

O Motivo do *Turnover* em Empresas de Auditoria Independente e o Relacionamento com Seus Líderes

The Reasons for Turnover in Independent Audit Firms and the Relationship with Their Leaders

Amanda Monteiro Feijó¹

Luiz Alberton²

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo identificar os motivos do *turnover* no segmento de auditoria independente. Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem predominante qualitativa, realizado mediante aplicação de questionário. A amostra é composta somente por profissionais que já saíram de alguma empresa de auditoria independente. Foram enviados 51 questionários e obtidas 35 respostas, representando uma taxa de retorno de 69% aproximadamente. Os resultados demonstram que o retorno financeiro (60%), o estresse (49%) e a relação com seus superiores (40%) foram os principais motivos da saída destes profissionais. Ao avaliarem o relacionamento interpessoal com seus líderes, as respostas indicam que os líderes são focados muito nos resultados, são autoritários, e estão sempre buscando o melhor resultado no trabalho, mas pensam pouco nas pessoas com as quais trabalham, não possuindo a interação grupal exigente. Ainda, 66% de seus líderes não obtinham paciência e disponibilidade na orientação da execução de processos. Estas avaliações corroboram com estudos anteriores realizados em outros países e reforçam a importância em estudar melhor seus profissionais para analisar os motivadores internos e externos no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: *Turnover*, Auditores Independentes, Líderes.

Abstract

This paper aims to identify the reasons for turnover in the independent auditing segment. This is a descriptive study, with a predominant qualitative approach, performed through a questionnaire. The sample is composed only of professionals who have already left an independent audit firm. Fifty-one questionnaires were sent and 35 responses were obtained, representing a rate of return of approximately 69%. The results show that the financial return (60%), the stress (49%) and the relation with their superiors (40%) were the main reasons to leave their jobs. when evaluating interpersonal relationships with their leaders, the answers indicate that leaders are very focused on results, are authoritarian, and are always seeking the

1- Aluna da Pós-Graduação em Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Endereço: Campus Reitor David Ferreira Lima, s/n | CEP: 88040-900 | Trindade | Florianópolis/SC. E-mail: amandamonteirofeijo@gmail.com

2- Doutorado em Engenharia de produção e Sistemas. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Endereço: Campus Reitor David Ferreira Lima, s/n | CEP: 88040-900 | Trindade | Florianópolis/SC | Brasil. E-mail: luiz.aberton@ufsc.br

best result at work, but don't care much about the people they work with, not having demanding group interaction. Still, 66% of their leaders lacked patience and availability in guiding process execution. These evaluations corroborate to previous studies conducted in other countries and reinforce the importance of better studying their professionals, to analyze the internal and external motivators in the work environment.

Keywords: Turnover, Independent Auditors, Leaders.

1 Introdução

Um dos maiores bens das empresas de auditoria são as pessoas, no caso, o capital intelectual. Seus conhecimentos, habilidades, capacidades e a inteligência permitem a tomada de decisão e a análise crítica do seguimento de normas e regras da contabilidade.

Audidores independentes possuem um grande leque de *expertise*. São extremamente procurados por todos os tipos de empresas e costumam lidar com grandes responsabilidades e cobranças. Contudo, empresas de auditoria independente vêm lidando com problemas de *turnover*. Este tipo de problema reflete na produção, no clima organizacional, no relacionamento interpessoal (Mobley, 1992), e, em produção de custos (Eckert, Mecca, Denicol, Giacomet & do Sul, 2011; Pinheiro & de Souza, 2013).

Com um elevado teor de trabalho, viagens, e responsabilidades, auditores tendem a conviver com alto estresse diário. Com isso, vem à importância da necessidade de estabelecer um ambiente de trabalho agradável, o qual gera efeitos positivos na produtividade do colaborador, e também em seu relacionamento com colegas (Krone *et al.*, 2013). Passando a ser um dos principais desafios nas organizações o gerenciamento de seus profissionais (Alberton & Beuren, 2002).

A rotatividade está diretamente relacionada com o nível de satisfação, motivação e o comprometimento. Dentre diversos motivos que levam a insatisfação está à remuneração, a interação com seu superior, comunicação e estresse (Bastos, 2008). Por isso, as empresas precisam investir em ações que proporcionem maior satisfação e motivação para a realização de suas atividades de trabalho (Andrade, 2012).

A satisfação de colaboradores no ambiente de trabalho é um grande fator diferenciador da competitividade empresarial (Nodari, Bó & Camargo, 2010). E para manter-se neste mercado competitivo, faz-se cada vez mais necessário que as empresas de auditoria foquem nos seus principais capitais: as pessoas. Para responder esta problematização, este trabalho tem como objetivo identificar os motivos do *turnover* no segmento de auditoria independente.

Esta pesquisa se justifica ao estudar os motivos das desistências dos profissionais da auditoria de seus cargos dentro da empresa, possibilita colocar em evidência os aspectos considerados satisfatórios e insatisfatórios e assim pode subsidiar melhorias nas condições de trabalho e no ambiente organizacional, trazendo benefícios para os funcionários e para as empresas de auditoria.

Além dessa relevância, a justificativa deste estudo também se ampara nos estudos desenvolvidos por Shader *et al.* (2001), Sherman, Alper e Wolfson (2006), Ming-liang (2008), Nodari, Bó e Camargo (2010), Adebayo e Ogunsina (2011), Elci *et al.* (2012), Weng & McElroy (2012) e Arshadi e Damiri (2013), os quais procuram identificar o motivo do *turnover* em outras atividades que não auditoria, e validar os desenvolvimentos teóricos da literatura por

meio da realização de pesquisas no âmbito da realidade de empresas. Assim, este estudo preenche a lacuna do tema relacionado à auditoria independente, uma vez que não foram encontrados trabalhos que apontassem os motivos do *turnover*.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Motivos do *Turnover*

O mercado de trabalho está intensamente competitivo, não somente pela parte empresarial, mas os profissionais buscam conhecimento, estudo e conseqüentemente se tornam profissionais mais qualificados. Em torno disso, procuram empresas que convergem com seus valores, ética e personalidade.

A qualidade de vida passou a ser um requisito mínimo no âmbito profissional a partir do momento que passou a ocupar um maior espaço na vida das pessoas. Determinar o papel do ser humano como o principal diferencial no mercado globalizado, é uma vantagem competitiva perante a concorrência (Slompo, Woehl, Catapan & Bonfim, 2016).

Com base nisso, as organizações passam a investir mais na gestão de pessoas, no qual, auxilia e está focada nos empregados, considera-os como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos (Carlos, 2001). A gestão de pessoas depende da cultura, da estrutura organizacional, do negócio da organização, dos processos internos, do estilo de gestão utilizada (Chiavenato, 2010), dentre várias outras variáveis. Traz pontos positivos dentro do contexto organizacional, promovendo a satisfação e a produtividade dentro do ambiente de trabalho, por conseguinte ajudando a minimizar fenômenos como o *turnover*.

A rotatividade dentro das companhias pode acontecer por iniciativa do empregador ou do empregado. Por parte do empregado, ocorre principalmente pela insatisfação no trabalho, em diversos aspectos como: salário, integração, centralização de poder (Price, 1977), estresse, desrespeito profissional (Bastos, 2008), benefícios, tipo de relacionamento humano dentro da organização, tipo de supervisão exercido sobre o pessoal (Chiavenato, 2010), tipo de liderança (Borges & Ramos, 2011), práticas de contratação, estilo de gerenciamento e ambientes de trabalhos tóxicos (Abassi & Hollman, 2000; Hewitt Associates, 2006; Sherman, Alper & Wolfson, 2006).

Comprovam-se tais afirmações com o que afirmou Desller (2014, p.261), “empregar cuidadosamente funcionários selecionados e treinados não é o suficiente; eles também devem estar motivados para que realizem seu trabalho da melhor forma possível”. As recompensas bem administradas são consideradas chaves para criar satisfação e um alto desempenho no trabalho (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2009).

Diemer (1999) diferencia a expansão da teoria motivacional em interna (motivação de longo prazo) e externa (motivação de curta duração), ou seja, atuando sobre o ponto de vista da conduta do ser humano, em elementos como a informação, estímulo, comunicação, envolvimento interpessoal, liderança, e, a que atua diretamente no comportamento, como remuneração, ter segurança e obter reconhecimento, respectivamente.

A revista Exame pesquisa e premia anualmente as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, e em sua avaliação, considera principalmente a oportunidade de crescimento e desenvolvimento como fatores de alavancagem. Mitigando os pontos considerados, são analisadas nove questões, dentre eles encontram-se a integração, desenvolvimento da liderança, gestão da carreira e sucessão, remuneração e benefícios.

Assim, é possível afirmar que as práticas de remuneração é uma questão bastante basilar, já que é considerado um dos principais estímulos (Marras, 2017; Lawler, 1971). Este ponto deve acompanhar o avanço tecnológico, a política econômica, as decisões (Carvalho & Nascimento, 2012), o tipo de trabalho, carga horária, o relacionamento multiprofissional (Batista, Vieira, Cardoso, & de Carvalho, 2005) e *expertise* necessária (Cassettari, 2012). Outro fator colaborador é a falta de benefícios ofertados, estes muitas vezes remetem a trazer um incentivo que ajudam nos resultados financeiros do profissional (Krone *et al.*, 2013), até mesmo, motivacionando o empregado a bater metas e visar o futuro organizacional e lucrativo da empresa.

No estudo de Weng & McElroy (2012), baseada no crescimento da carreira organizacional e no comprometimento ocupacional afetivo e intenções de rotatividade, em nível de gerencia de diversos segmentos, com 396 potenciais respostas do questionário, concluíram que as maiores oportunidades oferecidas por uma organização para que os funcionários cumpram suas metas de carreira é a aquisição de habilidades profissionais adicionais e o grau em que a organização recompensa essas atividades, estes fatores diminuem a probabilidade dos funcionários pensarem em deixar a organização. Similarmente no trabalho de Ming-liang (2008), em sua pesquisa sobre os efeitos moderadores da identificação organizacional na decisão sobre a intenção de mudança de funcionários, com uma amostra de 383 empregados chineses, teve como descoberta que o desenvolvimento de habilidades, o grau que alguém é capaz de adquirir novas habilidades pode tornar o emprego mais atraente, além de que o crescimento da remuneração constitui uma das razões pelas quais os empregados permanecem com suas organizações.

Muitos trabalhos remetem-se as grandes quantidades de estresse diário. Sendo ele por parte do processo interno que o trabalho exige, seja por parte de lidar com as pessoas. O estresse traz consequência para a saúde e a qualidade de vida, e reflete na produtividade do empregado. Quando há um elevado nível de estresse diário o profissional acaba se esgotando (*burnout*) e assim optando por sair da companhia.

Estudos em diferentes países demonstram o estresse como um dos principais fatores da saída de pessoal das empresas. Nos Estados Unidos da América (Shader, Broomc, Broomc, West & Nash, 2001), Irã (Arshadi & Damiri, 2013), Nigéria (Adebayo & Ogunsina, 2011), e Brasil (Nodari, Bó & Camargo, 2010) relatam resultados semelhantes.

Shader *et al.* (2001), na sua pesquisa realizada sobre os fatores que influenciam a satisfação e o *turnover* entre os enfermeiros, através da aplicação de um questionário em 12 unidades de um hospital universitário, teve como resultado que o estresse no trabalho, a coesão do grupo e as horas extras do final de semana foram preditores de rotatividade antecipada. Arshadi e Damiri (2013), em seu objetivo de pesquisar sobre a relação do estresse no trabalho e a intenção de rotatividade e desempenho no trabalho, com a análise de 286 respostas de um questionário na Iranian National Drilling Company (INDC), o estresse foi relacionado positivamente com a intenção de rotatividade e, afirmam que os estressores no ambiente de trabalho influencia a satisfação no trabalho dos funcionários, o que, por sua vez, leva à intenção de deixar o emprego.

Ainda, no estudo de Adebayo e Ogunsina (2011) sobre a influência que o comportamento de supervisão e o estresse induzido pelo trabalho podem ter na satisfação e na intenção de mudança do pessoal da polícia no estado de Ekiti, na Nigéria, com 350 policiais, obteve como principais conclusões que o comportamento de supervisão determina ou tem influência significativa na satisfação no trabalho e na influência de rotatividade de pessoal,

assim como, que o alto nível de estresse traz a intenção de saída de pessoal. Em consonância, Nodari *et al.* (2010), com objetivo de identificar os fatores que se relacionam ao *turnover* dos colaboradores no segmento de negócios realizou uma pesquisa com 242 funcionários de uma empresa multinacional do segmento químico e, foram encontrados como os fatores que apresentaram maior correlação ao *turnover* o estresse, capacitação e geração de hora-extra.

Como visto nos estudos mencionados, outra variável é o relacionamento interpessoal. Afirmaram Rue e Lyord (1984) e Fajana (2002) que um supervisor que adota uma maneira atenciosa em relação aos seus trabalhadores tende a ter um grupo de trabalho mais satisfeito. Um líder é percebido como um possuidor ou controlador dos meios para a satisfação de necessidades de seus liderados (Chiavenato, 2010). Portanto, pode ser uma importante fonte ou fator de viabilização de recompensação ou atingimento de valores do trabalhador, e, influenciar o desligamento de um indivíduo (Silva, 2001; Mobley, 1992).

Em um estudo feito na Turquia (Elci, Sener, Aksoy & Alpkın, 2012), sobre o impacto da liderança ética e a eficácia da liderança na intenção de rotatividade dos funcionários, através de um questionário aplicado em 70 companhias de diferentes mercados de atuação e um total de 1093 participantes, teve como descoberta que a fraca ou a falta de liderança ética e a eficácia do líder influenciam negativamente tanto o estresse relacionado ao trabalho quanto a intenção de rotatividade. Isso implica que um tipo de liderança que é ao mesmo tempo ética e eficaz ajuda a reduzir tanto o estresse quanto a rotatividade.

Bliss (2007) e Sutherland (2004) afirmam que com a grande rotatividade as organizações perdem produtividade, capital social e sofrem a deserção de clientes. A retirada do conhecimento, as habilidades e os contatos que o empregado leva quando sai da companhia, constitui uma enorme perda. Sendo assim, companhias precisam e devem refletir sobre suas causalidades e investir em melhorias para seus funcionários buscando satisfazê-los e conseqüentemente, reduzindo o *turnover*.

2.3 A profissão dos Auditores Independentes

Profissionais da área de auditoria contábil independente são, geralmente, profissionais com uma grande bagagem. Além de possuir um amplo conhecimento em normas e regras da contabilidade, adquirem *expertise* em diversas áreas como: financeiro, bancos, mercado dentre várias outras.

São especialistas que a base do seu trabalho é ter o ceticismo profissional e com ele analisar informações necessárias para aplicar procedimentos com o objetivo de examinar a integridade, adequação as normas e eficácia dos controles internos (NBC T12). Portanto, o serviço que a auditoria contábil desempenha é de *assurance*. A definição de *assurance* conforme *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) é que “são serviços profissionais independentes que melhoram a qualidade da informação, ou seu contexto, para tomadores de decisão”.

Nesse contexto, o trabalho desempenhado por estes profissionais são tarefas minuciosas, que precisam de *expertise*, dedicação, tempo, ética (visando à independência) e disponibilidade de aprendizado. Assim, um dos principais atrativos para a escolha desta profissão é a remuneração, baseado que pela quantidade de competências e atribuições, tenha como base um bom retorno financeiro.

No estudo de Mendonça e Martins (2016), em uma pesquisa desenvolvida através de um questionário aplicado a auditores de empresas de auditoria “*big four*”, os respondentes responderam ter escolhido a profissão pelo salário, influência de amigos, e influência de

professores. Mas, também se constatou que o excesso de trabalho e as viagens foram os pontos negativos encontrados.

Na realização da sua atividade profissional, o auditor independente exerce um papel de grande responsabilidade. No período em que esse trabalhador está em campo avaliando os registros, controles internos e as demonstrações contábeis para emitir sua opinião, trata-se de um período de extrema intensidade, lida com altos níveis de estresse, sobrecarga de trabalho e pressão por produtividade e qualidade.

Em determinados períodos, auditores chegam a ter jornadas médias de trabalho superiores há 10 horas diárias (Yan & Xie, 2016), sofrendo com estresses decorrentes de limite de tempo, limite de recursos humanos, riscos de responsabilidade, dentre outros (Haveroth & Cunha, 2018). O estresse é um estado de tensão ocasionado pelas exigências extraordinárias, restrições ou oportunidades (Shermerhorn *et al.*, 1999), e pode estar relacionado a fatores ambientais, organizacionais e individuais (Robbins, 2009).

Saber lidar com o estresse é um dos fatores que os auditores precisam desenvolver durante seu período de trabalho. O estresse ocupacional deve ser quando possível diminuído e dado à devida importância pela organização, prezando que seus profissionais sejam estimulados para não causar má produtividade e insatisfação no trabalho (Alberton, 2002).

Além disso, profissionais desta área precisam trabalhar em equipe e uma das principais competências exigidas, principalmente àqueles que se encontram em uma função superior, é a desenvoltura da liderança. Tan (1999), em seu estudo, já afirmava que a comunicação, liderança e relacionamento interpessoal são competências relevantes para o experto desta área. Abdolmohammadi, Searfoss e Shanteau (2004), descrevem atributos interpessoais, reconhecimento de autoridade, e mais uma vez, a liderança. Coelho, Camargo, Dutra & Petri (2018) mencionam a comunicação, ouvir eficazmente e trabalho em equipe como um dos principais resultados em sua pesquisa. Por isto, este profissional necessita exercitar e desenvolver competências em razão do seu nível de responsabilidade (Alberton, 2002).

Mas, mesmo sendo uma das profissões mais bem vista entre contadores, novos profissionais estão cada vez mais desinteressados. Pode-se confirmar isto no estudo de Vlassis (2012), com a aplicação de um questionário feito para profissionais e futuros profissionais da área contábil foi possível concluir que metade dos participantes desta sequer tem interesse em trabalhar na área de auditoria. Já nos estudos como o de Stovel e Bontis (2002), mostram que os empregados, em média, mudam de emprego a cada seis anos.

Assim, o presente estudo corrobora para identificar os motivos que levam a grande rotatividade dos auditores independentes, possibilitando as empresas a reter estratégias essenciais que ajudaram a manter bons profissionais satisfeitos com suas companhias.

3 Metodologia

A pesquisa está delineada com base no método descritivo, onde possui o principal objetivo descrever as características de uma determinada população estabelecendo relação entre as variáveis (Gil, 2008). Dito de outra forma busca-se analisar o papel de variáveis que podem influenciar o aparecimento de elementos embasando-se em investigar a percepção de indivíduos distintos (Camargo, 2012).

As estratégias utilizadas foram à pesquisa bibliográfica, onde se busca embasamento em livros, periódicos, revistas, anais de congresso, entre outras fontes de conhecimento. Possibilita

através de pesquisas similares identificarem os maiores motivos ao *Turnover* em outros ramos de empresas. Assim como o levantamento, onde se utilizou um questionário para a coleta de dados.

Ainda em relação ao enquadramento metodológico, a pesquisa se enquadra como predominantemente qualitativa por se tratar da identificação dos motivos dos auditores a desistência do cargo e o relacionamento com seus líderes com tratamento quantitativo dado a estes fatores.

No presente estudo, a população compreende somente auditores que já saíram de uma companhia de auditoria independente. Utilizou-se a amostragem por acessibilidade, no caso, o questionário foi aplicado aos profissionais em que se teve acesso. Esta pesquisa tem como limitação à falta de existência de base de dados de profissionais que já trabalharam em alguma empresa de auditoria independente, restringindo-se a pesquisa realizada por meio do *LinkedIn* e informações de pessoas que trabalharam em empresas de auditoria.

A construção do questionário fundamentou-se baseado em apontamentos dos motivos da literatura que se encaixariam no âmbito dos auditores independentes e também com base no que afirma Kanaane (1999), Robert Blake e Jane Mouton, e Robbins (2009) sobre comportamento e liderança. Constituindo-se em questões de múltipla escolha com opção de texto opcional, aberta, fechada, tabela de avaliação e escala visual analógica. Para a aplicação, utilizou-se a forma eletrônica.

Foram enviados 51 e-mails entre os meses de julho e agosto de 2018, destes 35 responderam a pesquisa, o que equivale a uma taxa de retorno de 69%. Anteriormente ao envio definitivo do questionário foi procedido um pré-teste, realizado com 3 (três) potenciais respondentes, com o intuito de verificar, principalmente, o nível de compreensão e absorção das questões.

Para a análise foi utilizado às regras estatísticas como percentuais e médias e as respostas qualitativas, fundamentadas na teoria e práticas abordadas conforme referencial teórico.

Nesta pesquisa, também não se buscou delinear um motivo único da desistência dos auditores contábeis independentes, mas contribuir para reduzir as diversidades entre os objetivos dos profissionais e das empresas de auditoria independente, trazendo o conhecimento para as companhias do que vem desmotivando seus profissionais e expor os tipos de líderes e dificuldades de relacionamento dentro das organizações para se tornar algo discutível e assim, melhorar-lhes.

4 Análise dos Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente é traçado um perfil dos respondentes buscando ter conhecimento das características dos indivíduos da amostra para na sequência serem expostos os resultados decorrentes da percepção dos mesmos sobre os motivos que os levaram a sair da empresa de auditoria e a percepção quanto aos seus superiores.

4.1 Perfil dos respondentes

Como relatado na seção anterior foram obtidas 35 respostas. Assim, dos respondentes que compõem a amostra: 25,41% (9) têm entre 22 e 25 anos; 45,71% (16) têm entre 26 e 29 anos; e 28,57% (10) entre 30 e 37 anos. Quanto à companhia em que trabalhou 94,29% (33) dos respondentes trabalhou em alguma das empresas *Big Four*, ou seja: Price (PWC), KPMG,

Deloitte (DTT), Ernst Young (EY), e, apenas 5,71% (2) das respostas se referiram a outra empresa de auditoria.

Os respondentes também foram questionados sobre o período que permaneceram na empresa. 34,43% (11) respondentes permaneceram na empresa menos de 1 ano, 14,29% (5) de 1 ano a 2 anos 17,14% (6), de 02 a 03 anos 28,57% (10), de 03 a 05 anos e, 8,57% (3) obtiveram um tempo de experiência na empresa maior de 05 anos.

Como explicitado em pesquisas anteriores (Alberton, 2002), as empresas de auditoria possuem planos bem estruturados de carreira. Em vista disso, os respondentes foram questionados a respeito do cargo inicial, ou seja, em qual cargo iniciaram sua carreira na empresa e a respeito do seu último cargo ocupado. Verificou-se que 94,29% (33) iniciaram como Trainee, 2,86% (1) como Estagiário e apenas 2,86% (1) como assistente. Destes, 2,86% (1) encerrou seu contrato como Estagiário, 25,71% (9) como Trainee, 22,86% (8) chegaram ao cargo de Assistente, 34,29% (12) como Sênior e apenas 11,43% (4) como gerente, finalizando com 2,86% (1) em outros.

Outro ponto indagado aos respondentes refere-se ao quanto estes profissionais gostam da área de Auditoria Contábil. Para responder esta pergunta, foi disponibilizada uma escala de medição entre 0 = Pouco e 100 = Muito. Obteve-se como média aritmética 76,6, desvio médio absoluto de 14,07 e desvio padrão de 17,18. Vale ressaltar que o mínimo obtido foi de 48 na escala e o máximo de 100. Assim, é possível verificar que em média, os pesquisados gostavam da profissão que exerciam.

4.2 Motivos do *turnover*

A Tabela 1 demonstra o resultado apurado sobre a pergunta de qual foi a motivação da saída desses profissionais da empresa de auditoria a qual trabalharam.

Tabela 1

Motivo por ter saído da auditoria

Quais os principais motivos por ter saído da empresa de auditoria independente?	Respostas	
	Percentual	N
Não Gosto	0%	0
Financeiro	60%	21
Relação com seus superiores	40%	14
Estresse	49%	17
Viagens	23%	8
Outros	34%	12

Nota. N= Número de respondentes. Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Os motivos principais apontados, conforme Tabela 1, foram o financeiro, estresse e a relação com seus superiores. O financeiro com 60% de abrangência foi o motivo mais citado entre os respondentes. Isto demonstra que os profissionais da área de auditoria independente não estão satisfeitos com suas remunerações, levando ao *turnover*.

Para entender melhor esses motivos foi perguntado qual seria o problema da parte financeira, conforme demonstrado na Tabela 2 e Tabela 3.

Tabela 2

Fatores do financeiro que afetaram a desistência

Sobre a questão financeira, quais os motivos:	Respostas	
	Percentual	N
Salário baixo	89%	31
Não pagamento de horas extras	40%	14
Não participação nos resultados	17%	6
Atraso no pagamento	0%	0
Outros	9%	3

Nota. N= Número de respondentes. Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Tabela 3

Salário do Auditor

	Sim	Não
Para você o salário recebido reflete o trabalho de auditor independente?	11%	89%

Nota. N= Número de respondentes. Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A literatura tem apontado frequentemente o salário como uma fonte de satisfação e também um motivo de insatisfação quando este é inferior ao desejado (Weng & McElroy, 2012; Ming-lian, 2008). Neste estudo os resultados corroboram com esta afirmação, a situação geradora de maior problemática quanto ao financeiro é o salário baixo, ou seja, 89% da amostra relacionam a desistência dentro da organização por causa da sua insatisfação quanto à remuneração recebida. Ainda, 89% não acreditam que o valor pago para os profissionais da área reflète o trabalho desenvolvido. Ou seja, é um fator que vem refletindo negativamente nas condições de trabalho, levando ao abandono da empresa e até mesmo da profissão. Para a melhora desses resultados, é preciso que as empresas de auditoria busquem verificar meios para suprir este revés, ou seja, averiguando uma forma de remunerar seus empregados de maneira que esteja alinhado com a responsabilidade desempenhada, o estresse do trabalho, o esforço físico e mental, e a quantidade trabalhada, para que seus funcionários tenham melhor desempenho e satisfação.

Como mencionado, auditores independentes são profissionais que em muitos momentos precisam trabalhar além do seu horário de trabalho estipulado, gerando horas extras. Esta atividade é muito comum principalmente nos períodos de fechamento de balanço, no Brasil, coincide com o fechamento anual. Como resultado na pesquisa de Shader *et al.* (2001), este também foi um dos principais motivos citados neste estudo, ou seja, o excesso de trabalho não remunerado leva a insatisfação e conseqüentemente a saída destes profissionais.

Em relação ao estresse, 49% mencionaram um dos principais motivadores a saída, indagados sobre o nível de estresse enquanto trabalharam na empresa de auditoria, utilizando uma escala de 0 a 100, a média chegou a 87,5. Este resultado reflète um potencial nível de estresse e demonstra que estes profissionais estão em um ambiente que precisam lidar diariamente com o esgotamento físico e emocional. Tais fatos colaboram com a literatura (Arshadi & Damiri, 2013; Adebayo & Ogunsina, 2011; Nodari *et al.*, 2010), onde são

mencionados que o estresse no trabalho é um fator de risco ao encorajamento ao *turnover*. Desta forma, as empresas de auditoria precisam ficar atentas ao estresse ocupacional e buscar formas de reduzir enfatizando a qualidade no trabalho.

Ainda, 40% afirmaram que um dos motivos o qual levou a sua saída foi a maneira grosseira em que agiam seus superiores e não possuíam paciência com seu processo de aprendizado. Também, havendo a opção aberta de respostas, classificado em “outros” foi citada como motivadora a saída à má gestão, a péssima comunicação entre os níveis e falta de qualidade de vida.

Para entender melhor sobre o relacionamento com seus líderes, foi elaborado perguntas com base nos estudos de Kanaane (1999), Robert Blake e Jane Mouton, e Robbins (2009) sobre comportamento e liderança e estão apresentadas na Tabela 4, Tabela 5, Tabela 6 e Tabela 7.

Tabela 4

Comportamento do superior

Em qual concepção de comportamento o Sênior (ou superior) que você mais trabalhou se encaixa?	
%	RESPOSTAS
46%	Comportamento individual, que retrata as reações inerentes à pessoa e suas condutas no contexto organizacional.
29%	Comportamento grupal, que diz respeito à soma de reações dos membros que compõem um grupo. As ações emergentes do comportamento de grupo retratam as múltiplas influências decorrentes da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades, a comunicação e os objetivos.
26%	Comportamento organizacional, são as manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico administrativos assumidos num dado momento organizacional.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Conforme as informações contidas na Tabela 4, a concepção de comportamento teve como resposta o comportamento individual 46%, e em seguida o comportamento grupal com apenas 29% e o comportamento organizacional com 26%. Com base nesses dados é possível afirmar que os líderes deste grupo de respondentes agiam de maneira individual, ou seja, não eram propícios a ter reações perante o seu grupo.

O que caracteriza a liderança é o comportamento consistente do líder, o tipo de comportamento pode influenciar um grupo negativamente ou positivamente, por isso, um líder deve utilizar do seu poder para atingir os objetivos de grupo. Assim, apoiando-se na literatura, um líder deve além de estar focado em seu desempenho, se preocupar com o desempenho do grupo, analisando as ações do grupo, opiniões, objetivos, e prezar pela comunicação (Dubrin, 2006; Robins, 2009). Um líder com comportamento individual afeta a comunicação entre os níveis e pode levar a insatisfação de seu grupo, trazendo problemas tanto nas tarefas ao quais desempenham quanto levando a saída destes profissionais.

Uma vez apresentado o comportamento do líder, é preciso entender o tipo de liderança, os resultados estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5
Tipo de liderança do superior

Qual o estilo de liderança em que mais se encaixa:	
%	RESPOSTAS
3%	Representa gerente empobrecido, o qual não tem quase nenhuma preocupação pelas pessoas e pela produção.
49%	Representa obediência e autoridade, e tem forte preocupação pela produção e pouca pelas pessoas;
6%	Representa o gerente de clube de campo, em que enfatiza as pessoas, mas se preocupando pouco com a produção ou com os resultados.
20%	Representa a gerência de organização humana, em que o desempenho adequado da organização é possível através do equilíbrio da necessidade de conseguir trabalhar e manter o moral das pessoas num nível satisfatório.
23%	Representa a gerência de equipe, em que as realizações de trabalho são de pessoas comprometidas, e a interdependência através de um interesse comum no objetivo da organização leva a relações de confiança e respeito.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Ao analisar os resultados da Tabela 5, observou-se que 49% dos respondentes indicaram que representava um líder que tinha uma forte preocupação com a produção, ou seja, o desenvolvimento do trabalho, mas que tinha pouca preocupação com as pessoas. Este estilo de liderança é conhecido como estilo autocrático ou autoritário, aquele que não costuma ouvir seus trabalhadores possuindo decisões centralizadas, basicamente estando preocupado essencialmente com a tarefa (Bandeira, Marques & Santos apud Araújo, 2009). Respaldo com a literatura, um supervisor que adota uma maneira atenciosa em relação aos seus trabalhadores tende a ter um grupo de trabalho mais satisfeito (Rue & Lyord, 1984; Fajana, 2002), um representante autoritário pode ser eficiente em termos de resultado de trabalho, mas colaborando com Elci *et al.* (2010), a fraca ou a falta de liderança ética e a eficácia do líder influenciam negativamente tanto o estresse relacionado ao trabalho quanto a intenção de rotatividade.

Para complementação do perfil de liderança foi questionado o estilo de trabalho do líder, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6
Modo de trabalho do líder

Qual o tipo de líder?	
%	RESPOSTAS
17%	Líder diretivo, deixa os subordinados saberem o que se espera deles, programa o trabalho a ser feito e dá direção específica de como realizar as tarefas.
51%	Líder orientado para realizações, determina metas desafiadoras e espera que os subordinados se desempenhem em seu nível mais alto.
20%	Líder apoiador, é amigável e demonstra interesse pelas necessidades dos funcionários.
11%	Líder participativo, consulta os subordinados e usa suas sugestões antes de tomar uma decisão.

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Nota-se na Tabela 6 que 51% das respostas referem-se a líderes que são orientados para realizações, determinam metas desafiadoras e esperam que os subordinados se desempenhem em seu nível mais alto. Este tipo de líder está sempre aguardando que seu grupo tenha bons resultados, e esteja à frente de suas obrigações. Entretanto, em consonância com as análises anteriores, ou seja, seu comportamento individual e tipo de liderança autoritário, não costumam dar suporte ou apoio aos seus subordinados perante suas atividades.

Ou seja, com base nestes dados, os líderes focam muito nos resultados, possuem autoridade, e estão sempre buscando o melhor resultado no trabalho, mas são afastados dos seus subordinados. Observa-se que no relacionamento entre os líderes e seus subordinados não havia interação grupal, comunicação de troca de objetivos, interesse na necessidade uns dos outros, e decisões em conjunto, contribuindo para a literatura, essas características cooperam o desligamento do indivíduo, já que o relacionamento interpessoal pode ser uma importante fonte de recompensação (Silva, 2001; Mobley, 1992).

Complementando a análise do relacionamento com os líderes fizeram-se três questionamentos envolvendo fatores de comportamento de determinada forma em diferentes situações, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7

Modo de agir dos líderes

	Sim	Não
Os gerentes eram abertos para críticas construtivas sobre seus subordinados, auxiliavam no processo de integração com a equipe?	49%	51%
Tinham capacidade de negociação e flexibilidade para mudanças?	51%	49%
Orientavam na execução de processos demonstrando paciência e disponibilidade?	34%	66%

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Conforme demonstrado na Tabela 7, foi indagado sobre se seus gerentes eram abertos às críticas e se auxiliavam no processo de interação com a equipe. Estes, em empresas de auditoria, possuem uma maior interação com os auditores sêniores. Os gerentes possuem responsabilidade com qual equipe será o trabalho, o escopo do trabalho, prestar suporte, acompanhar metas, dentre várias outras responsabilidades.

Os resultados desta pergunta apontaram uma divisão, ou seja, 51% dos gerentes destes entrevistados não eram abertos a críticas sobre seus subordinados e não auxiliam no processo de interação com a equipe. O mesmo ocorreu sobre se seus superiores eram abertos a negociação e flexibilidade para mudanças, ou seja, 51% eram abertos a tais mudanças e 49% não. Em controvérsia, apenas 34% orientavam na execução de processos demonstrando paciência e disponibilidade, este resultado reafirma os resultados apontados sobre a falta de interação entre líderes e subordinados. Todos esses eventos constituem potenciais estressores ligados a problemas de relacionamento interpessoal no trabalho e a sobrecarga qualitativa e quantitativa.

As empresas da atualidade necessitam de líderes capazes de trabalhar em equipe, prezando facilitar a resolução de problemas, motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade. Nessa pesquisa é conhecido que um dos motivos do *turnover* está relacionado ao relacionamento com seus superiores, conforme a literatura recomenda nos estudos de Elci *et al.* (2012), Adebayo e Ogunsina (2011), Sherman, Alper e Wolfson (2006).

Para finalizar o questionário, foi indagado sobre se estes profissionais voltariam a trabalhar na área de auditoria independente, e o resultado traz uma considerável rejeição, ou seja, 63% não voltariam a trabalhar na área. E ainda, dos que voltariam 75% não trabalharia na mesma empresa a qual já trabalharam. Importante mencionar que dos respondentes que não voltariam a trabalhar na área, 81% destes classificaram entre 50 a 100 o quanto gostam de auditoria. Portanto, o motivo não se trata de não gostar da profissão. Como motivo a grande maioria menciona que pela falta de gestão e liderança, problema de relacionamento com seus superiores, profissionais despreparados e salários baixos, ou seja, todos os resultados apontados neste estudo aos quais colaboram com a literatura.

Deveras é válido afirmar que as companhias de auditoria independente precisam estudar melhor seus profissionais para analisar os motivadores internos e externos, para melhorar suas práticas gerenciais e obtenham profissionais mais satisfeitos e conseqüentemente, reduzam o *turnover*, já que as empresas de auditoria investem muito em seus profissionais e esta rotatividade traz um grande custo para as empresas (Vlassis, 2012). Além disto, buscar a liderança de forma saudável dentro da organização e procurar uma melhor interação e harmonia entre os níveis hierárquicos é importante para o desempenho dos liderados no ambiente de trabalho.

5 Conclusão

O objetivo deste estudo foi identificar os motivos do *turnover* no segmento de auditoria independente. A literatura demonstra que este fator traz conseqüências negativas para as empresas de auditoria, principalmente relacionado à perda do capital intelectual.

Os resultados apontam que entre todos os motivos trazidos neste trabalho, o financeiro, estresse e a relação com seus superiores foram os principais motivos pela saída dos profissionais. Em relação à questão financeira, foi destacado o salário baixo e o não pagamento de horas extras como os mais prejudiciais e que, a sua maioria não acredita que a remuneração do auditor independente reflete a atividade exercida.

Em relação ao estresse, utilizando uma escala de 0 a 100, a média chegou a 87,5. Este resultado reflete um potencial nível de estresse e demonstra que os profissionais estão em um ambiente que precisam lidar diariamente com o esgotamento físico e emocional. Desta forma, as empresas de auditoria precisam ficar atentas ao estresse ocupacional e buscar formas de reduzir, enfatizando a qualidade no trabalho, já que é outra razão pelo qual vem sendo um incentivador quanto à rotatividade nas empresas.

Em relação ao relacionamento com seus superiores, como principais respostas, os líderes são focados muito nos resultados, possuem autoridade, e estão sempre buscando o melhor resultado no trabalho, mas pensam pouco nas pessoas com qual trabalham não interagindo com a equipe de forma a produzir sinergia positiva no ambiente de trabalho. Esta situação pode favorecer desentendimentos entre o funcionário e sua chefia, entre o funcionário e colegas que têm tarefas interligadas e comprometer a qualidade e a quantidade de trabalho realizado.

Outro resultado interessante constatado neste estudo, que dos profissionais da amostra mais da metade afirmam que não pensam em voltar a trabalhar na área, e dos que pensam não voltariam para a empresa a qual saíram, entre os motivos estão a falta de gestão e liderança, problema de relacionamento com seus superiores, profissionais despreparados e salários baixos. Assim, é preciso analisar melhor seus profissionais e buscar a convergência de objetivos entre empresa e funcionário.

Para a melhora desses resultados, é preciso que as empresas de auditoria busquem verificar meios para suprir este revés, procurar relacionar os objetivos da empresa com os objetivos pessoais de quem faz o seu capital intelectual, ou seja, as pessoas de dentro da organização.

Deve-se considerar que os resultados são limitados à amostra utilizada na pesquisa, que por se tratar de uma amostra de acessibilidade pode não refletir a realidade dos demais profissionais. Assim, futuras pesquisas poderiam ampliar a amostra, e também realizar um estudo com pessoas que ainda estão em trabalho nestas empresas e verificar o nível de satisfação destas e quais as insatisfações no momento. Estes esforços podem ser direcionados no sentido de contribuir para reduzir o *turnover* e a melhoria de qualidade de vida no trabalho.

Referências

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *public Personnel management*, 29 (3), 333-342.
- Abdolmohammadi, M. J., Searfoss, D. G., & Shanteau, J. (2004). An investigation of the attributes of top industry audit specialists. *Behavioral Research in Accounting*, 16(1), 1-17.
- Adebayo, S. O., & Ogunsina, S. O. (2011). Influence of supervisory behaviour and job stress on job satisfaction and turnover intention of police personnel in Ekiti State. *Journal of Management and Strategy*, 2(3), 13.
- Alberston, L. (2002). Uma contribuição para a formação de auditores contábeis independentes na perspectiva comportamental.
- Alberston, L., & Beuren, I. M. (2002). A formação comportamental de auditores contábeis independentes: um estudo multicaso. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 1(2), 1-24.
- American Institute of Certified Public Accountants. (1973). *Statement on Auditing Standards* (No. 1-22). American Institute of Certified Public Accountants.
- Araújo, L. C. G. D., & Garcia, A. A. (2009). Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. In *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*.
- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710.

- BASTOS, C. M. P. (2008). Importância do planejamento, recrutamento e seleção na redução do Turnover.
- Batista, A. A. V., Vieira, M. J., dos Santos Cardoso, N. C., & de Carvalho, G. R. P. (2005). Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 39(1), 85-91.
- Bliss W.G. (2007). Cost of employee turnover. www.isquare.com/turnover.
- Borges, M. S., & Ramos, N. M. (2011). Turn over: uma consequencia de estratégias ineficientes de gestão empresarial?. VIII Convibra.
- Camargo, R. D. C. C. P. (2012). Competências do auditor: um estudo empírico sobre a percepção dos auditados das empresas registradas na CVM.
- Carlos, G. A. (2001). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.
- Cassettari, N. (2012). Principais modelos de remuneração por desempenho para professores no Brasil. In CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO (Vol. 3).
- Chiavenato, I. (2010). Gestão de pessoas. Rio de Janeiro.
- Coelho, G. N., Camargo, R. de C. C. P., Dutra, M. H., & Petri, S. M. (2018). Competências exigidas nos primeiros anos da carreira de auditoria em uma *Big Four*. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 17(1), 151-174.
- da Silva, A. C. R. (2010). Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. Atlas.
- De Contabilidade, C. F. (2003). NBC T 12-Da Auditoria Interna. *Aprovado pela Resolução*, (986/03).
- Dessler, G. (2014). Administração de recursos humanos. 3ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil (edição brasileira).
- Diemer, R. Melhorias de processos empresariais. Frankfurt: Deutsche Gesellschaft Für Qualität, 1999.
- Dubrin, A.J. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradução James sunderland Cook; Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Eckert, A., Mecca, M. S., Denicol, M. S. G. M., Giacomet, M. O., & do Sul, C. (2011). As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaucham de Caxias do Sul. *XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul*.
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.

- Fajana, S. (2002). Dynamics of supervisory behavior and human resources management (2nd edition), Lagos: Peak Publishers.
- Gallo, M., & Longo, C. (2010). A Influência dos Estilos de Liderança na Rotatividade de Pessoal: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Produtos Alimentícios. VII SEGET– *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 15.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Goode, Willian J.; Hatt, Paul K. Métodos em Pesquisa Social. 4a ed. São Paulo: Nacional, 1972.
- Haveroth, J., & da Cunha, P. R. (2018). Mfc474-Influência Do Estresse Ocupacional No Ceticismo Profissional De Auditores Independentes.
- Hermann Nodari, C., Dal Bó, G., & Camargo, M. E. (2010). Turnover e Satisfação no Trabalho em uma Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração da Unimep*, 8(2).
- Hewitt Associates (2006). Asia Countries to battle rising attrition rates. www.hewittassociates.com/mtl/ap.
- Kanaane, R. Comportamento humano nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
- Krone, D., Rosa, E., Cruz, M., Ferrari, T., Fernandes, T., & Reis, P. E. (2013). Qualidade de vida no trabalho. *Anais da Mostra Científica do Cesuca*, 1(7), 1-15.
- Lawler, E. L. (1971). Pay and organization effectiveness: A psychological view. NY: McGraw Hill.
- Marras, J. P. (2017). *Administração de recursos humanos*. Editora Saraiva.
- Mendonça, L. S., & Martins, V. F. (2016). DECIDI SER AUDITOR: Um recorte de auditores e ex-alunos de uma instituição federal de ensino superior. *RAGC*, 4(13).
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). Administração de Recursos Humanos, tradução de: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas.
- Ming-liang, X. I. O. N. G. (2008). Researching on the Moderating Effects of the Organizational Identification in the Decision of Employee Turnover Intention. *Soft Science*, 7, 016.
- Mobley, W. H. (1992). Turnover: causas, consequências e controle. Ortiz.
- Nodari, C. H., Dal Bó, G., & Camargo, M. E. (2010). Turnover e satisfação no trabalho em empresas multinacionais: um estudo de caso. *Revista de Administração*, 8(2), 1-16.
- Pinheiro, A. P., & De Souza, D. A. (2013). Causas E Efeitos Da Rotatividade De Pessoal/Turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. *Gestão e Tecnologia para a Competitividade*, 1-13.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos do comportamento organizacional*. Pearson Educación.

Feijó, A.; Alberton, L.

- Rue, L.W. & Lyorid, L.B. (1984). Supervision: Key link to productivity. Supervisory behaviour (3rd edition), 19-25.
- Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2009). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Bookman Editora.
- Shader, K., Broome, M. E., Broome, C. D., West, M. E., & Nash, M. (2001). Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center. *Journal of Nursing Administration*, 31(4), 210-216.
- Sherman, D., Alper, W., & Wolfson, A. (2006). Seven things companies can do to reduce attrition. *Journal of South African Institute of People Management*, 24(3), 8-11.
- Slompo, I. F., Woehl, S., Catapan, A., & Bonfim, B. L. S. (2016). Principais Motivos Causadores De Alto Turnover: Um Estudo De Caso Na Empresa Alfa Nos Anos De 2014 E 2015. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (219).
- Stovel, M., & Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: knowledge management—friend or foe?. *Journal of intellectual Capital*, 3(3), 303-322.
- Sutherland MM (2004). Factors affecting the retention of knowledge workers. Unpublished Dcom. thesis. Johannesburg: University of Johannesburg.
- Tan, H. T. (1999). Organizational levels and perceived importance of attributes for superior audit performance. *Abacus*, 35(1), 77-90.
- Vlassis, S. D. (2012). A alta rotatividade de profissionais na auditoria externa e a Geração Y.
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265.
- Yan, H., & Xie, S. (2016). How does auditors' work stress affect audit quality? Empirical evidence from the Chinese stock market. *China Journal of Accounting Research*, 9(4), 305-319.