



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 11, n. 2, Jul./Dez, 2019

Sítios: <http://www.periodicos.ufrn.br/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 21.12.2018. Revisado por pares em: 10.01.2019. Reformulado em: 09.02.2019. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2019v11n2ID16339

Percepções sobre o *turnover* na atividade da auditoria interna: um panorama do contexto brasileiro

Perceptions about turnover in the internal audit activity: an overview of the Brazilian context

Percepciones sobre cambio de personal en la actividad de auditoría interna: una visión general del contexto brasileño

Autores

Claudio de Souza Miranda

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Professor na Universidade de São Paulo em Ribeirão Preto (USP-RP). Endereço: Avenida Bandeirantes, 3900, Monte Alegre, Ribeirão Preto/SP. CEP: 14040-905. Identificadores (ID):

ORCID: <http://www.orcid.org/0000-0001-7511-1416>

E-mail: csmiranda@usp.br

João Paulo Resende de Lima

Mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA-RP/USP. Doutorando em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, Sala 105c - 1º andar - FEA3, Cidade Universitária, São Paulo - SP. Identificadores (ID):

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4703-2603>

E-mail: jp.resendelima@hotmail.com

[Artigo apresentado no XXI Semead 2018 - Fast-track]

Resumo

Objetivo: o presente trabalho tem o objetivo de apresentar e discutir um panorama geral acerca do nível de *turnover* e qualidade de vida por meio da percepção de profissionais de auditoria interna no contexto brasileiro.

Metodologia: A coleta de dados foi realizada por meio de um levantamento aplicado com 140 profissionais de auditoria interna, cujos contatos foram captados pelo *LinkedIn*.

Resultados: Os profissionais alcançados atuam principalmente em grandes organizações, 61,4% são ex-auditores externos que fizeram a troca de carreira principalmente em função de a carreira anterior não ter equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e 94% entendem que a troca gerou melhor qualidade de vida. Observa-se um baixo índice de *turnover* entre os profissionais participantes. Dentre os principais fatores ligados ao *turnover* estão o recebimento de propostas de trabalhos em outras organizações pela experiência em auditoria, além de outras dentro da própria organização na qual atuam. Em uma escala de 1 a 10, os participantes definem sua qualidade de vida como 6,7 e se dizem valorizados na função.

Contribuições do Estudo: O presente trabalho contribui com a literatura avançando a discussão sobre *turnover* e qualidade de vida no ramo da auditoria interna e direciona a discussão para o contexto brasileiro. O trabalho contribui ainda na reflexão sobre a mudança de carreira de auditor externo para auditor interno, tendo em vista que trabalhos anteriores se concentraram no *turnover* da atividade de auditoria externa, e não avaliam o destino dos profissionais, apresentando uma lacuna a ser preenchida na teoria.

Palavras-chave: Auditoria Interna, *Turnover*, Percepção, Qualidade de Vida.

Abstract

Purpose: This paper aims to present and discuss a general overview about the level of turnover and life quality through the perception of internal audit professionals in the Brazilian context.

Methodology: The research was carried out through an applied survey with 140 internal audit professionals, whose counts were collected through LinkedIn.

Results: The professionals evaluated mainly work in large organizations, 61.4% are former external auditors who made the career change mainly because their previous career did not have a balance between personal and professional life, and 94% understood that the exchange generated better quality of life. A low turnover rate was observed among the participating professionals. Among the main factors related to turnover are the receipt of proposals of work in other organizations for the audit experience, as well as others within the own organization that act. On a scale of 1 to 10 participants define their quality of life as 6.7 and if they say they value the function.

Contributions of the Study: This paper contributes with the literature advancing the discussion about turnover and quality of life to the branch of internal audit and brings the discussion to the Brazilian context. The work also contributes to the discussion about the change of career from external auditor to internal auditor, with previous work focusing on the turnover of external audit activity, and those who study turnover in external audit do not assess the change of profession for those professionals, presenting a gap to be fulfilled in theory.

Keywords: Internal Audit, Turnover, Perception, Quality Of Life At Work.

Resumen

Objetivo: El trabajo tiene el objetivo de presentar y discutir un retrato general sobre el nivel de rotatividad y calidad de vida por medio de la percepción de la auditoría interna no Profesionales contexto brasileño.

Metodología: Una encuesta fue realizada por un equipo de investigación aplicado con 140 profesionales de auditoría interna, contados como capturados por LinkedIn.

Resultados: En el caso de los ex auditores externos, los ex auditores externos realizaron la Carrera principalmente en Intercambio. Función de un tener carrera no anterior un equilibrio entre la vida y el personal profesional y entienden el 94% que generó el intercambio la mejor calidad de vida. Se observa un índice de rotatividad entre los participantes profesionales. Entre los principales factores ligados al volumen de negocios o recepción de propuestas de trabajo, existen otros recursos de la auditoría en auditoría, además de otras informaciones sobre el área de trabajo. En una escala de 1 a 10, los participantes definen su calidad de vida en 6,7 y se valoran en una función.

Contribuciones del Estudio: El presente trabajo contribuyó a que la literatura avanzara para discutir sobre rotatividad y calidad de vida para la rama de auditoría interna y discutir para el contexto brasileño. El trabajo ha contribuido a la discusión sobre el cambio de carrera auditor interno de auditor externo, mientras que los trabajos anteriores se centran en el rotatividad de auditoría externa de la actividad, y los que estudian el volumen de negocios en la externa evalúan la auditoría o no destino dos profesionales, presentando laguna ser una teoría de la llenada.

Palabras clave: Auditoría Interna, Rotación, Percepción, Calidad De Vida En El Trabajo.

1 Introdução

A retenção de funcionários é uma das preocupações que as organizações de maneira geral têm no contexto de suas atividades, sendo ainda mais crítica no ramo de serviços (Lupu & Empson, 2015). Na atividade de auditoria, principalmente na externa, esta é uma preocupação que tem sido fortemente tratada na literatura, principalmente por que a saída de profissionais (*turnover*) gera perda de conhecimento técnico nas organizações (Lupu & Empson, 2015). Além da perda de capital humano, o *turnover* é também oneroso em termos de custos administrativos, treinamento adicional e custos de recrutamento de novos funcionários, assim, pode resultar em um possível efeito negativo no aspecto econômico-financeiro, além de afetar a qualidade da auditoria, seja ela externa ou interna (Hammes, Santos & Melim, 2016; Ferreira & Almeida, 2015).

Dentre os fatores associados à decisão de *turnover* por parte do funcionário encontram-se o comprometimento com a atividade que desenvolve e satisfação que aquela atividade lhe proporciona (Tnay, Othman, Siong & Lim, 2013), fatores demográficos (Emiroglu, Akova & Tanriverdi, 2015), relação com os pares e superiores hierárquicos (Amundsen & Martinsen, 2014), justiça organizacional (Bernd & Beuren, 2017) e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e qualidade de vida (Deery, 2008).

A análise das questões relacionadas ao *turnover* e sua relação com a qualidade de vida é amplamente observada na literatura que envolve o profissional de auditoria externa, tanto nacionalmente como internacionalmente. Entretanto, ela é pouco observada na análise dos profissionais de auditoria interna tanto na literatura internacional, quanto na literatura nacional.

Diante de tal cenário o presente trabalho tem o objetivo de apresentar e discutir um panorama geral acerca do nível de *turnover* e qualidade de vida por meio da percepção de profissionais de auditoria interna no contexto brasileiro. Para tanto foi desenvolvida uma *survey*

com 140 profissionais de auditoria interna atuante em diversas empresas no Brasil, cujos contatos foram captados pelo *Linkedin*. O instrumento aplicado foi um questionário desenvolvido a partir da avaliação de trabalhos anteriores sobre o tema, principalmente os desenvolvidos com profissionais de auditoria. Cabe ressaltar que o trabalho não teve como foco avaliar a intenção de *turnover* que espelha a intenção de romper o vínculo com a empresa e não a sua concretização. Dessa forma é avaliada a percepção do profissional acerca de sua experiência no ambiente organizacional observando o *turnover* se concretizar e não sua intenção de romper o vínculo com a empresa.

O presente trabalho justifica-se a partir da importância que as atividades relacionadas à auditoria interna têm ganhado frente aos diversos escândalos corporativos (Chambers, 2016). Dessa forma, os profissionais dessa área têm ganhado mais importância nas empresas em que atuam, principalmente porque a longevidade do auditor interno pode ser vista como uma *proxy* para a qualidade da auditoria (Mubako & Mazza, 2017). Destaca-se ainda a importância do desenvolvimento de pesquisa que avaliem questões de *turnover* entre profissionais de auditoria nos mais diversos países, principalmente fora do *mainstream*, devido a possíveis diferenças culturais, a existência de arranjos de trabalho flexíveis, entre outros (Steenackers & Breesch, 2014). Por fim, o foco nos profissionais de auditoria interna ainda se mostra uma lacuna teórica para a área, principalmente no que diz respeito à migração de ex-audidores externos para a área de auditoria interna.

Diante de tal cenário o presente trabalho contribui com a literatura avançando a discussão sobre *turnover* e qualidade de vida ao ramo de auditoria interna e traz a discussão para o contexto brasileiro. O trabalho contribui ainda na discussão sobre a mudança de carreira de auditor externo a auditor interno, sendo que trabalhos anteriores se concentraram no *turnover* da atividade de auditoria interna, e os que estudam *turnover* na auditoria externa não avaliam o destino dos profissionais, apresentando uma lacuna a ser preenchida na teoria.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções, tendo início nessa introdução. Na revisão de literatura são discutidos os conceitos acerca de auditoria interna, *turnover* e estudos que relacionam os dois primeiros temas. Na terceira e quarta seção são apresentados os procedimentos metodológicos e os resultados da pesquisa, respectivamente. Por fim apresentam-se as considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Auditoria Interna

A auditoria de acordo com Lima e Castro (2009) é um exame analítico de determinada operação, com o objetivo de atestar a sua validade. É importante destacar que a auditoria, na área contábil, divide-se principalmente em duas: a auditoria externa e a auditoria interna. A auditoria externa, de maneira geral, analisa as demonstrações financeiras de uma empresa visando atestar se os princípios e normas contábeis foram adotados de maneira adequada, atuando assim como um ator que reduz a assimetria informacional entre os agentes do mercado (Braunbeck, 2010).

Já a auditoria interna de acordo com Gramling, Rittenberg, & Johnstone (2012), é um processo que pode ser aplicado em muitas situações distintas, incluindo a avaliação da eficiência e eficácia de um processo ou de um departamento, os relatórios financeiros de um órgão público, ou a obediência a normas operacionais de uma empresa ou a regulamentação governamental, entre outras atividades. De acordo com o *Institute of Internal Audit* (2014) a auditoria interna é uma atividade destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de

uma organização. Assiste à organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controle e governança.

A atividade da auditoria interna tem passado por uma série de desafios, cabendo destaque a dois desses desafios: os escândalos corporativos relacionados à existência ou não da auditoria interna e o surgimento de novos riscos cada vez mais complexos (Chambers, 2016). O primeiro risco, refere-se ao fato de que a atividade de auditoria interna está cada vez mais no epicentro dos escândalos corporativos, sendo que a auditoria interna em alguns casos é citada como uma causa ou preocupação. Diante de tal risco, o autor alerta que os auditores internos devem estar sintonizados com a cultura corporativa e avaliarem o papel que podem desempenhar como uma causa básica em fracassos ou escândalos corporativos.

O segundo ponto crítico apontado por Chambers (2016) é o surgimento de novos e complexos riscos, que continuam a desafiar a capacidade da profissão de enfrentar os desafios enfrentados por suas organizações. Os riscos tecnológicos são os mais óbvios, mas outros riscos relacionados à operação das organizações estão sobrecarregando a capacidade dos auditores internos de atender as crescentes expectativas das principais partes interessadas.

A auditoria interna ainda é vista como uma componente chave da governança corporativa das grandes empresas e tal atividade tem se expandido nas últimas décadas devido à evolução da legislação de combate a fraudes, exigindo cada vez mais profissionais habilitados e competentes (Mubako & Mazza, 2017). No cenário estadunidense o presidente do *Institute of Internal Audit* expressou a preocupação da falta de profissionais habilitados para atuarem nessa área, com um aumento de 50% no oferecimento de vagas e uma queda de 42% de procura nas vagas para tal atividade (*Institute of Internal Audit*, 2015). Diante de tal cenário é preciso pensar em dois pontos: recrutamento e retenção de talentos, sendo o segundo ponto relacionado ao *turnover* de pessoal.

2.2 Turnover

O *turnover*, ou rotatividade de pessoal, pode ser definido como a medida da taxa de troca de uma dada população de profissionais - saída de antigos e entrada de novos em sua substituição - de uma organização em um determinado espaço de tempo (Lachac, 1995). Quando se estuda tal fenômeno é importante diferenciar o *turnover* voluntário do involuntário (Oliveira, 2009). O *turnover* voluntário reflete uma decisão do empregado de ficar ou deixar o empregador, usualmente definido como a função entre a facilidade/conforto de cortar laços com a empresa e o desejo de trocar de emprego (Donnelly, & Quirin, 2006). Enquanto o *turnover* involuntário representa a quebra de vínculo por meio de decisão da empresa. Outro ponto importante a destacar é que a literatura retrata em diversos trabalhos a intenção de *turnover* que espelha o desejo de romper o vínculo com a empresa - mas que não necessariamente se realiza - enquanto o *turnover* é a realização dessa intenção (Fang, 2001).

Ao olhar para qualquer carreira, de maneira geral, pode-se afirmar que existem três fases no ciclo de vida de um empregado nas organizações: a atração para a organização, o desenvolvimento dos talentos para as tarefas a serem desenvolvidas e a retenção (Jankowski, 2016). A retenção está relacionada ao sucesso da organização em manter os funcionários que possuem as melhores capacidades e produzir o maior valor, ao mesmo tempo em que mantém baixo o nível geral de *turnover*.

Os principais impactos do *turnover* nas organizações são os i) custos com demissão, admissão e treinamento; ii) a queda na produtividade; iii) a possível falta de comprometimento dos funcionários que permanecem na empresa (Hammes, Santos & Melim, 2016); e iv)

prejuízos econômicos à organização (Ferreira & Almeida, 2015). É possível ainda abordar o *turnover* a partir do ponto de vista financeiro, como fizeram Boushey e Glynn (2012) ao demonstrarem que nos Estados Unidos da América o custo de uma recontração para funcionários que ganham até US\$30.000 anuais é de 16% de seu salário, para os que ganham até US\$50.000 este custo é de 20%, e para altos executivos, este custo pode chegar a 213%.

De maneira geral, no Brasil, dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE (2016) apontam que em 2014 a taxa de desligamento de empregados no Brasil foi de 62,8%, o que inclui desligamentos feitos pela organização e pelo próprio funcionário. Cabe destaque que 24,3% dos desligamentos foram voluntários, ou seja, pedido pelo empregado, e esta taxa tem apresentado uma tendência de aumento desde 2002 quando era de 15,6%.

Acerca dos determinantes do *turnover*, diversos trabalhos apresentam algumas de suas causas. A Figura 1 traz o resumo de alguns dos determinantes encontrados na literatura.

Autores	Objetivo	Resultados
Amundsen e Martinsen (2014)	Analisar o efeito da efetividade dos líderes, satisfação com o trabalho e a intenção de <i>turnover</i>	Os resultados indicam que quanto menor a satisfação com o trabalho, maior a intenção de <i>turnover</i> .
Tnay et al. (2013)	Analisar a relação entre satisfação e comprometimento organizacional e intenção de <i>turnover</i> .	Os resultados demonstram que a variável “satisfação com o trabalho” teve uma relação negativa com a intenção de <i>turnover</i> .
Emiroğlu, Akova e Tanrıverdi (2015)	Analisar a relação entre dados demográficos a intenção de <i>turnover</i> .	As variáveis idade, gênero, estado civil, formação, salário, posição ocupada na empresa e departamento de atuação mostraram-se significativamente associadas à intenção de <i>turnover</i> .
Bernd e Beuren (2017)	Analisar a percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de <i>turnover</i> de auditores internos	Os resultados indicam que a justiça organizacional atua de forma positiva e significativamente na satisfação do trabalho e negativamente com as intenções de <i>turnover</i> .

Figura 1 Estudos anteriores sobre *turnover* e intenção de *turnover*

Fonte: Elaboração própria com base nos estudos citados

Especificamente na Contabilidade, de acordo com Hermanson et al (2016) a atividade profissional do Contador, principalmente na figura do auditor, tem sido percebida como uma profissão exigente, com preocupações frequentes sobre estresse. Diversos estudos têm analisado o fenômeno de *turnover* nas empresas de auditoria, tendo ênfase nas empresas de auditoria externa, apresentando a atividade de auditoria interna como uma oportunidade de pesquisa.

2.3 Estudos sobre *turnover* na atividade da auditoria

O tema de *turnover* entre profissionais de auditoria tem sido analisado em diversos estudos nacionais e internacionais, principalmente os voltados a profissionais de auditoria externa. Estes estudos apresentam, além de suas causas, o impacto sobre o capital intelectual das empresas de auditoria, e conseqüentemente do trabalho desenvolvido pelo auditor. Um dos temas relacionados ao fenômeno de *turnover* é a qualidade de vida dos profissionais.

Na auditoria externa, um dos primeiros trabalhos acerca do tema foi desenvolvido por Pitman, Gaertner e Hemmerter (1989) e demonstra que desde a década de 1980 há uma preocupação com o *turnover* de funcionários da auditoria. O trabalho desenvolvido pelos autores demonstra a preocupação com fatores que seriam mais preponderantes para as mulheres saírem da atividade de auditoria, assim, em pesquisa efetuada com 161 profissionais que saíram de empresas de auditoria entre 1982 e 1985, avaliou-se a concordância para a saída da auditoria a partir de uma lista de 32 fatores. Em dez fatores houve diferença significativa entre homens e mulheres, sendo que em nove delas a concordância da mulher foi superior. Dentre os fatores que houve maior concordância das mulheres estava a quantidade de viagens necessárias, longas jornadas de trabalho, qualidade das atividades desenvolvidas e cansaço físico.

Martinow e Moroney (2016) apontam que embora um certo nível de *turnover* seja inevitável, o fracasso em manter auditores experientes representa uma ameaça aos recursos da empresa, prejudicando não só o resultado econômico e financeiro, mas também a reputação da empresa e da profissão e, em última instância, impedindo a realização de auditorias de alta qualidade. A este respeito, o volume de negócios do auditor foi citado como uma das questões mais importantes da profissão, uma vez que as técnicas de auditoria e as normas de auditoria são tão eficazes como os profissionais que os aplicam, e os custos associados à substituição e formação de auditores podem ser significativos.

Mais recentemente foi incluída como possível causa do alto grau de *turnover* a diferença geracional dos profissionais. Steenackers e Breesch (2014) em survey efetuada com auditores e ex-auditores da Bélgica demonstra que o tempo médio de duração dos auditores em suas empresas é maior entre os nascidos nas gerações dos *Baby Boomers* e os da Geração X, do que os da geração Y. Não foi observada diferença de permanência na atividade entre homens e mulheres. Nesta linha de *turnover* a partir de gerações. Hermanson et al (2016) indicam preocupação quanto a capacidade da profissão em sustentar a qualidade de seu capital humano, especialmente porque não há sinais de um ambiente de trabalho radicalmente melhorado na auditoria que possa atrair a Geração Y (*Millennials*).

Marcos, Vogt e Cunha (2017) em pesquisa desenvolvida com 166 auditores no Brasil, utilizaram a Escala de Intenção de Rotatividade (EIR) e observaram que há um maior índice de intenção de rotatividade entre as mulheres, principalmente nos níveis hierárquicos menores. As intenções de rotatividade foram menores entre os profissionais que estavam no cargo de sócio, tanto do sexo masculino como do feminino, indicando uma possível relação entre hierarquia e *turnover*.

Hermanson et al. (2016) apontam ainda a preocupação com a síndrome de *Burnout*, que é um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional, e consequentemente pelo alto nível de *turnover*. Cabe observar ainda o ponto apresentado por Jankowski (2016), de que a estação movimentada, principalmente entre os meses de novembro a abril, é um momento em que os profissionais normalmente trabalham pelo menos 60 horas em semanas de 6 dias e é provavelmente o trecho mais desafiante do ano. Por conta disto Hermanson et al (2016) apontam o crescimento de estudos para tentar mitigar estes problemas.

Ao contrário do que é observado na auditoria externa, cuja quantidade de discussões sobre o assunto é alta, tanto em cenário internacional e nacional, na auditoria interna foram observados poucos trabalhos internacionais sobre o tema, e nenhum nacional.

Tiamiyu & Disner (2009) efetuaram uma pesquisa cuja amostra era composta por 132 auditores internos dos Estados Unidos da América e visava apontar as principais causas de *turnover*. Os resultados encontrados pelos autores mostram que os principais estão relacionados com a satisfação no trabalho e com a disponibilidade de oportunidades de trabalho no mercado.

Apesar das insatisfações com o trabalho, cabe ressaltar que de acordo com McCafferty (2017) nos Estados Unidos entre 2015 e 2017 ocorreu um aumento médio de 6% ao ano do salário do auditor interno, um média bem superior à média de mercado de 2,8% ao ano apontada pela *Society for Human Resource Management*.

McCafferty (2017) destaca que a política de retenção é importante principalmente a partir do oferecimento de pequenos benefícios para criar um ambiente de trabalho mais propício, bem como fazer promoções de cargo a partir de dentro, sempre que possível. Kirschenbaun e Mano-Negrin (1999) já apontavam que as oportunidades internas percebidas reduzem o volume de *turnover* externo voluntário.

Pesquisa mundial efetuada pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA) em 2015 com 5.184 auditores, e que teve seus dados analisados por Mubako & Mazza (2017), aponta que 13,1% dos participantes tinham intenção de sair da organização que estavam. O perfil dos que tinham intenção de *turnover* estava associado a ter menos horas de treinamento e maior nível de conflito interno quando comparado ao perfil dos respondentes que não indicaram intenção de *turnover*. A pesquisa demonstra também que aqueles que estão em níveis hierárquicos maiores, também têm maior intenção de *turnover*, o que pode ser explicado pela dificuldade de novos crescimentos na carreira.

Quarles (1994) também aponta que a injustiça nos critérios de avaliação ou a insatisfação com as oportunidades de promoção por um auditor interno poderia levar à diminuição do comprometimento organizacional, redução da satisfação no trabalho e intenção de sair da organização.

3 Procedimentos Metodológicos

Com base nas discussões apresentadas, o presente estudo tem o objetivo de apresentar e discutir um panorama geral acerca do nível de *turnover* por meio da percepção de profissionais de auditoria interna no contexto brasileiro. Com base nesse objetivo, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, conforme o delineamento proposto por Beuren (2006), pois buscará demonstrar o comportamento da população pesquisada. Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi um levantamento e em relação à abordagem do problema se deu por meio de uma pesquisa quantitativa, pois fez uso de instrumentos estatísticos para análise dos dados.

No que diz respeito ao procedimento de pesquisa, esta foi baseada em um levantamento, também conhecido como *Survey*. De acordo com Vannette (2015), fundamentalmente, um levantamento é um método de coleta de informações de uma amostra de pessoas, tradicionalmente com a intenção de generalizar os resultados para uma população maior. As pesquisas fornecem uma fonte crítica de dados e ideias para quase todos os envolvidos na economia da informação, das empresas e da mídia ao governo e aos acadêmicos.

Por ser realizado de maneira eletrônica este levantamento caracteriza-se como uma *websurvey* (Umbach, 2004). Segundo Callegaro et. al. (2015) as *websurveys* são basicamente levantamentos com certas especificidades, de modo geral utiliza os mesmos princípios metodológicos dos levantamentos. Cabe ressaltar que o desenvolvimento de *websurveys* tem alguns pontos negativos, de acordo com Dilman (2000) uma delas é a possibilidade de o respondente não conseguir os endereços eletrônicos da população almejada. Para mitigar este risco, os contatos dos profissionais que participaram da pesquisa foram captados por meio do *LinkedIn*, que é uma rede social profissional. A captação de contatos de profissionais de uma determinada área por meio do *LinkedIn*, para pesquisas acadêmicas, já pode ser observada na literatura, como nos estudos de Marcos, Vogt e Cunha (2017), Haveroth & Cunha (2018) e Waaijer et al (2015).

As questões que compõem o questionário foram desenvolvidas com base em pesquisas anteriores contidas na revisão de literatura, assim como outras que foram desenvolvidas para a análise do *turnover* de empresas, não avaliado em pesquisas anteriores, indicando a contribuição e originalidade do trabalho.

Caber ressaltar que apesar do trabalho ter uma abordagem quantitativa, o questionário apresentou um campo aberto para colocações que os entrevistados desejassem informar de forma voluntária. As declarações consideradas mais significativas e relacionadas à questão de pesquisa serão utilizadas na descrição dos resultados, apenas como forma de representar alguns achados e dar maior significado aos resultados estatísticos. O trabalho não teve o objetivo de análise destes conteúdos de forma qualitativa.

4 Resultados e Discussões

A amostra é composta de 140 profissionais de auditoria interna (85,7%) e de gestão de *compliance* e risco (14,3%) levantados a partir de uma base de 509 profissionais encontrados no *LinkedIn*, o que representa uma taxa de retorno de 27,5%. Em termos de sexo 65% são homens e 35% são mulheres. Em termos de idade observa-se, pela Tabela 1, que a grande maioria dos respondentes está na faixa de 31 a 40 anos.

Tabela 1
Idade

Idade	Percentual
de 21 a 30 anos	29,3%
de 31 a 40 anos	50,0%
de 41 a 50 anos	17,1%
de 51 a 60 anos	3,6%

Fonte: dados da pesquisa.

Em termos de localização obteve-se resposta de profissionais de 12 estados brasileiros. Observa-se pela Tabela 2, que houve uma grande concentração na região Sudeste, principalmente de São Paulo (55,7%).

Tabela 2
Distribuição por região

Região	Percentual
Sudeste	73,6%
Sul	13,6%
Nordeste	7,1%
Centro-Oeste e Norte	5,7%

Fonte: dados da pesquisa.

Acerca da formação, observa-se pela Tabela 3 que a grande maioria são contadores e administradores, e a formação em áreas de tecnologias da informação tem bastante destaque. Observa-se ainda que 92,1% dos respondentes tem alguma especialização/MBA, concentradas principalmente na área de contabilidade e auditoria (37,9%) e controladoria (23,6%). Somente 5,0% tem mestrado completo ou em andamento, e nenhum possui doutorado.

Tabela 3*Formação de graduação*

Graduação	Percentual
Ciências Contábeis	50,0%
Administração	29,3%
Tecnologia da Informação	6,4%
Economia	4,3%
Engenharias	4,3%
Outras	5,7%

Fonte: dados da pesquisa.

Em termos de experiência profissional, a Tabela 4 permite observar que a maior concentração da amostra tem entre 3 a 10 anos de experiência. Porém também participam da amostra profissionais com longa data de experiência.

Tabela 4*Tempo de experiência profissional em auditoria*

Tempo de experiência	Percentual
Até 2 anos	14,3%
Mais de 3 anos até 5 anos	27,1%
Mais de 6 anos até 10 anos	27,1%
Mais de 11 anos até 15 anos	17,1%
Mais de 16 anos até 20 anos	8,6%
Mais de 20 anos	5,8%

Fonte: dados da pesquisa.

No levantamento dos contatos *no LinkedIn*, procurou-se fazer uma busca por profissionais que trabalhassem em empresas com tamanhos e setores de atuação diversos, para que a amostra pudesse representar de maneira fidedigna a população e assim permitisse maior poder de generalização. Em termos de tamanho e setor de atuação observa-se pela Tabela 5 que a maioria dos pesquisados atuam em empresas do setor de serviços e na indústria e em empresas com mais de 5 mil funcionários. Mas pode-se observar que a amostra abrangeu profissionais de todos os setores - exceto o público que não foi alvo do levantamento - e que atuam em organizações de tamanhos diversos, entretanto, a maior concentração se deu em grandes organizações, principalmente a partir de 1.000 funcionários.

Tabela 5*Setor de atuação e tamanho das empresas*

Setor/Número de funcionários		Número de Funcionários				Total
		Até 250	251 a 1000	1001 a 5000	Mais de 5000	
Setor de atuação	Serviço	61,5%	61,9%	44,4%	32,9%	42,9%
	Indústria	15,4%	9,5%	36,1%	42,8%	33,6%
	Comércio	7,7%	14,3%	16,7%	14,3%	14,3%
	Agronegócio	0,0%	4,8%	2,8%	8,6%	5,7%
	Terceiro Setor	15,4%	9,5%	0,0%	1,4%	3,5%
Total		9,3%	15,0%	25,7%	50,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa.

Solicitou-se aos participantes que indicassem a posição que se encontravam na hierarquia da empresa. Como cada empresa tem uma estrutura hierárquica, muitas vezes única, questionou-se qual a posição do entrevistado em relação ao principal gestor da área de auditoria interna/controle interno/*compliance*. Observa-se pela Tabela 6 que há uma maior concentração de profissionais atuando diretamente abaixo do principal executivo da área ou dois cargos abaixo. Apesar da baixa representatividade na amostra, há a presença de profissionais no topo da cadeia de decisões na área.

Tabela 6*Posição hierárquica na área*

Posição Hierárquica	Percentual
0, ou então mesmo nível	17,1%
1, ele é seu superior imediato	37,1%
2 níveis abaixo principal superior	37,1%
3 ou mais	8,7%

Fonte: dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que foram observadas diferenças significativas nesta hierarquia em termos de sexo e pelo grupo de empresas de atuação, sendo tais resultados não apresentados nesse trabalho por não serem foco da discussão. Entre as mulheres há uma maior participação nos níveis hierárquicos inferiores, apenas 8,2% delas estavam no topo da hierarquia, contra 22,0% dos homens.

Avaliou-se também o tamanho da estrutura da área de auditoria interna/controle interno/*compliance* em função do número de funcionários que atuam na área. Conforme demonstra a Tabela 7, a maior concentração foi observada para setores com até 5 funcionários (35,7%), sendo este, presente mesmo em empresas maiores com mais de 5 mil funcionários. Estruturas maiores são observadas somente em empresas com mais de 1.000 funcionários.

Tabela 7*Número de funcionários no setor de auditoria x Tamanho da empresa*

Funcionários na área	Número de Funcionários da empresa				Todos
	Até 250	251 a 1000	1001 a 5000	Mais de 5000	
Até 5	61,5%	76,2%	36,2%	18,6%	35,7%
de 6 a 10	23,1%	14,3%	44,4%	17,1%	24,3%
de 11 a 20	15,4%	9,5%	11,1%	32,9%	22,1%
mais de 20	0,0%	0,0%	8,3%	31,4%	17,9%

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme observado na revisão de literatura, o *turnover* é grande na área de auditoria externa, e em função disso, acredita-se que há a migração dos auditores externos para a área de auditoria interna, principalmente em função de sua experiência. Questionados sobre sua origem profissional, 61,4% dos participantes indicaram ser provenientes da auditoria externa. A Tabela 8 evidencia que a origem principal destes antigos auditores externos são as empresas *Big Four* de auditoria.

Tabela 8*Grupo de empresas que atuou anteriormente*

Empresas que atuaram	Percentual
<i>Big Four</i> (PWC, KPMG, EY, Deloitte)	83,7%
Outras <i>Big</i> (BDO, Grant Thornton, RSM, Baker Tilly, Mazars, Moore Stephens)	5,8%
Outras empresas de auditoria externa	10,5%

Fonte: dados da pesquisa.

Com base na revisão de literatura em *turnover* na área de auditoria, levantaram-se 13 razões possíveis para este *turnover*, que levaram a saída da auditoria externa, as quais o profissional deveria indicar as razões que melhor se adaptavam à sua condição, podendo indicar mais de uma. A Tabela 9 demonstra que a principal razão está relacionada a fatores de qualidade de vida, como o não equilíbrio entre vida profissional e pessoal, além do não reconhecimento de seu trabalho, e problemas relacionados a razões salariais. Destaca-se que nessa questão era possível marcar mais de uma opção e por este motivo a soma das respostas ultrapassa 100%.

Tabela 9*Razões para troca de empresa de auditoria*

Razões para sair da auditoria externa	Todos
Não tinha equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	68,6%
Salário não correspondia ao mercado	45,3%
Não sentia Reconhecimento da atividade desenvolvida	32,6%
Salário anterior não correspondia às necessidades	24,4%
Desejava novos desafios	23,3%
Problemas com o ambiente de trabalho	20,9%
Não tinha flexibilidade de horários	18,6%
Desejava mudar de setor ou de área de atuação	12,8%
Desejava receber mais benefícios	11,6%
Sentia Falta de oportunidade na auditoria externa	7,0%
Desejava trabalhar em uma empresa maior	7,0%
Desejava trabalhar em empresa que atua em outra área	4,7%
Desejava trabalhar em uma empresa menor	0,0%

Fonte: dados da pesquisa.

A preocupação de equilíbrio entre vida pessoal e profissional para saída da auditoria externa é claramente exposta no estudo de Miranda e Lima (2018) que avaliou razões para *turnover* de auditores externos, e fatores como jornada de trabalho elevada e desejar qualidade de vida melhor estão apresentadas como principais causas de *turnover* por auditores.

Observa-se diferenças significativas de indicações em algumas questões, principalmente diferenças inerentes ao sexo dos entrevistados. A falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal é citada mais pelas mulheres (80%) do que pelos homens (60,8%), situação igual observada na questão de flexibilidade de horários que é indicada entre 28,6% das

mulheres, contra 11,8% dos homens. Já entre os homens, há maior indicação relativa ao desejo de novos desafios (31,4%) do que entre as mulheres (11,4%).

A declaração de uma ex-auditora externa de *Big Four* reflete um pouco desta realidade:

“O equilíbrio entre vida profissional e pessoal é um desafio em todas as carreiras, mas senti muito isso quando trabalhei como auditora externa.”

Cabe destacar a pesquisa efetuada por Hay Group (2011) com profissionais de 99 empresas brasileiras, que demonstra que a necessidade de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é apontado como o segundo ponto mais importante para que o profissional se mantenha na organização.

Questionados se a qualidade de vida teria melhorado após a saída da auditoria externa, observa-se pela Tabela 10 que a alteração de área de atuação resultou em melhoria na qualidade de vida, que foi a razão principal de sua saída da atuação anterior. Não foram observadas diferenças significativas de avaliação em termos de sexo, região e tempo de atuação.

Tabela 10

Sua qualidade de vida melhorou depois que saiu da auditoria externa?

Nível de concordância	Percentual
Discordo Plenamente	1,2%
Discordo Parcialmente	2,3%
Não concordo nem discordo	2,3%
Concordo Parcialmente	23,3%
Concordo Plenamente	70,9%

Fonte: dados da pesquisa.

Pensando no nível de *turnover* na auditoria interna, solicitou-se que fosse indicada a percepção dos entrevistados sobre sua ocorrência, e que a indicasse a partir de uma escala de 1 (baixa) a 10 (alta). A nota média indicada foi 3,8 e mediana 4, com maior concentração de respostas na nota 1. Essa nota é reflexo da maior concentração na faixa de 1 a 5, conforme demonstra a Tabela 11. Não foram encontradas diferenças significativas de avaliação em termos de sexo, tamanho da empresa, se foi auditor externo, tempo de atuação, idade e região de residência.

Tabela 11

Percepção do nível de turnover

Nota	Todos
1 a 5	77,9%
6 a 8	17,9%
9 a 10	4,2%
Média	3,82

Fonte: dados da pesquisa.

Baseado na revisão de literatura de *turnover* em auditoria, indicou-se oito fatores que poderiam influenciar sua ocorrência, e os profissionais deveriam indicar seu grau de concordância com os fatores expostos. A Tabela 12 demonstra que as principais concordâncias para a existência de *turnover* estão relacionadas a propostas de trabalho que os profissionais recebem para atuar em outras organizações, ou dentro de outros setores da própria organização.

Tabela 12*Fatores de turnover*

Fatores turnover	Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
Propostas de trabalhos surgidas em outras organizações pela experiência no trabalho de auditoria	5,0%	2,9%	7,9%	41,4%	42,9%
Saída para outras áreas da própria organização como finanças/controladoria etc.	7,9%	8,6%	20,0%	41,4%	22,1%
Remuneração não compatível com o esforço desenvolvido	5,0%	24,3%	14,3%	35,7%	20,7%
Excesso de Viagens	15,0%	18,6%	15,0%	31,4%	20,0%
Desejar qualidade de vida melhor	12,1%	21,4%	25,0%	24,3%	17,1%
Dificuldade de conciliar fatores familiares	17,9%	17,9%	23,6%	25,7%	15,0%
Jornada de trabalho elevada	15,0%	23,6%	20,7%	26,4%	14,3%
Dificuldade de conciliar trabalho e estudo	12,1%	30,7%	21,4%	25,0%	10,7%

Fonte: dados da pesquisa.

Fatores que normalmente estão relacionados a baixa qualidade de vida em auditoria externa como: excesso de viagens, dificuldade de conciliar trabalho e família e jornadas de trabalho excessivas, tem baixa indicação de razões para a existência de *turnover* entre os profissionais de auditoria interna. Porém cabe ressaltar que estes fatores também são presentes na categoria como pode ser observado na declaração de um auditor com dois anos de experiência atuando no Nordeste do país:

“A qualidade de vida é principalmente afetada devido às dificuldades de conciliar ou desenvolver o exercício normal no que concerne às atividades familiares e sociais. Viajar à trabalho constantemente dificulta a gestão familiar e as vezes impossibilita o desenvolvimento de vínculos/raízes”

Para cada uma das questões apresentadas na Tabela 12 foi avaliada a existência de diferenças significativas de avaliação a partir dos seguintes grupamentos: Sexo, tempo de atuação, hierarquia, região, se já foi auditor externo e tamanho da empresa. Foram observadas poucas diferenças significativas, entre elas:

- Propostas de trabalhos surgidas em outras organizações pela experiência no trabalho de auditoria: Nível de concordância maior nas regiões Nordeste e Sudeste; e quanto maior a experiência na área maior foi a concordância;
- Saída para outras áreas da própria organização como finanças/controladoria etc.: Em relação ao tamanho da empresa, o nível de concordância foi maior nas menores empresas (até 250 funcionários) e nas maiores (acima de 5 mil funcionários.)
- Remuneração não compatível com o esforço desenvolvido: maior nível de concordância parcial e plena entre os homens (65,9%) dos que entre as mulheres (38,8%);
- Desejar qualidade de vida melhor: Novamente em relação ao tamanho da empresa, o nível de concordância foi maior nas menores empresas (até 250 funcionários) e nas maiores (acima de 5 mil funcionários).

Solicitou-se ainda que os profissionais indicassem como percebiam o seu grau de qualidade de vida no trabalho, novamente a partir em uma escala de 1 (baixa) a 10 (alta) e indicassem na mesma escala como achavam que seus colegas percebiam sua qualidade de vida. Conforme dados da Tabela 13, observa-se uma nota média 6,71 de avaliação própria com maior concentração das notas na escala de 6 a 8 (60,7%), e a nota de como seus colegas percebiam a sua qualidade de vida foi muito próxima (6,62) o que reflete uma correlação de 0,712, com 99% de confiança entre as duas perguntas. Foi observada diferença significativa de avaliação somente na variável região do país, em que os profissionais da região sudeste têm menor avaliação com nota média de 6,4 contra notas 7,8 na região Nordeste, 7,6 na região Sul e 7,3 nas regiões Norte e Centro-Oeste.

Tabela 13*Percepção do grau de qualidade de vida no trabalho*

Nota	Auto avaliação	Como os outros se avaliam
1 a 5	25,7%	27,1%
6 a 8	60,7%	60,0%
9 a 10	13,6%	12,9%
Media	6,71	6,62

Fonte: dados da pesquisa.

Complementando a análise de *turnover* e de qualidade de vida no trabalho foram feitos três questionamentos envolvendo fatores de valorização no trabalho e crescimento na carreira. Os dados da Tabela 14 permitem demonstrar que há uma concordância razoável com o sentimento de valorização do cargo, e que o objetivo de chegar ao topo da carreira, e também de consegui-lo é viável. Não foram encontradas diferenças significativas de avaliação nas variáveis de controle utilizadas, o que pode indicar ser esta uma avaliação padrão na atividade.

Tabela 14*Avaliações da carreira de auditor interno e gestor de risco*

	Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
Eu me sinto valorizada(o) no cargo que exerço	5,7%	15,0%	9,3%	46,4%	23,6%
Eu pretendo seguir o plano de carreira até me tornar o principal posto de meu setor	9,3%	10,7%	14,3%	27,1%	38,6%
Eu acho que vou conseguir seguir meu plano de carreira dentro do meu planejamento	3,6%	9,3%	20,0%	37,9%	29,2%

Fonte: dados da pesquisa.

Recordando a pesquisa de Quarles (1994) que demonstra que entre as principais causas de *turnover* na auditoria interna estaria relacionada a insatisfação com as oportunidades de promoção, observa-se pelos achados que este fator não aparece como um ponto crítico em termos de perspectivas futuras, dos profissionais de auditoria interna no Brasil.

A declaração de um auditor com 10 anos de experiência reflete a importância dos temas tratados neste trabalho, para a atividade do profissional de auditoria:

“Achei relevante tratar de fatos como qualidade de vida e reconhecimento, pois são fatores sensíveis para o desenvolvimento da carreira que exercemos.”

5 Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi apresentar e discutir um panorama geral acerca do nível de *turnover* por meio da percepção de profissionais de auditoria interna no contexto brasileiro. A literatura demonstra que os altos níveis de *turnover* são prejudiciais às organizações, principalmente no que tange a perda de seu capital intelectual, bem como pode afetar a qualidade das atividades desenvolvidas pela área de auditoria. Acerca da qualidade de vida, a literatura aponta que esse é um dos principais fatores que influencia os níveis de *turnover* das empresas. Especialmente na área contábil a literatura nacional e internacional tem focado seus esforços em analisar os níveis de *turnover* e seus determinantes nas empresas de auditoria externa, mas, existe uma lacuna teórica e empírica acerca desse fenômeno no ramo da auditoria interna, principalmente fora dos países do *mainstream* como Estados Unidos e da Europa.

Os resultados obtidos nesse trabalho indicam uma baixa percepção de *turnover* entre os profissionais de auditoria interna, sendo suas causas relacionadas principalmente as oportunidades de trabalho surgidas dentro e fora da organização. Mas cabe destaque ao fato de que também se observam problemas semelhantes aos que ocorrem na auditoria externa relacionados a excesso de viagens e a dificuldade de conciliar vida pessoal e trabalho, com menor intensidade.

Destaca-se ainda o fato de a maior parte dos participantes da pesquisa serem ex-auditores externos, fato que pode ser explicado na diferença percebida na qualidade de vida obtida entre as duas atividades. Essa baixa qualidade de vida pode ser reforçada pelos achados de Miranda e Lima (2018) que, ao analisar auditores externos no Brasil apontam uma alta percepção de *turnover* e baixa percepção de qualidade de vida entre auditores externos.

Em termos de avaliação da qualidade de vida no trabalho, observou-se uma nota ponderada de 6,7, o que se pode avaliar como sendo mediana. Entretanto, observa-se que há uma satisfação razoável em relação à valorização do trabalho e da percepção de que há possibilidades de crescimento na carreira, fatores estes, contrários a possibilidade de *turnover*, conforme observado na literatura internacional.

Quanto às limitações da pesquisa, pode-se destacar o fato de ter sido desenvolvida por uma *survey*, podendo apresentar problemas de compreensão das questões e ausência ou excesso de motivação dos respondentes. Como sugestão de estudos posteriores, de pontos não tratados neste trabalho, mas evidenciado na literatura internacional, e não observado no Brasil, estão a questão da existência da síndrome de *Burnout*, e também do impacto dos problemas de qualidade de vida e *turnover* na qualidade do trabalho do auditor. Esta pesquisa pode ser também aplicada com auditores externos para avaliar se há diferença entre as duas funções.

Referências

Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014). Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 784-800.

Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2017). Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de *turnover* de auditores internos. In: Seminários em Administração, SEMEAD, 20, São Paulo, SP.

Beuren, I. M. (2006). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. São Paulo: Atlas.

Boushey, H.; & Glynn, S.J. (2012). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. *Center for American Progress*. Recuperado de: <https://www.americanprogress.org/issues/economy/reports/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/>.

Braunbeck, G. O. (2010). *Determinantes da qualidade das auditorias independentes no Brasil*. Doctoral Thesis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.12.2010.tde-04112010-161444. Retrieved 2018-12-21, from www.teses.usp.br

Callegaro, M., Manfreda, K.L., & Vehovar, V. (2015). *Websurvey Methodology*. California: SAGE Publications.

Chambers, R. (2016). Global Trends in Internal Auditing. *Internal Auditor Magazine*. Disponível em <<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2016/Pages/5-Global-Trends-in-Internal-Auditing.aspx>>

Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International journal of contemporary hospitality management*, 20(7), 792-806.

DIEESE (2016). Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro. Disponível em <https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf>

Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet surveys*. New York: John Wiley & Sons

Donnelly, D. P., & Quirin, J. J. (2006). An extension of Lee and Mitchell's unfolding model of voluntary turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(1), 59-77.

Emiroğlu, B. D., Akova, O., & Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 385-397.

Fang, Y. (2001). Turnover propensity and its causes among Singapore nurses: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 859-871.

Institute of Internal Auditors (2015), “*Navigating an increasingly volatile risk environment*”, Pulse of Internal Audit, March.

Ferreira, L. C. M., & Almeida, C. B. A. (2015). Rotatividade de Funcionários e Desempenho Organizacional: um Estudo no Comércio Brasileiro. *Brazilian Business Review*, 12(4), 28-61.

Gramling, A.A., Rittenberg, L.E., & Johnstone, K.M. (2012) *Auditoria*. São Paulo: Cengage Learning

Hammes, C. C. F., Santos, A. J., & Melim, J. M. (2016). Os impactos do *turnover* para as organizações. *Revista ESPACIOS, Vol. 37 (03)*.

Haveroth, J., & Cunha, P.R. (2018) Influência do estresse ocupacional no ceticismo profissional de auditores independentes. In: *XII Congresso da Anpcont*. João Pessoa, PB.

Hay Group (2011). Por que está tão crítico reter profissionais? Disponível em <https://www.haygroup.com/br/downloads/details.aspx?id=36516>

Hermanson, D. R., Houston, R. W., Stefaniak, C. M., & Wilkins, A. M. (2016). The work environment in large audit firms: Current perceptions and possible improvements. *Current Issues in Auditing, 10(2)*, A38-A61.

Institute of Internal Audit (2014). *About Internal Auditing*. Disponível em <<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Pages/About-Internal-Auditing.aspx>> observado em 03/2018

Institute of Internal Audit (2015). *North American Pulse of Internal Audit Released*. Disponível em <<https://na.theiia.org/news/Pages/2015-North-American-Pulse-of-Internal-Audit-Released.aspx>> observado em 03/2018

Jankowski, H. (2016). *How to Decrease Employee Turnover Rates Within Public Accounting Firms*. Honors Thesis Projects, University of Tennessee, Estados Unidos da América.

Kirschenbaum, A., & Mano-Negrin, R. (1999). Underlying labor market dimensions of “opportunities”: The case of employee turnover. *Human Relations, 52(10)*, 1233-1249.

Lachac, R. (1995). *Um modelo alternativo para o estudo do turnover*. Dissertação, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, São Paulo, Brasil

Lima, D.V., & Castro, R.G. (2009) *Fundamentos da Auditoria Governamental e Empresarial: com Exercícios, Questões e Testes com Respostas, Destinados a Concursos Públicos*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Lupu, I., & Empson, L. (2015). Illusio and overwork: playing the game in the accounting field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 28(8)*, 1310-1340.

Marcos, C., Vogt, M., & Cunha, P.R. (2017) Capital Psicológico no Trabalho e a Intenção de Rotatividade de Auditores Independentes. In: *Proceedings of International Conference in Accounting*. São Paulo, SP, 17.

Martinow, K., & R. Moroney. (2016). *Regulating Audit Quality via Inspections and Checklists: Impact on Auditor Commitment and Turnover Intentions*. Working Paper,

McCafferty, J. (2017) Internal Audit Departments Struggle to Retain High Performers. Disponível em <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>

Miranda, C.S., & Lima, J.P.R. (2018) *Turnover nas Empresas de Auditoria Externa: Quais São as Causas?* XVIII USP International Conference in Accounting. São Paulo, SP, Brasil.

Mubako, G., & Mazza, T. (2017). An examination of internal auditor turnover intentions. *Managerial Auditing Journal*, 32(9), 830-853.

Oliveira, J.P.O.B. (2009). Relação entre intenção de *turnover*, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Pitman, M. K., Gaertner, J. F., & Hemmeter, P. E. (1989). A study of male and female employee turnover in public accounting firms. *The Journal of Applied Business Research*, 5(3).

Quarles, R. (1994). An examination of promotion opportunities and evaluation criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 6 (2), 176-194.

Steenackers, K., & Breesch, D. (2014). Auditors' length of stay in their first audit firm: An empirical study for the Belgian audit profession using survival analysis. In: *Proceedings of the EAA Annual Congress*, Estonia, 37.

Tiamiyu, L., & Disner, J. (2009). A Study of the Voluntary External Turnover of Internal Auditors. IAA Research Foundation

Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.

Vannette, D. What Is A Survey? (2015). Disponível em <https://www.qualtrics.com/blog/what-is-a-survey/>

Umbach, P. D. (2004). Web surveys: Best practices. *New directions for institutional research*, (121), 23-38.

Waaiker, C. J., Belder, B., Van, B. C., Sonneveld, H., & Van, D. W. I. (2015). Survey on the Labour Market Position of PhD graduates. Working in Paper of Centre for Science and Technology Studies. Holanda.