados da empresa.

Para a coleta dos dados foi utilizado o questionário, elaborado na plataforma do *Google Docs* e, posteriormente, submetido a um pré-teste enviado por e-mail a um dos colaboradores desligado da empresa. Após a identificação de recebimento do questionário, o participante forneceu *feedback* e, na oportunidade, informou não ter encontrado nenhuma dificuldade durante o preenchimento do instrumento. A estrutura do questionário foi composta por dois blocos, o primeiro refere-se aos dados sociodemográficos (sexo, idade, estado civil e formação acadêmica) e o segundo constituído por um conjunto de quinze questões fechadas, com escala *likert* de cinco categorias, sendo: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – não concordo/nem discordo; 4 – de acordo; e 5 – totalmente de acordo.

O período para a coleta de dados foi de 8 de julho a 18 de agosto de 2017, após iniciou-se o tratamento e análise dos dados obtidos. Nesta fase, utilizaram-se inicialmente os gráficos disponibilizados pela plataforma do *Google Docs*, mas optou-se por não utilizá-los, uma vez que seriam condensados nas tabelas. Em um segundo momento, com a utilização do *software* Excel, os dados foram tratados, agrupando e cruzadas as variáveis do instrumento a fim de verificar a representatividade de cada uma e seus respectivos percentuais, para posterior apresentação dos resultados em tabelas com o recurso da estatística descritiva.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O grupo Assurance Ltda está no mercado brasileiro desde 1915 e compõe um grupo de empresas situadas em 157 países. As operações, no Brasil, estão distribuídas em 17 escritórios, nas cidades de Barueri (SP); Belo Horizonte (MG); Brasília (DF); Campinas (SP); Cuiabá (MT); Curitiba (PR); Florianópolis (SC); Goiânia (GO); Maringá (PR); Porto Alegre (RS); Recife (PE); Ribeirão Preto (SP); Rio de Janeiro (RJ); Salvador (BA); São José dos Campos (SP); São Paulo (SP) e Sorocaba (SP).

A estratégia de responsabilidade corporativa do grupo entrelaça-se entre dois pontos principais. O primeiro em ‘Fazer a coisa certa’, que equivale na promoção de aspectos de responsabilidade corporativa essenciais ao nosso negócio, e isso envolve a qualidade nos serviços, a diversidade das equipes, o compromisso com a comunidade e atenção ao impacto ambiental. O segundo ponto relaciona-se em ‘Ser catalisador de mudança’, seja por meio do uso de competências, influência e relacionamentos para trabalhar com outras entidades e organizações, a fim de promover ações que proporcionem mudanças e tenham um impacto duradouro no mundo que os cerca.

A Assurance Ltda compõe-se de um grupo de *network* de firmas orientadas à prestação de serviços de auditoria e asseguaração, consultoria tributária e societária, consultoria de negócios e assessoria em transações. Atualmente, o

grupo é uma *big four*, ou seja, está entre as quatro maiores empresas de *networking* de auditoria independente do mundo. O faturamento anual de todos os escritórios representou, ao final do exercício contábil de 2016, R\$ 35,9 bilhões e somente as operações no Brasil somaram R\$ 1 bilhão.

Os escritórios objeto deste estudo são os situados em Goiânia (GO) e Brasília (DF) que juntos representam R\$ 14 milhões de faturamento, ou seja, 1,4% das operações no Brasil. Uma das características estratégicas presentes, em ampla maioria das *big four*,

encontra-se na atenção ao treinamento e desenvolvimento (T&D) com a disponibilização de significativos recursos financeiros.

Com relação aos escritórios da empresa em Goiânia e Brasília, no período relativo ao *fiscal year* 2015/2016, destinaram-se cerca de 10% do faturamento do período para T&D. A tabela 2 apresenta os valores médios investidos em T&D para cada colaborador do cargo de auditor *trainee*, auditor pleno e auditor gerente.

Tabela 2 – Investimento em T&D (2015/2016).

Cargo	Investimento (\$ por colaborador)	Total de horas	Investimento total
Auditor <i>Trainee</i>	R\$ 10.680,00	120h	160.200,00
Auditor Pleno	R\$ 16.000,00	80h	160.000,00
Auditor Gerente	R\$ 33.000,00	60h	99.000,00

Fonte: elaborada pelos autores a partir de dados da empresa.

Em conformidade aos valores apresentados na tabela 2, verifica-se a importância de reter os talentos, uma vez que o grupo Assurance investe parte de seus rendimentos em T&D e compreende que o desligamento de colaboradores, principalmente em índices elevados, afeta o planejamento e execução de suas operações. O valor investido em treinamento, por cargo, foi calculado através do total de colaboradores desligados e o montante investido em T&D, no respectivo período.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas as análises e discussões dos resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários e respectivo tratamento dos dados. O estudo levantou tanto os dados sociodemográficos dos colaboradores desligados quanto aos

motivos que contribuíram para a rotatividade de pessoal. As somatórias dos motivos de desligamentos foram analisadas horizontalmente, considerando a pergunta e os percentuais obtidos por meio da escala *likert* de cinco categorias. Os totais apresentados nas tabelas 3, 4 e 5 consideraram exclusivamente a última categoria (concordo totalmente).

Em conformidade aos dados sociodemográficos, verificou-se que entre os colaboradores desligados (N = 21), destacam-se quantitativamente os *trainees* (N = 12), amplo percentual com idade entre 18 a 22 anos (75%), solteiros (92%) e grande maioria não concluiu a graduação (83%). Os *trainees* não estão desvinculados do ensino superior, mas cursam ainda a graduação, pois esse é um dos requisitos para a contratação. Os motivos que contribuíram para seu desligamento encontram-se na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Auditor *Trainee*: principais motivos que contribuíram para o desligamento.

A cobrança e pressão excessiva com os prazos para entrega dos projetos.	75%
A carga horária de trabalho, quase sempre superior a oito horas diárias.	50%
As constantes viagens que chegavam a atrapalhar minha vida pessoal e acadêmica.	58%
Não me identifiquei com a atividade desenvolvida.	58%
Não suportei a “ <i>busy season</i> ” (período de alto ritmo de trabalho).	58%

Fonte: dados da pesquisa.

Assim, constata-se que, para os *trainees*, as questões relativas à remuneração e/ou ao pacote de benefícios oferecido (se era inferior ao praticado no mercado de auditoria); quanto ao desenho de carreira incerto ‘pós-sênior’; a remuneração baixa comparada à experiência e conhecimento; e se os pontos fortes não foram bem aproveitados, não representaram para esse grupo motivos relevantes para influenciar no desligamento. Diante o exposto, Casanova (2008) alerta que as grandes organizações de auditoria independente atraem muitos profissionais, principalmente os jovens, a maioria motivada pelo plano de carreira e salário atraentes para um início de carreira. As demais questões não os influenciam, uma vez que a relação maior está na busca por uma oportunidade de trabalho e no desenvolvimento da carreira profissional.

Por outro lado, os *trainees* afirmaram com representatividade igual ou superior a 50% que a cobrança e pressão excessiva com os prazos para entrega dos projetos; a carga horária de trabalho, quase sempre superior a oito horas diárias; as constantes viagens e a

não identificação com a atividade desenvolvida e o alto ritmo de trabalho foram os principais motivos que contribuíram para o desligamento. Segundo Shellenbarger (1998), o estresse gerado em determinados períodos nas organizações de auditoria independente, principalmente na *busy season*, reflete diretamente nos *trainees*, ao evidenciar que, esse período acarreta um estresse extremo decorrente da pressão, no ambiente de trabalho. A jornada de trabalho, em maioria superior a oito horas diárias, tem destaque neste grupo, uma vez que eles precisam conciliar com a jornada diária da graduação e que somadas às responsabilidades da função ocasiona uma sobrecarga de trabalho, afetando tanto o físico, o cognitivo e o psíquico (WISNER, 1987).

Já os auditores plenos em totalidade (N = 6) apresentaram idade entre 23 a 28 anos, sendo 50% solteiros e 50% casados, todos possuem ensino superior completo e 50% já cursaram pós-graduação. Ressaltam-se na tabela 4, os motivos de desligamento desse grupo.

Tabela 4 – Auditor Pleno: Principais motivos que contribuíram para o desligamento.

Senti que meu desenvolvimento foi prejudicado por falta de preparo do meu superior.	50%
As constantes viagens que chegavam a atrapalhar minha vida pessoal e acadêmica.	50%
Não me identifiquei com a atividade desenvolvida.	50%

Fonte: dados da pesquisa.

Assim, constata-se que a cobrança e a pressão excessiva com os prazos para entrega dos projetos; a carga horária quase sempre superior a oito horas diárias, e a remuneração/ pacote de benefícios inferior à praticada no mercado de auditoria não representaram, significativamente, os motivos que contribuíram para o desligamento. As questões mais relevantes foram as que se relacionam à motivação no trabalho e/ou conflitos pessoais e a relação com a família. Segundo Frufrek (2015), dentre alguns motivos que causam a rotatividade, o estilo gerencial inadequado, expectativa não alcançada; conflitos entre trabalho e família e o trabalho repetitivo têm efeito direto na satisfação do empregado e,

como resultado, na intenção em permanecer na empresa.

Esses resultados apresentam forte relação com a maturidade profissional oriunda das experiências profissionais que, em média, somam de dois a cinco anos, pois são profissionais que já possuem curso superior completo ou especialização, registro profissional e têm uma visão abrangente da atuação da auditoria, conforme salienta Jund (2001).

Por último, os auditores gerente (N = 3), esses compõem o grupo com idade acima de 28 anos, maioria divorciada (67%) e todos com pós-graduação, cujos motivos de desligamento estão explicitados na tabela 5.

Tabela 5 – Auditor Gerente: Principais motivos que contribuíram para o desligamento

Senti que meu desenvolvimento foi prejudicado por falta de preparo do meu superior.	66,67%
Meus pontos fortes não foram bem aproveitados.	66,67%

Fonte: Elaborada pelos autores

Na análise, o desenvolvimento profissional encontra limitações na falta de preparo do Superior que não otimiza as competências reveladas, o que compromete as necessidades de reconhecimento e autoestima, uma vez que os auditores gerentes, ao alcançarem esse cargo, já possuem altíssimo nível de conhecimento técnico. Os estudos desenvolvidos por Frufrek (2015) revelam que as limitações motivadoras envolvem o estilo gerencial inadequado, falta de reconhecimento profissional e expectativa não atendida de ascensão para o corpo societário. Assim, os estudos indicam que o auditor gerente diante da insatisfação toma a decisão de migrar para outras áreas, ou para organizações concorrentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos estudos realizados, com base nos conteúdos apresentados, dados obtidos e analisados, os objetivos foram atendidos, respondendo-se à problematização, uma vez que foram identificados os motivos que contribuíram para a rotatividade de pessoal nos cargos de auditor *trainee*, auditor pleno e auditor gerente no *fiscal year* 2015/2016.

Os resultados obtidos demonstram que entre os motivos contribuintes para o desligamento dos colaboradores, destacam para os auditores *trainees* a cobrança e pressão excessiva com os prazos, a carga horária de trabalho que em maioria é superior a oito horas diárias, o excesso de viagens, a incompatibilidade com as atividades desenvolvidas, a ausência de

preparo por parte do superior e, por fim, o período *busy season*.

Para os auditores plenos, estão as constantes viagens, a não identificação com a atividade desenvolvida e a sensação/dúvida que o desenvolvimento estivesse sendo prejudicado por falta de preparo do superior. Os auditores gerentes evidenciaram que a pressão, viagens e a *busy season* são fatores que não motivaram para o desligamento, mas destacaram questões sobre o desenvolvimento prejudicado por falta de preparo do superior e que os pontos fortes não foram bem aproveitados.

Por meio dos resultados obtidos, compreende-se que os motivos que contribuíram para a rotatividade de pessoal apresentaram destaques diferentes conforme o cargo. Entre os auditores *trainees* destacam os motivos atrelados à pressão, as constantes viagens e o período de intenso trabalho. Para os auditores plenos, destaca-se também o fator viagens, a não identificação com as atividades decorrente do trabalho repetitivo, apoio insatisfatório da chefia. Por último, entre os auditores gerente, verificou-se ausência de apoio do superior (sócio), falta de reconhecimento gerando indecisão quanto à carreira e progressão profissional.

Como limitações do estudo, destaca a população da pesquisa que considerou o cenário de apenas uma organização que compõe as *big four*. Desta forma, não é possível constatar se os motivos para o desligamento dos colaboradores são semelhantes em outras organizações de auditoria independente ou, até mesmo, em outros escritórios do grupo. Para estudos futuros, sugere-se ampliar o tamanho da população de forma a investigar os escritórios que compõem a operação do grupo no Brasil. Uma segunda proposta, direciona-se para a realização de um estudo semelhante em uma organização de auditoria independente que, também, esteja entre as quatro maiores do mundo.

REFERÊNCIAS

- ABBASI, S. M.; HOLLMAN, K. W. Turnover: The real bottom line. *Personnel Administration*, 29(3), 333-342. 2000.
- ALVES, R.C.; MEDEIROS, R.K.R.; RIBEIRO, S.R.S. Turnover: Uma análise dos Fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio LTDA. *Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios*. Natal, v. 2, n. 1, p. 115-126, Ago-Jan. 2012.
- ANDRADE, R. O. B de; VILAS BOAS, A.A. *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ATTIE, W. *Auditoria: conceitos e aplicações*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BENKE, M. R. P.; CARVALHO, E. *Estresse x Qualidade de vida nas organizações: um estudo teórico*. 2008.
- CASANOVA, A. S. *Estudo sobre a satisfação dos clientes internos do escritório de Porto Alegre da PwC*. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2008.
- CHE, L., HOPE, O. K.; LANGLI, J. C. *Does the Big-4 Effect Exist in the Private-Client Segment? Evidence from Audit-Partner-Auditee Pair Switches*. 2017. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/Data_Integrity_Notice.cfm?abid=2828224>. Acesso em: 22 ago. 2018.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COELHO, G. N.; CAMARGO, R. DE C. C. P.; DUTRA, M. H.; PETRI, S. M. Competências exigidas nos primeiros anos da carreira de auditoria em uma Big Four. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, Joaçaba: Ed.

Unoesc, v. 17, n. 1, p. 151-174, jan./abr. 2018. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: 22 ago. 2018.

DELLOVO, M.; PELISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. F. P.; SIQUEIRA, D.; BARUSSO, E.; ALMEIDA, L. A. *Turnover no Segmento Varejista: Um Estudo de Caso na Rede de Supermercados de Londrina*. 2011. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/4_Artigo%20Turnover%20no%20Segmento%20Varejista.pdf>. Acesso em: 18 maio 2017.

DESSLER, G. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M.; CORREA, A. C. *Construindo o conceito de competência*. FEA-USP, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em 17 ago. 2018.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

FRUFREK, G. L. *Um estudo sobre a rotatividade de pessoal entre profissionais de empresas brasileiras de desenvolvimento de software*. UTFPR, 2015. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1204/3/CP_PPGI_M_Frufrek%2c%20G

uilherme%20Luiz_2015>.pdf. Acesso em: 20 abr. 2017.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo, Atlas, 2001.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JUND, S. *Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos*. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

LAWRENCE, A.; MINUTTI-MEZA, M.; ZHANG, P. (2011). Can Big 4 versus non-Big 4 differences in audit-quality proxies be attributed to client characteristics? *The Accounting Review*, 86(1), 259-286. 2001.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Comportamento Organizacional: conceito e práticas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOTA, R. S. TEIXEIRA, M. R. C. Rotatividade nas organizações: razão de grandes perdas. *Perquiere*, 11(2): 36-50. 2014.

SANCHEZ, A. R. *Rotatividade: Causas e Consequências*. Capivari: CNEC. 2008.

SANTOS, A. M. P.; ROCHA, N. M. F. A Gestão de Pessoas e os desafios de um novo século. *Acadêmico Mundo*, n. 1. Jul. 2013. Disponível em: <<http://www.academicomundo.com.br/artigos/agestao.pdf>>. Acesso em: 1º jul. 2017.

SHELLENBARGER, S. Accounting firms battle to be known as best workplaces. *Wall Street Journal*, v. 21, jan. 1998.

SILVA, A. C. T. *O Ataque às Ideias*. São Paulo: Madras, 2000.

SILVA, M. F. Comportamento organizacional: A rotatividade em foco. *Revista de Psicologia da Universidade Federal do Ceará*. Fortaleza, v. 20, n. 2, Jul-Dez. 2002.

SILVA, G. L. DA R. E. *Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2003

VERGARA, S. C. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

WISNER, A. *Por dentro do trabalho*. São Paulo: FTD, 1987.

SOBRE OS AUTORES

Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo

Mestre em Gestão de Empresas pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT), especialista em Gestão de Pessoas, Marketing Estratégico e Coaching, e Bacharel em Administração pela Faculdade Unida de Campinas (FacUnicamps). É técnico administrativo na Universidade Federal de Goiás (UFG), Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação; Representante estadual da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e membro do Núcleo de Pesquisas em Gestão, Políticas e Tecnologias da Informação (NGPTI/UFG).

Contato:

luizfernandogoncalves_@hotmail.com

Tereza Cristina Pinheiro de Lima

Doutora e Mestre em Educação pela Universidade Federal de Goiás (UFG), Especialista em Administração de Recursos Humanos pela UCG e graduada em Psicologia pela Universidade Católica de Goiás. Professora Adjunto da Universidade Católica de Goiás; membro do Conselho da Escola de Gestão e Negócios da Pontifícia Universidade Católica de Goiás e Coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Administração (NUPAD) da PUC Goiás. Professora de Programas de Pós-graduação, e dos Programas de Cooperativismo do SESCOOP/GOIÁS.

Contato:

tekinha.adm@gmail.com

Cláudio Santos Sérgio Filho

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Goiás (UFG), colaborador da Mazars Brasil, empresa especializada nas áreas de Auditoria, *Financial Advisory Services*, *Advisory*, Serviços Tributários e Terceirização de Processos de Negócio, anteriormente compôs o quadro da PWC Brasil (big four) na área de auditoria independente. Contato: claudio_chess@hotmail.com