



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 16, n. 2, Jul./Dez, 2024

Sítios: <https://periodicos.ufrn.br/index.php/ambiente>

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

Artigo recebido em: 23.08.2023. Revisado por pares em: 04.12.2023. Reformulado em: 04.01.2024. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2024v16n2ID33687

Gestão da rotatividade em um escritório contábil: terceirizar ou não o processo de contratação de funcionários

Turnover management in an accounting office: whether or not to outsource the employee hiring process

Gestión de la facturación en una oficina contable: si subcontratar o no el proceso de contratación de empleados

Autores

Bruno Bossoni Eggres

Bacharel em Ciências Contábeis, Faculdade de Direito de Santa Maria – FADISMA. Endereço: Rua Duque de Caxias, 2319, Nossa Sra. Medianeira, Santa Maria - RS, Brasil. CEP: 97060-210, Telefone: (55) 3220-2500. Identificadores (ID):

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7186558538236418>

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2473-8341>

E-mail: bbossoni@gmail.com

Denise Espich

Mestre em Administração, PPGA, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Instituto Federal Farroupilha. Endereço: Linha 7 de setembro, BR 386 – KM 40 s/n, Centro, Frederico Westphalen - RS, Brasil. CEP: 98400-900, Telefone: (55) 3744-8900. Identificadores (ID):

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1737365014057391>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6629-1080>

E-mail: deniseespich94@gmail.com

Marcia Helena dos Santos Bento

Doutora em Administração, PPGA, Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Endereço: Av. Roraima, 1000, Camobi, Santa Maria - RS, Brasil. CEP: 97105-900, Telefone: (55) 3220-8000. Identificadores (ID):

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0071543186264982>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0027-3220>

E-mail: marciabento@ufsm.br

Resumo

Objetivo: Analisar a rotatividade dos funcionários de um escritório contábil contratados por meio de empresa de recrutamento e seleção e pelo método tradicional.

Metodologia: O estudo coletou informações longitudinalmente para o cálculo do turnover referente no período de julho de 2017 até junho de 2020, totalizando trinta e seis meses. Nos primeiros 18 meses a empresa optou por realizar os processos de recrutamento e seleção da forma tradicional e nos últimos 18 meses o recrutamento e seleção de funcionários foram terceirizados. A coleta dos dados do estudo foi realizada por meio de dois questionários, um destinado aos colaboradores e outro à gestora, enviados por *e-mail*. Foram obtidas 23 respostas dos colaboradores mais a participação da gestora de recursos humanos.

Resultados: Os índices de turnover reduziram após a empresa optar por terceirizar o recrutamento e seleção dos funcionários. Foram comparados os 18 meses em que a empresa utilizou o método tradicional de contratação com os meses em que a organização optou por terceirizar essa parte. Diante disso, houve uma redução de 6,61% nas taxas de rotatividade, portanto conclui-se que a terceirização da contratação de funcionários contribuiu para a redução desse índice.

Contribuições do Estudo: O estudo demonstra o comportamento da rotatividade de pessoal de acordo com o método de contratação de funcionários de um escritório contábil. A alta rotatividade, além de ser mais dispendiosa, ainda ocasiona uma queda na produtividade em virtude do período de treinamento do novo funcionário. Do ponto de vista prático, os escritórios contábeis podem além de manter essa prática, recomendar que seus clientes também utilizem serviços especializados para seleção e recrutamento de funcionários.

Palavras-chave: Rotatividade; Terceirização; Contratação; Escritórios Contábeis.

Abstract

Purpose: Analyze the turnover of employees in an accounting office hired through a recruitment and selection company and through the traditional method.

Methodology: The study collected information longitudinally to calculate turnover for the period from July 2017 to June 2020, totaling thirty-six months. In the first 18 months the company chose to carry out the recruitment and selection processes in the traditional way and in the last 18 months the recruitment and selection of employees were outsourced. Data collection for the study was carried out through two questionnaires, one for employees and the other for managers, sent by email. 23 responses were obtained from employees plus the participation of the human resources manager.

Results: Turnover rates reduced after the company chose to outsource the recruitment and selection of employees. The 18 months in which the company used the traditional hiring method were compared with the months in which the organization chose to outsource this part. Therefore, there was a 6.61% reduction in turnover rates, therefore it can be concluded that outsourcing the hiring of employees contributed to the reduction of this rate.

Contributions of the Study: The study demonstrates the behavior of staff turnover according to the method of hiring employees in an accounting office. High turnover, in addition to being more expensive, also causes a drop in productivity due to the new employee's training period. From a practical point of view, accounting offices can, in addition to maintaining this practice, recommend that their clients also use specialized services for employee selection and recruitment.

Keywords: Turnover; Outsourcing; Hiring; Accounting Offices.

Resumen

Objetivo: Analizar la rotación de empleados de un despacho contable contratado a través de una empresa de reclutamiento y selección y mediante el método tradicional.

Metodología: El estudio recopiló información de forma longitudinal para calcular la facturación del periodo comprendido entre julio de 2017 y junio de 2020, totalizando treinta y seis meses. En los primeros 18 meses la empresa optó por realizar los procesos de reclutamiento y selección de forma tradicional y en los últimos 18 meses se subcontrató el reclutamiento y selección de empleados. La recogida de datos para el estudio se realizó a través de dos cuestionarios, uno para empleados y otro para directivos, enviados por correo electrónico. Se obtuvieron 23 respuestas de los empleados más la participación del gerente de recursos humanos.

Resultados: Las tasas de rotación se redujeron después de que la empresa optara por subcontratar el reclutamiento y selección de empleados. Se compararon los 18 meses en los que la empresa utilizó el método de contratación tradicional con los meses en los que la organización optó por subcontratar esta parte. Por tanto, hubo una reducción del 6,61% en las tasas de rotación, por lo que se puede concluir que la tercerización de la contratación de empleados contribuyó a la reducción de esta tasa.

Contribuciones del Estudio: El estudio demuestra el comportamiento de la rotación de personal según el método de contratación de empleados en una oficina contable. La alta rotación, además de ser más cara, también provoca una caída de la productividad por el periodo de formación del nuevo empleado. Desde un punto de vista práctico, las oficinas de contabilidad pueden, además de mantener esta práctica, recomendar a sus clientes que también utilicen servicios especializados para la selección y contratación de empleados.

Palabras clave: Facturación; subcontratación; Contratación; Oficinas de Contabilidad.

1 Introdução

A qualidade dos serviços prestados por empresas que atuam no ramo de serviços contábeis depende de mão-de-obra treinada, atualizada e comprometida, principalmente quando se trata de serviços especializados como a contabilidade. A alta rotatividade de funcionários nas empresas contábeis, além de incorrer em altos custos com contratação, treinamento e desligamento, ainda incorre em perdas de produtividade e prejuízos na qualidade dos serviços

(Sangaletti, 2017). Dentre os prejuízos ocasionados pela baixa qualidade do serviço, podem incluir multas por atraso de obrigações acessórias ou até mesmo erros de cálculos nos impostos e contribuições de seus clientes.

Os escritórios contábeis são os responsáveis por auxiliar as empresas quanto a essas novas possibilidades, como por exemplo a terceirização da seleção e recrutamento, por isso é relevante que o escritório possua no seu corpo de colaboradores pessoas com o perfil desejado e seu desempenho satisfatório. É importante ressaltar que as movimentações de admissões e demissões nas empresas prestadoras de serviços de contabilidade da região afetam diretamente nos índices geração de empregos e conseqüentemente na movimentação da economia da região (IPEA, 2023). Diante dos dados expostos, torna-se importante pesquisar sobre rotatividade nas organizações, visto que esses dados se alteram a cada admissão e demissão.

A rotatividade de funcionários, também conhecida como *turnover*, tem relação com a entrada e saída de colaboradores nas organizações (Silveira, 2001). Neste sentido, Borges (2011) e Alves (2015) afirmam que uma alta taxa de rotatividade possui efeitos negativos para o andamento das atividades empresariais, tendo em vista os custos incidentes com desligamentos, admissões e treinamentos. No entanto, conforme Souza (2012) e Menegon (2010) explicam um turnover moderado traz efeitos benéficos para a empresa, como o ingresso de funcionários motivados e/ou a saída de funcionários com baixo desempenho.

A origem da rotatividade pode ocorrer desde a decisão da administração da empresa em demitir e/ou contratar novos colaboradores, passando por problemas de adaptação, ou por alterações nas políticas da empresa. Dessa forma, é possível que as demissões ocorram sem justa causa ou por justa causa. Neste sentido, o setor de recursos humanos deve estar atento a produtividade dos funcionários e ao ambiente da empresa para fundamentar este tipo de tomada de decisão.

De outra forma, é concebível que o próprio funcionário opte por sair da empresa e conseqüentemente gerar o *turnover*. Os motivos pelos quais o colaborador tem a intenção de sair da empresa são diversos, tem-se como exemplo a falta de oportunidades, remuneração aquém do desejado, baixo reconhecimento, oportunidades mais atrativas no mercado de trabalho (Marras, 2011).

Estes pontos que originam o *turnover* devem ser geridos pelas empresas, e dentre as possibilidades de gestão, destaca-se que o processo de recrutamento e seleção adequado possibilita minimizar os efeitos negativos da rotatividade. Por exemplo, a contratação de funcionários com o perfil desejado pela organização, com as competências necessárias para desempenhar a função e com os objetivos profissionais alinhados com o que a empresa pode disponibilizar, diminui a chance de equívocos (Chiavenato, 2015; Matos, 2017).

O ambiente competitivo nos qual as organizações estão inseridas, qualquer tomada de decisão pode acarretar vantagens ou desvantagens competitivas, como por exemplo, a gestão do *turnover* (Marras, 2011). Essas vantagens e desvantagens podem ser acentuadas quando se trata de empresas de serviços, visto a quantidade de funcionários necessária para a consecução de suas atividades. É cada vez mais comum que as empresas optem por terceirizar o processo de contratação de funcionários, com o intuito de minimizar possíveis erros no recrutamento e seleção de novos colaboradores (Marras, 2011).

No processo de terceirização a empresa contratante firma um contrato de prestação de serviços com a empresa especializada em recrutamento e seleção de pessoas. O principal objetivo da terceirização do processo de contratação é evitar os custos incidentes nos desligamentos, recrutamentos, seleções e treinamentos.

A partir do momento em que a organização evita esses custos pode-se dizer que ela obtém uma vantagem competitiva em relação as empresas concorrentes que não evitam e

acabam arcando com esses custos (Marras, 2011). Diante desses fatores o problema de pesquisa é: **Quais os efeitos da terceirização da contratação de funcionários na rotatividade de uma empresa que presta serviços de contabilidade?**

Para responder a essa questão, o presente estudo possui o objetivo geral de analisar a rotatividade dos funcionários de um escritório contábil contratados por meio de empresa de recrutamento e seleção e pelo método tradicional. Espera-se que o estudo possa indicar se a utilização de empresa terceirizada pode diminuir os índices de rotatividade.

2 Gestão de Pessoas e Rotatividade

O termo gestão de pessoas é considerado novo para a área de recursos humanos, pois teve o seu surgimento no século XX e só ganhou força após a revolução industrial (Maharani, 2018). A linha do tempo dos papéis da gestão de pessoas é definida por Silva e Fernandes (2019), os quais descrevem que em um primeiro momento a gestão de pessoas possui o papel de agregar pessoas, posteriormente deve-se aplicar e recompensar as pessoas que foram agregadas, após isso desenvolver as pessoas, por fim manter e monitorar o desempenho obtido, conforme evidenciado na

Figura 1.



Figura 1 Ciclo da Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado do estudo de Silva e Fernandes (2019).

Cardozo (2005) tem a visão de que quando uma organização realiza investimentos e valoriza o setor de recursos humanos, ela automaticamente busca mecanismos para evitar fenômenos negativos como, por exemplo, o *turnover*. O autor ainda ressalta que as pessoas são peças fundamentais para o andamento e desenvolvimento da organização. Os gestores e administradores devem ter um cuidado estratégico em todas as áreas da organização, porém é necessário um olhar especial para a contratação de funcionários e para a gestão do turnover.

2.1 Contratação de funcionários

A captação de recursos humanos para as organizações é realizada por meio da contratação de funcionários. O processo de contratação de funcionários deve possuir um planejamento, a fim de minimizar os erros nessa contratação, erros que podem custar tempo e/ou dinheiro para a empresa (Chiavenato, 2015).

A escolha errada pela contratação de uma pessoa pode dispendir tempo porque até o funcionário obter o conhecimento necessário das atividades a serem desenvolvidas demanda tempo, e se só depois disso a empresa conseguir identificar que a pessoa contratada não possui o perfil desejado, ou o conhecimento necessário para a função, pode demorar muito tempo. A falta de planejamento para a contratação pode fazer com que a empresa desembolse dinheiro desnecessariamente com despesas de demissões.

A contratação de funcionários é dividida em duas etapas, que são definidas como recrutamento e seleção. Essas etapas desempenham um papel essencial no crescimento e na manutenção da competitividade das organizações no mercado, pois após os recursos financeiros

e materiais, as pessoas representam o capital primordial de uma empresa (Atanazio, Ranielly, Besser Formigoni, & Bueno de Novais, 2021).

As duas etapas devem ser planejadas antes de serem executadas para que a chance de acerto na escolha do profissional para a vaga ofertada seja maximizada e as chances de a empresa não obter êxito na contratação sejam mitigadas (Chiavenato, 2015). O recrutamento é a operação para atrair um grupo de candidatos postulantes a uma vaga. Além disso, nesta etapa da contratação é importante que a organização consiga fazer com que o candidato se identifique com a vaga de emprego ofertada (Chiavenato, 2010).

O fator mais relevante para um recrutamento de sucesso é a atração de candidatos que possuam o perfil adequado para a vaga, que se contratados consigam executar com tranquilidade a função e, além disso, mantenham-se em seus cargos por pelo menos algum tempo (Teixeira, & Barbalho, 2018). A responsabilidade pelo processo de recrutamento geralmente é de responsabilidade do setor de recursos humanos das organizações, este fato reforça o que foi estudado nos capítulos anteriores.

O recrutamento visa atrair talentos para as empresas, talentos estes que podem ser internos ou externos. O recrutamento de pessoal sempre é precedido de uma necessidade interna da organização por novos profissionais (Marras, 2011). O recrutamento pode ser interno ou externo (Silva, & Fernandes, 2019). Por recrutamento interno, entende-se a divulgação da vaga dentro do âmbito da empresa, dando oportunidade aos próprios funcionários de candidatarem-se às vagas ofertadas, as ofertas geralmente são divulgadas por intermédio de banners, cartazes e e-mails para os colaboradores, contemplando todos os requisitos necessários para o preenchimento da vaga (Chiavenato, 2015).

Se a empresa optar pelo recrutamento interno ela terá uma possibilidade maior de acerto no processo de seleção, visto que a organização já possui o conhecimento do profissional recrutado pelo motivo de que ele já está inserido no âmbito da entidade, sendo conhecido pelos seus líderes (Ribeiro, 2005). Já o recrutamento externo é aquele em que a empresa busca fora do âmbito da organização, ou seja, no mercado de trabalho pessoas com a valência, experiência e qualificação necessárias para o preenchimento da vaga.

Após realizada a parte do recrutamento, a empresa deve realizar a seleção entre as pessoas que foram recrutadas. A seleção tem como objetivo principal selecionar dentre os candidatos recrutados anteriormente os mais qualificados para a vaga disponibilizada (Chiavenato, 2010).

Os responsáveis pelo recrutamento e seleção de pessoal devem ter os conceitos da cultura organizacional da empresa bem internalizados, procurando nos recrutados características que coadunem com as políticas empresariais adotadas pela empresa. Por exemplo, se a empresa busca inovação e modernização, deve ir atrás de pessoas com um olhar moderno, contudo se a busca for por profissionais que tenham uma visão mais conservadora, deve-se focar nos recrutados com este perfil (França, 2014). A seleção pode ocorrer de diversas formas, tais como entrevista de seleção, dinâmicas, entre outros.

A entrevista de seleção como finalidade apresentar o candidato ao entrevistador, tornando possível o primeiro contato visual. As entrevistas podem ser presenciais ou por videoconferência. Geralmente os entrevistadores executam a entrevista quatro etapas (Silva, 2016). Na primeira etapa o entrevistador utiliza mecanismos para que o entrevistado se sinta confortável diante da situação, geralmente trazendo temas do dia a dia.

Na segunda etapa, o entrevistador discorre brevemente sobre a empresa e sobre as características da vaga ofertada. A terceira parte, considerada a mais relevante do processo de entrevista, é quando o postulante à vaga é instigado a falar sobre a sua trajetória profissional até o momento, devendo elencar seus pontos fortes e suas limitações. Na fase final, o

entrevistador emite seu parecer em relação ao que foi tratado na entrevista. Diante disso, o entrevistado pode ser aprovado para uma próxima fase, contratado ou eliminado do processo de seleção (Silva, 2016).

Apesar da entrevista de seleção pessoal ser mais subjetiva, ela é a etapa que possui a maior influência na decisão de contratar ou não o candidato entrevistado. Por isso os entrevistadores devem ser treinados e qualificados para não se deixarem levar pelo poder da comunicação de candidatos despreparados que queiram melindrar o processo de seleção, tornando-o ineficaz (Chiavenato, 2015). No processo da dinâmica de grupo, os selecionadores conseguem extrair informações a respeito do perfil dos postulantes à vaga. Características estas que muitas vezes não são detectadas em uma entrevista de seleção, tais como liderança, iniciativa, sociabilidade, criatividade, proatividade, comunicabilidade, dentre outras.

O recrutamento e seleção podem ser executados dentro da empresa ou por intermédio de terceirização de empresa para executar essa operação. Quando as operações de recrutamento e seleção acontecem internamente na empresa os gestores de recursos humanos são os responsáveis. Porém, o recrutamento e seleção podem ser terceirizados.

2.2 Rotatividade de pessoal

Conforme o estudo de Silveira (2011), *turnover* é um termo originário da língua inglesa que em português significa rotatividade, e estabelece o fluxo de entrada e saída dos funcionários de uma organização, independentemente do tipo de motivação, isto é, decisão do empregador ou do empregado.

A rotatividade de pessoal nas organizações é definida pelo resultado da saída de colaboradores e entrada de outros para ocupar a lacuna na função do que saiu. Neste sentido, Chiavenato (2010) define que a rotatividade define o movimento de entradas e saídas de colaboradores das organizações, mas especificamente entradas para compensar as saídas de funcionários. O autor ainda pondera que a rotatividade nas empresas pode acontecer tanto por iniciativa da empresa ou do colaborador (Chiavenato, 2010).

Os efeitos da rotatividade podem ser negativos. Conforme o estudo de Borges (2011) “a rotação de funcionários em uma organização pode ser prejudicial a partir do momento que se torna muito frequente, pois alguma coisa de errado pode estar acontecendo no ambiente de trabalho, para que o funcionário se desligue”. Corroborando com a teoria de que a rotatividade traz efeitos negativos para a organização, Alves (2015) diz que o turnover contribui para que a organização apresente uma produtividade aquém da esperada, o autor ainda diz que é vital para a organização entender as variáveis que influenciam os bons funcionários a saírem ou permanecerem na empresa em que exercem o labor da atividade profissional.

É importante que a organização consiga alocar os colaboradores em funções em que eles exerçam de uma forma harmoniosa e qualificada, pois assim diminui-se a chance de que o próprio colaborador se demita e provoque o turnover (Santos, & Santos, 2022). Além disso, de acordo com Robbins (2005) a exacerbada entrada e saídas de pessoas para trabalhar em uma empresa gera um índice alto de *turnover*, índice este que traz consigo um aumento dos custos para a organização.

Esses custos englobam recrutamento, seleção e treinamento de novos profissionais. Além dos gastos que esse índice alto traz, ele indica que algo não está acontecendo de maneira adequada na organização e precisa ser revisto, pois, perder pessoas contribui de maneira negativa para o andamento da organização. Por isso, a necessidade da gestão do *turnover*.

O grau de *turnover* é expresso por um índice, que é nomeado índice de rotatividade. Marras (2011) define rotatividade como a quantidade de colaboradores que foram demitidos da

empresa em um determinado espaço de tempo em comparação ao quadro médio de funcionários efetivos. Mesmo pequenas variações de número de pessoas nas organizações impactam no índice de rotatividade, portanto a empresa deve mensurar esse índice regularmente e ponderar se a rotatividade foi prejudicial ou não para o andamento das atividades. Para isso a empresa deve estipular os custos resultantes da rotatividade (Sangaletti, 2017).

A rotatividade possui custos, que são divididos em custos primários, secundários ou terciários, conforme demonstrados na Figura 2.

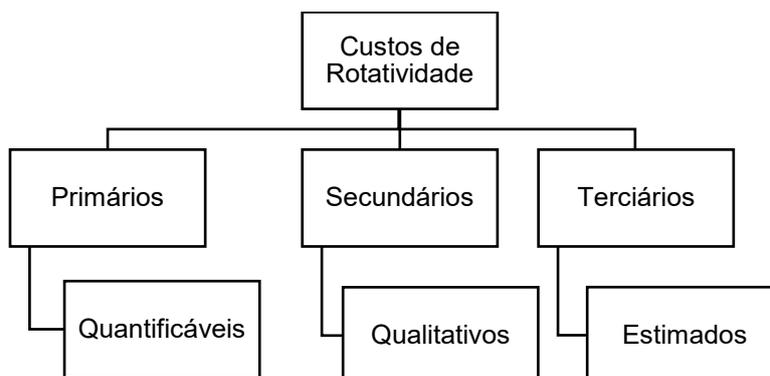


Figura 2 Classificação dos Custos de Rotatividade

Fonte: Adaptado doo estudo de Chiavenato (2015).

Os custos primários são quantificáveis, os secundários são qualitativos e os terciários somente podem ser estimados. Chiavenato (2015) aborda que os custos primários de rotatividade são os custos diretos de demissões e admissões, como: custo de recrutamento e seleção, custos de registro e documentação, custos de desligamento, integração de novos funcionários e treinamento.

Os custos secundários de turnover possuem uma natureza mais intangível, sendo assim são mais complicados de mensurar precisamente. Os custos secundários não possuem uma ligação direta com as demissões e admissões de novos funcionários. Como exemplo pode-se demonstrar alguns efeitos como reflexos negativos no setor produtivo, reflexos na integração do pessoal (Chiavenato, 2015). Os custos terciários de rotatividade ocorrem geralmente a longo prazo e não podem ser quantificados nem mensurados de forma qualitativa, apenas podem ser estimados.

2.3 Serviços de Contabilidade e o Processo de Terceirização

A contabilidade é um instrumento relevante para registrar e avaliar os registros financeiros e econômicos das empresas. Os registros financeiros envolvem contas contábeis que impactam as disponibilidades da organização, já os registros econômicos englobam todos os fatores que interferem no lucro ou prejuízo da entidade. Porém, a contabilidade também pode ser um instrumento de auxílio a tomada de decisões estratégicas das empresas (Marion, 2018).

Diante disso, a contabilidade é uma ferramenta relevante para a tomada de decisão empresarial. A tomada de decisão deve ser embasada pela contabilidade gerencial por meio de informações técnicas dos mais variados setores da organização, das mais diversas organizações, inclusive as empresas de serviços contábeis.

A contabilidade gerencial tem o propósito de processar dados dos mais diversos setores da organização, após os dados serem processados eles proporcionam informações importantes para os gestores tomarem decisões, como avaliar o andamento das atividades operacionais da

organização e a condição financeira da empresa, conforme a necessidade de cada usuário (Crepaldi, 2011). Os usuários da contabilidade gerencial são os stakeholders que podem ser internos e externos. Os usuários internos são aqueles que fazem parte do contexto da entidade, como gestores e funcionários. Já os usuários externos englobam governo, fornecedores, clientes (Crepaldi, 2011).

As empresas prestadoras de serviços de contabilidade, ou simplesmente, escritórios contábeis, são pessoas jurídicas responsáveis pela prestação de serviços contábeis. Segundo Ceolin (2014), as empresas de serviços contábeis geralmente dividem-se em departamentos, que são departamento contábil, de pessoal e fiscal.

Para satisfazer as demandas dos clientes, as empresas contábeis necessitam de uma equipe capacitada em cada um desses departamentos, tornando essencial contar com profissionais especializados em diversas áreas (Eckert, Orsso, Mecca, & Biasio, 2017). Nessa linha, Azevedo, Lino e Diniz (2019) estudaram a rotatividade das equipes de contabilidade em prefeituras e confirmaram a hipótese de que a alta rotatividade impacta no desenvolvimento de atividades contábeis complexas.

O departamento pessoal das empresas contábeis pode abranger os processos de recrutamento e seleção dos funcionários de seus clientes e de seus funcionários, sendo o mais comum oferecer apenas os processos de legalização desses funcionários. Dessa forma, a maior parte dos clientes de empresas contábeis realizam a contratação dentro da empresa, com seus recursos próprios, ou ainda, por intermédio de terceirização de empresa especializada em recrutamento e seleção.

A terceirização do setor de recursos humanos é a transferência da responsabilidade pelo processo seletivo da organização para uma empresa contratada especializada em captação de funcionários. Porém, o autor afirma que para que se obtenha êxito com a terceirização do setor de recursos humanos é essencial que a equipe de selecionadores seja conhecedora da cultura organizacional, para que consiga identificar o perfil do profissional desejado pela empresa no mercado (Marras, 2011). Dessa forma, as empresas de contabilidade que desejarem oferecer os serviços de recrutamento e seleção precisam contar com especialistas na área.

As empresas que atuam no segmento de terceirização, se dedicam a fornecer serviços que demandam de mão-de-obra especializada para atender outras empresas que não possuem o *know-how*. Em particular, a terceirização de gestão de pessoas concentra-se na delegação de atividades como seleção e recrutamento de pessoal, treinamento, remuneração, desenvolvimento, orientação de funcionários e formulação de estratégias para uma empresa externa (Márquez-Hermosillo, Felipe-Rodríguez, Salazar-Lugo, & Borrego-0, 2023).

A principal razão para a contratação de serviços terceirizados é a redução de custos, conforme Kuzmenko, Korotkykh, Vaitsekhovska, Kostenko e Kutsovol (2023) cada vez mais tem se tornado mais caro implementar e otimizar todos os processos dentro de uma empresa, principalmente devido aos custos trabalhistas. Segundo Targino, Pessoa, Felix e Silva (2021) a terceirização desempenha um papel significativo na reorganização produtiva, sendo vista como um mecanismo que amplia a eficácia da gestão empresarial e estabelece novos padrões nas relações entre capitais.

3 Procedimentos Metodológicos

Em relação à forma de abordagem do problema de acordo com a natureza dos dados, o presente estudo caracteriza-se como qualitativo. Quanto ao objetivo, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Na aplicação da pesquisa utilizou-se o ambiente de estudo para poder analisar o comportamento da rotatividade de pessoal antes e depois da terceirização do setor de

recrutamento e seleção de pessoal. Dessa forma houve um estudo aprofundado sobre a relação do método de seleção de funcionários e sua relação com o *turnover*.

A pesquisa foi realizada no ambiente uma empresa prestadora de serviços de contabilidade, situada na cidade de Santa Maria/RS, que possui mais de 40 anos de trajetória e conta com uma carteira de mais de 250 clientes em mais de 20 cidades e conta com 29 pessoas no seu corpo de colaboradores. A empresa possui 11 pessoas no quadro societário e é referência na região quando o assunto é contabilidade financeira, tributária, trabalhista, gerencial e na legalização de empresas. Atualmente a organização é optante pelo Simples Nacional.

O estudo coletou informações para o cálculo do turnover referente ao período do dia primeiro de julho de 2017 até o dia 30 de junho de 2020, totalizando 36 meses. Nos primeiros 18 a empresa realizou os processos de recrutamento e seleção da forma tradicional, já nos últimos 18 meses estudados a empresa terceirizou o recrutamento e seleção de funcionários. Optou-se por esse período pelo fato de a empresa de contabilidade estar terceirizando essas atividades há 18 meses, dessa forma, retroagindo 36 meses poderiam ser analisados períodos iguais com e sem terceirização.

A coleta dos dados do estudo foi realizada por meio de dois questionários, que foram elaborados na plataforma de elaboração de formulários do *Google* e em seguida foram enviados por *e-mail* para a gestora do setor de recursos humanos da empresa estudada. Os questionários foram elaborados com base no estudo de Sangaletti (2017).

O primeiro questionário foi aplicado à gestora do setor de recursos humanos da empresa e reuniu informações sobre os 36 meses analisados. O questionário foi composto 22 questões e dividido em três seções, onde na seção 1 são questionados os dados pessoais da respondente, na seção 2 questões que dizem respeito a terceirização do recrutamento e seleção de funcionários e na seção 3 dados da empresa para realização do cálculo do *turnover*.

O segundo questionário foi aplicado aos colaboradores da organização. O questionário foi composto 17 questões e dividido em três seções, onde na seção 1 são questionados os dados pessoais da respondente, na seção 2 questões que dizem respeito aos indicadores de rotatividade e na seção 3 dados informações dos funcionários sobre a intenção de rotatividade.

O envio do primeiro questionário foi realizado por e-mail diretamente para a gestora responder, já o segundo foi enviado por e-mail para a gestora encaminhar para os 29 funcionários que atuam na organização. Dos 29 funcionários da empresa, 2 estavam de férias, impossibilitando que o fossem respondidos. Diante disso, dos 27 colaboradores que estavam aptos para responder foram obtidas 23 respostas. Os questionários foram aplicados no decorrer do mês de setembro de 2020.

Os dados coletados foram analisados com suporte do programa Microsoft Excel, neste programa foram elaborados gráficos e tabelas para uma melhor visualização dos dados. Neste sentido, houve a retomada dos aspectos teóricos elencados na revisão bibliográfica para embasar a análise dos dados.

Em um momento inicial foi analisado o questionário destinado para a gestora com o objetivo de identificar os fatores que foram cruciais para a mudança no método de contratação de funcionários na empresa estudada e para calcular os índices de rotatividade antes e depois dessa mudança. A partir das informações oriundas do questionário aplicado à gestora, foram calculados os índices de rotatividade do período em que a contratação foi pelo método tradicional (de julho de 2017 a dezembro de 2018) e do período em que houve a terceirização (de janeiro de 2019 a junho de 2020) conforme a fórmula de Marras (2011):

$$IR = \frac{nd}{\frac{Eip+Efp}{2}} \times 100 \quad (1)$$

Em que:

IR é o Índice de Rotatividade;

nd é o número de desligados

Eip é o número de efetivos no início do período; e,

Efp é o número de efetivos no final do período.

Posteriormente foi analisado o questionário enviado aos colaboradores com o intuito de identificar a intenção de rotatividade.

4 Resultados e Análises

Nesta seção serão apresentados inicialmente a percepção da gestão, obtida por meio do questionário aplicado à gestora, e em seguida, a análise da percepção dos colaboradores.

4.1 Perspectiva da Gestão

A gestora possui 19 anos de atuação na área da contabilidade, sendo 8 destes dedicados ao escritório estudado. Pode-se observar que ela possui experiência na área contábil, e em específico no escritório em estudo. A gestora considera que a empresa possui um ambiente agradável e propício para uma boa produtividade, porém, compreende-se que pode haver pontos a melhorar no ambiente organizacional, visto que a resposta não foi concordo totalmente.

A empresa iniciou a recrutar e selecionar funcionários por intermédio de empresa terceirizada a partir do mês de janeiro de 2019 (Gestora). Os motivos determinantes para a empresa escolher terceirizar o processo de recrutamento e seleção de funcionários foram: análise de perfil; localizar características mais similares ao grupo já existente; e, visualizar dentro dos testes o comportamento procurado (Gestora).

Diante disso, observa-se que a empresa buscou a terceirização do recrutamento e seleção de funcionários vislumbrando obter profissionais com o perfil e comportamentos alinhados com os valores da empresa. Em contrapartida à prestação de serviços da empresa terceirizada, o escritório possui um custo mensal que inclui um pacote de horas, nas quais são realizados recrutamentos, palestras e acompanhamento das pessoas já inseridas na equipe (Gestora).

Segundo a Gestora, o Recrutamento de funcionários da empresa estudada é caracterizado como misto, com oportunidades para os funcionários já contratados na organização e para profissionais fora do contexto da empresa. A divulgação de uma vaga ocorre nas mídias sociais do escritório e da empresa terceirizada, as vagas também são divulgadas nas coordenações dos cursos de Ciências Contábeis da cidade de Santa Maria (Gestora). A terceirização do recrutamento traz uma vantagem no processo de divulgação, visto que a empresa terceirizada também divulga a vaga de emprego, trazendo um alcance maior da oferta de emprego, atraindo mais candidatos postulantes a vaga.

O processo de seleção de funcionários da empresa é composto por 5 etapas. A primeira etapa é o recebimento dos currículos, seguido pela análise e seleção dos currículos, depois disso começa a etapa dos testes dinâmicos, posteriormente entrevista com a equipe da empresa terceirizada e por fim entrevista com o coordenador do setor do escritório que solicitou a vaga (Gestora).

Diante disso, nota-se que o processo de seleção de funcionários é realizado em partes somente por profissionais da empresa terceirizada e outras etapas são realizadas em conjunto com profissionais da empresa terceirizada e do escritório, o que permite o olhar especializado

de análise perfil por parte da empresa terceirizada e a visão de conhecimento contábil por parte dos gestores da organização.

A gestora entende que por meio da terceirização do recrutamento e seleção de colaboradores conseguem encontrar profissionais com um perfil mais alinhado com a missão, visão e valores da empresa. A empresa acredita que a terceirização ocasionou uma redução dos índices de rotatividade (Gestora).

A terceirização do processo de recrutamento e seleção por uma empresa terceirizada é importante para a empresa estudada adequar o perfil dos novos funcionários, e assim reduzir seus índices de *turnover*, uma vez que o tempo, estimado pela gestora, de treinamento de um novo funcionário é variável, dependendo da bagagem de conhecimento que o novo colaborador traz consigo (Gestora). Porém, informalmente, a gestora estima que são 6 meses de investimento em treinamento para que o novo colaborador esteja dentro das ideias esperadas pela empresa.

4.1.1 Mensuração do índice de Rotatividade

Neste estudo foi analisado um período de três anos, de julho de 2017 a junho de 2020, onde no primeiro ano e meio a empresa adotava o método tradicional de contratação de funcionários, já na segunda metade a empresa passou a optar pela terceirização da contratação de colaboradores.

Primeiro, realizou-se o índice da rotatividade do escritório estudado do período em que a empresa utilizou o método tradicional de contratação (entre julho de 2017 e dezembro de 2018). O cálculo desse índice foi realizado com base na fórmula (1) de Marras (2011) e é apresentado na Tabela 1:

Tabela 1
Índices de Rotatividade por período analisado

Período	Nº de desligados	Nº de efetivos no início do período	Nº de efetivos no final do período	Índice de Rotatividade
julho de 2017 a dezembro de 2018	21	33	31	65,63%
janeiro de 2019 a junho de 2020	18	32	29	59,02%

Fonte: dados da pesquisa.

Dessa forma, obteve-se que a rotatividade do período em que a contratação foi pelo método tradicional (julho de 2017 a dezembro de 2018) foi de 65,53%. Da mesma forma, o índice de rotatividade do período em que foi adotada a terceirização (entre janeiro de 2019 e junho de 2020) foi de 59,02%, havendo uma redução de 6,61%. Apesar do pouco tempo em que a terceirização do recrutamento e seleção de funcionários foi implementada nota-se que a opção da empresa por terceirizar a atividade nota-se que ela já contribuiu para a redução do índice de rotatividade.

Ao comparar com pesquisas semelhantes, pode-se observar o estudo de Silva e Ribeiro (2014) que analisou a rotatividade de um escritório de contabilidade do Mato Grosso, durante 3 anos, com uma média de 35,23%, sendo que o ano que obteve maior rotatividade foi o ano de 2011 com 54,84%. Já o estudo de Sangaletti (2017), realizou uma pesquisa com 14 escritórios de contabilidade do Paraná, onde a média de rotatividade seria de 12,46%, sendo que o escritório com maior rotatividade obteve um índice de 33%.

O estudo de Eckert *et al.* (2017) questionou os escritórios de contabilidade em relação ao *turnover* por departamento e, relevou que o setor contábil apresenta maior rotatividade em

comparação ao setor fiscal. A comparação com outros estudos evidenciou que a empresa estudada apresentou índices de rotatividade maiores que os índices evidenciados em estudos anteriores. A alta rotatividade pode ser justificada pela reestruturação que a empresa estudada está realizando.

4.1.2 Análise das saídas de funcionários

Para finalizar esta subseção, foram analisados os fatores que influenciaram a saída dos colaboradores da organização, fatores estes que poderiam ter sido verificados na admissão do funcionário. Destaca-se que para termos comparativos foi considerado melhor, nesse caso, analisar todo o ano de 2017 e até junho de 2020. Apresenta-se na Tabela 2 a quantidade de demissões e pedidos de demissão nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020.

Tabela 2

Quantidade de demissões e pedidos de demissão de 2017 a 2020

Período	Demitido	Pedido de Demissão	Total Geral
Janeiro a Dezembro 2017	12	6	18
Janeiro a Dezembro 2018	4	7	11
Janeiro a Dezembro 2019	5	4	9
Janeiro a Junho 2020	2	7	9
Total Geral	23	24	47

Fonte: dados da pesquisa.

Diante dos dados apresentados acima, nota-se que a partir de 2019 houve uma queda no total de demissões e pedidos de demissões, coincidindo com o fato da empresa ter terceirizado o setor de recrutamento e seleção de funcionários. Os estudos de Silva e Ribeiro (2014) e Sangaletti (2017) não analisaram a terceirização da contratação. Na Figura 3 fica evidenciado o comportamento das saídas de colaboradores da empresa ao longo do tempo.

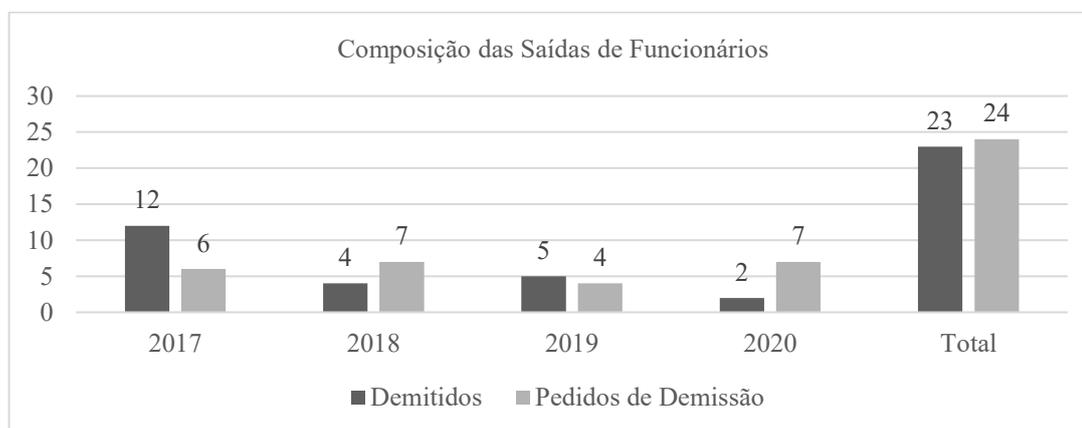


Figura 3 *Composição das Saídas de Funcionários de jan/2017 a jun/2020*

Fonte: dados da pesquisa.

Observando a Figura 3 observa-se que em 2017 e 2019 as demissões superaram os pedidos de demissão, já nos anos de 2018 e 2020 os pedidos de demissão foram preponderantes em relação as demissões. No estudo de Sangaletti (2017), 71% dos desligamentos foram por iniciativa dos empregados, ou seja, pedidos de demissão.

Na Figura 4 fica demonstrado os motivos que a empresa relatou para as demissões nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020.

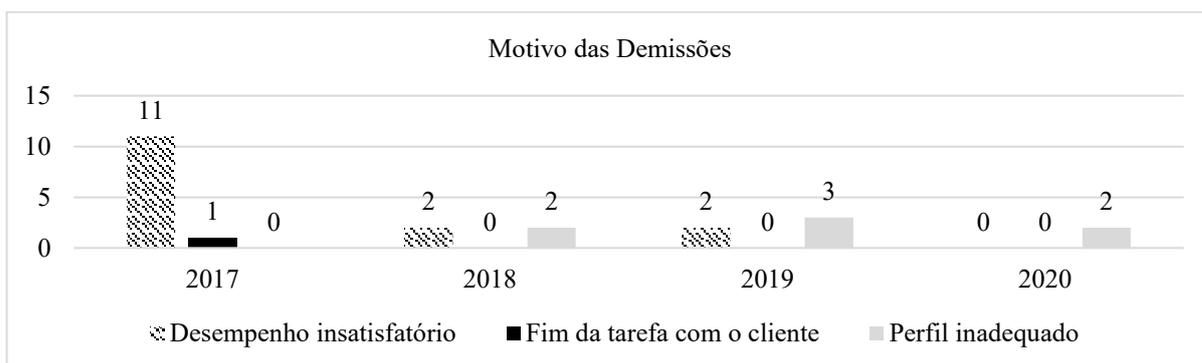


Figura 4 Motivos das demissões de jan/2017 a jun/2020

Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se que em 2017 foram demitidos uma grande quantidade de funcionários com desempenho insatisfatório, provavelmente fruto da reestruturação da gestão de pessoas iniciada na empresa estudada. Após isso, em 2018, 2019 e 2020 houve uma estabilização dos dados, e o desempenho insatisfatório juntamente com o perfil inadequado dos colaboradores são os motivos mais comuns que levam a empresa estudada a desligar um colaborador. Esses resultados podem indicar que a reestruturação da gestão de pessoas está sendo positiva no gerenciamento do desempenho dos funcionários.

Na Figura 5 fica demonstrado os motivos que os funcionários elencaram via feedback pra empresa que os levaram a pedir demissão nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2020.

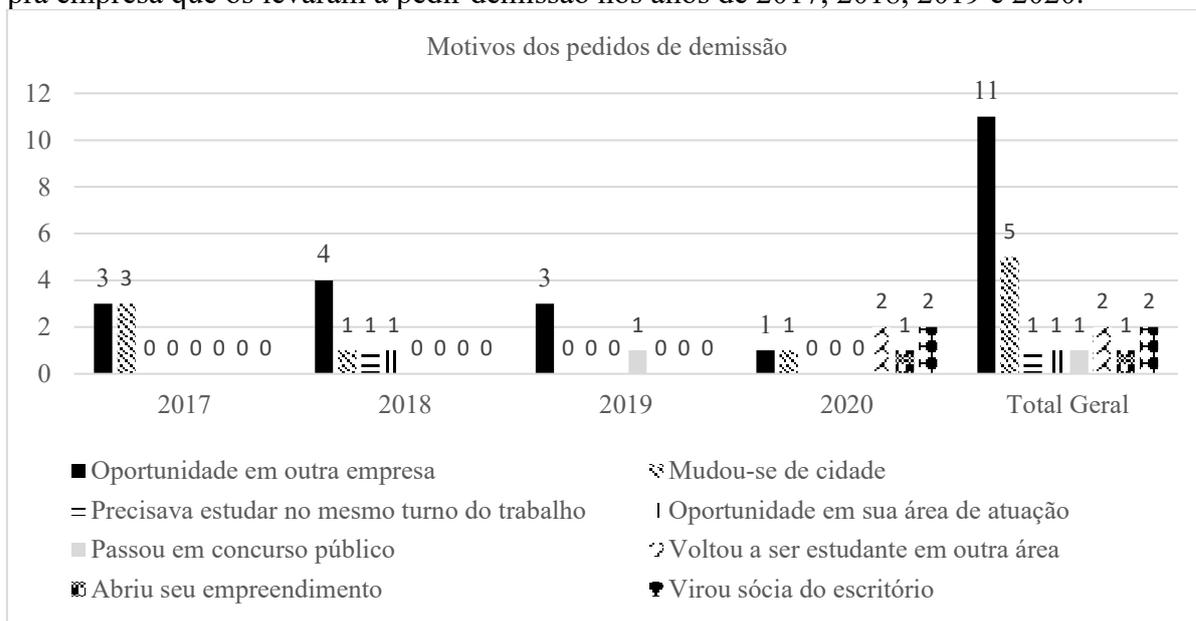


Figura 5 Motivos dos pedidos de demissão de jan/2017 a jun/2020

Fonte: dados da pesquisa.

O principal motivo que levou os funcionários a saírem da empresa no período de 2017 a 2020 foi a oportunidade em outras empresas, seguido pela mudança de cidade.

Vale destacar que em 2020 duas colaboradoras tornaram-se sócias do escritório estudado, o que demonstra que mesmo em época de crise econômica o escritório forneceu oportunidades de crescimento para os seus colaboradores.

4.2 Perspectiva dos Colaboradores

Nesta seção são apresentados inicialmente os dados de identificação dos funcionários que trabalham na organização, posteriormente estão elencados dados pertinentes ao ambiente e condições de trabalho, após isso são apresentadas informações que dizem respeito à intenção de rotatividade dos colaboradores.

4.2.1 Identificação dos Colaboradores

Assim como no estudo de Sangaletti (2017), a maioria entre os 23 colaboradores que responderam ao questionário se identificam com o gênero feminino. Da mesma forma, a faixa etária que prevalece é a faixa entre 26 a 35 anos, porém há uma mescla com pessoas jovens e experientes, conforme evidenciado na Tabela 3.

Tabela 3

Faixa etária dos colaboradores

Faixa Etária	Frequência	%	Frequência Acumulada	% Acumulado
Até 18 anos	0	0	0	0
De 19 a 21 anos	1	4,35	1	4,35%
De 22 a 25 anos	8	34,78%	9	39,13%
De 26 a 35 anos	11	47,83%	20	86,96%
36 anos ou mais	3	13,04%	23	100%
Total	23	100%	-	-

Fonte: dados da pesquisa.

Diante da tabela apresentada percebe-se que a empresa dá oportunidade para que jovens ingressem no mercado de trabalho, devido à grande porcentagem de jovens de 22 a 25 anos no quadro de colaboradores.

A maioria dos colaboradores da empresa (65,22%) são solteiros, o que pode influenciar na busca por melhor colocação. Quanto à formação acadêmica dos funcionários, a maioria dos funcionários possuem a graduação completa ou em conclusão, conforme demonstrado na Tabela 4. No estudo de Silva e Ribeiro (2014), 73% possuíam graduação e no estudo de Sangaletti (2017) esse índice foi de 68%.

Tabela 4

Formação acadêmica dos colaboradores

Formação	Frequência	%	Frequência Acumulada	% Acumulado
Ensino médio completo	1	4,35%	1	4,35%
Ensino técnico completo	1	4,35%	2	8,70%
Graduação incompleta	8	34,78%	10	43,48%
Graduação completa	8	34,78%	18	78,26%
Pós-graduação incompleta	3	13,04%	21	91,30%
Pós-graduação completa	2	8,70%	23	100%
Total	23	100%	-	-

Fonte: dados da pesquisa.

Apesar da maioria dos funcionários já possuírem graduação completa ou em conclusão, grande parte dos colaboradores (73,69%) possui o interesse em continuar os estudos, o que demonstra que a equipe não está acomodada em seu nível acadêmico atual e busca um maior

título para evoluir no mercado de trabalho. Destaca-se a importância do estudo continuado do profissional contábil, que necessita estar atualizado com relação as normas da profissão. Enfatiza-se o período vivenciado do covid-19, o qual demandou de modo mais acentuado essa atualização, com diversas normativas emitidas para benefício das empresas, mas que necessitavam de conhecimento técnico do contador.

A pós-graduação é o título mais visado pelos colaboradores que desejam seguir os estudos, assim como o estudo de Silva e Riberio (2014) e Sangaletti (2017), seguido respectivamente pela conclusão da graduação, mestrado e doutorado, conforme demonstrado na Tabela 5. A especialização ajuda a garantir uma melhor colocação no mercado de trabalho, já o mestrado e doutorado ajudam a inserir o profissional na área acadêmica além de ser um diferencial para as empresas. Ressalta-se que nessa questão poderiam ser marcados mais de uma opção.

Tabela 5

Título desejado

Título	Frequência	%	Frequência Acumulada	% Acumulado
Ensino Superior	10	26,32%	10	26,32%
Pós-Graduação	18	47,37%	28	73,69%
Mestrado	8	21,05%	36	94,74%
Doutorado	2	5,26%	38	100%
Total	38	100%	-	-

Fonte: dados da pesquisa.

No que diz respeito a experiência dos funcionários da empresa estudada no campo de atuação da contabilidade, a maior parte já trabalha há mais de 5 anos, o que mostra uma boa experiência dos colaboradores nos assuntos pertinentes a rotina de escritórios contábeis. Esse fato fica visível na Tabela 6.

Tabela 6

Tempo de atuação na área da contabilidade

Tempo de atuação	Frequência	%	Frequência Acumulada	% Acumulado
Menos de 12 meses	2	8,70%	2	8,70%
Entre 1 e 2 anos	6	26,10%	8	34,80%
Entre 2 e 3 anos	3	13,00%	11	47,80%
Entre 3 e 5 anos	0	0,00%	11	47,80%
Mais de 5 anos	12	52,20%	23	100%
Total	23	100%	-	-

Fonte: dados da pesquisa.

É possível dizer que a maior experiência de mais da metade dos colaboradores é um fator positivo para a adaptação de novos colaboradores, visto que podem compartilhar o seu conhecimento e vivência contábil com os ingressantes na organização, o que pode facilitar o processo de treinamento de novos funcionários. O estudo de Silva e Ribeiro (2014) reportou resultado semelhante, ao indicar que 54% possuíam mais de quatro anos de experiência, enquanto que no estudo de Sangaletti (2017) esse índice foi de 62%.

4.2.2 Ambiente e Condições de Trabalho

A empresa iniciou a terceirização da contratação de funcionários em janeiro de 2019. Fica visível na Tabela 7 o mês e ano em que os funcionários foram admitidos na organização e o método de contratação.

Tabela 7

Relação entre data de admissão e método de contratação

Data de Admissão	Recrutamento e seleção
Jan/06	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Fev/12	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Set/12	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Fev/13	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Mar/14	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Fev/15	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Fev/15	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Nov/15	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Fev/17	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Fev/18	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Mar/18	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Mai/18	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Mai/18	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Set/18	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Nov/18	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Dez/18	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Fev/19	Realizado somente por profissionais da empresa contratante
Abr/19	Realizado por profissionais da empresa terceirizada e profissionais da empresa contratante durante parte das etapas
Mai/19	Realizado por profissionais da empresa terceirizada e profissionais da empresa contratante durante parte das etapas
Jul/19	Realizado por profissionais da empresa terceirizada e profissionais da empresa contratante durante parte das etapas
Set/19	Realizado por profissionais da empresa terceirizada e profissionais da empresa contratante durante parte das etapas
Nov/19	Realizado por profissionais da empresa terceirizada e profissionais da empresa contratante durante parte das etapas
Mar/20	Realizado por profissionais da empresa terceirizada e profissionais da empresa contratante durante parte das etapas

Fonte: *Dados da pesquisa (2020).*

Analisando o quadro percebe-se que os funcionários admitidos até fevereiro de 2019 foram contratados por meio do processo de seleção tradicional, sendo realizado apenas por profissionais da empresa contratante, o que diverge em um mês com a resposta da gestora, que foi janeiro de 2019. Posteriormente a fevereiro de 2019 todos os funcionários tiveram em seu processo de seleção a interferência de pessoas relacionadas a empresa terceirizada. Do total de 23 funcionários respondentes, 30,43% foram contratados após a terceirização da contratação de funcionários, já os outros 69,57% foram admitidos antes da terceirização.

Tanto os colaboradores que foram admitidos antes da terceirização da contratação de funcionários quanto os colaboradores que foram admitidos depois da terceirização da empresa possuem a carga horária de trabalho de 44 horas semanais. A faixa salarial dos colaboradores

varia de 1 a 5 ou mais salários-mínimos (R\$ 1.045,00), sendo que a maior parte dos funcionários recebe de salário ao final de cada mês de 1 a 2 salários-mínimos, indo ao encontro dos resultados de Sangaletti (2017), onde 54% dos colaboradores do estudo também recebem entre 1 e 2 salários-mínimos.

Nesse mesmo sentido, Silva e Ribeiro (2014) também encontraram índice semelhante, 55% percebendo entre 1 e 2 salários-mínimos. No presente estudo, a pessoa que recebe 5 salários-mínimos ou mais já possui 14 anos de atuação no escritório estudado, o que indica que o tempo de serviço é primordial para o aumento da remuneração.

Conforme evidenciado na Tabela 8 os funcionários avaliam as condições de trabalho na empresa como boas corroborando com a visão da gestão da organização sobre o assunto, o que pode ser um indicativo de permanência dos colaboradores na empresa. Esse resultado foi melhor que os achados de Silva e Ribeiro (2014), onde 73% consideram as condições de trabalho como boas ou ótimas, e melhor que o índice de 84% do estudo de Sangaletti (2017).

Tabela 8

Ambiente e condições de trabalho

Questões	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Acredito que as condições de trabalho na empresa são boas.	0,00%	0,00%	0,00%	47,83%	52,17%
Acredito que possuo chances de crescimento na empresa.	0,00%	0,00%	34,78%	47,83%	17,39%
A empresa investe na minha qualificação.	8,70%	13,04%	39,13%	26,09%	13,04%
A empresa disponibiliza cursos para a minha qualificação profissional.	4,35%	30,43%	39,13%	21,74%	4,35%
Acredito que meu empenho em desenvolver uma maior qualificação técnica, por meio de uma educação continuada, resultará em oportunidades de promoção de cargo e aumento salarial.	0,00%	13,04%	21,74%	26,09%	39,13%
Acredito que um maior tempo de serviço na empresa, permitirá oportunidades de promoção de cargo e aumento salarial.	4,35%	4,35%	39,13%	39,13%	13,04%
Meu salário é compatível com as atividades que desempenho.	4,35%	30,43%	43,48	17,39%	4,35%

Fonte: dados da pesquisa.

Quando questionados sobre a expectativa de crescimento dentro do contexto da organização, 65,22% dos colaboradores acreditam que possuem chance de crescimento e 34,78% não concordam nem discordam. Essa expectativa de crescimento na empresa é importante pois contribui para uma menor intenção de rotatividade dos colaboradores. As respostas dos funcionários a respeito da empresa investir na qualificação deles ficaram bem divididas, alguns afirmaram que concordam com a afirmação, outros que discordam, e a maioria deles diz que não concorda nem discorda.

Portanto, esse é um ponto em que a empresa deve focar a fim de fomentar a qualificação de seus colaboradores com a disponibilização de cursos para aperfeiçoamento e atualização profissional, até porque conforme evidenciado anteriormente a maioria dos colaboradores deseja continuar os estudos. Silva e Ribeiro (2014) revelaram que 55% de seus pesquisados afirmaram que a empresa não investia em qualificação ao contrário de Sangaletti (2017) que evidenciou apenas 32% não acredita que a empresa invista em sua qualificação.

Grande parte dos colaboradores (65,22%) acredita que o empenho em desenvolver uma maior qualificação técnica, por meio de uma educação continuada, resultará em oportunidades de promoção de cargo e conseqüentemente aumento salarial. Entretanto, outra parcela dos funcionários é descrente quanto a essa possibilidade. Resultado similar foi encontrado em Silva e Ribeiro (2014), indicando que 73% acreditavam que melhor qualificação poderia aumentar as chances de melhor remuneração, assim como em Sangaletti (2017) que indicou 86%.

O mesmo raciocínio se aplica para a expectativa de crescimento em relação ao tempo de serviço na empresa. Diante disso, é importante que a empresa deixe claro na fase de contratação o plano de carreira e as possibilidades que cada funcionário tem ou poderá vir a ter no futuro dentro da organização e os mecanismos e valências necessárias para crescimento dentro do contexto da organização. Quanto a relação do salário com as atividades exercidas, grande parte da amostra acredita que o salário está aquém do que o esperado. Nesse sentido, foram desenvolvidas e aplicadas questões pertinentes aos indicadores de intenção de rotatividade, a seguir são abordadas as intenções de rotatividade dos colaboradores.

4.2.3 Intenção de Rotatividade

Quando questionados se seguem procurando vagas no mercado de trabalho, a maior parte (69,6%) diz que não ou prefere não responder (17,4%), enquanto a menor parcela (13%) diz que segue em busca de colocação no mercado de trabalho. Os colaboradores que responderam sim na pergunta anterior elencam como principais motivos para continuarem em busca por uma melhor colocação no mercado de trabalho o crescimento profissional e aumento salarial.

Dos 23 colaboradores que responderam à pesquisa 17 não possuem a intenção de sair da empresa, 2 planejam sair da empresa, 1 pensa em sair da empresa e o restante elencou que se aparecer uma oportunidade que lhes proporcione crescimento profissional e aumento salarial estariam dispostos a sair da empresa. Os principais fatores que levaram os profissionais a desejar ou planejar sair da empresa são: remuneração; expectativa de crescimento; ambiente de trabalho; e, proposta recebida.

Esses resultados são reforçados pelo estudo de Pavanello e Jaeger (2016) que revelou que os principais motivos para a rotatividade são a busca por melhor qualidade de vida, satisfação com o trabalho, assim como melhores oportunidades de crescimento. O estudo de Eckert *et al.* (2017) revelou que os principais fatores que contribuem para a manutenção de um funcionário na empresa são: salário, ambiente e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

Já os colaboradores que desejam continuar na empresa elencaram como fatores determinantes para o desejo de permanecer: remuneração; expectativa de crescimento; ambiente de trabalho; e, valorização. Diante desses fatores que foram abordados nessa subseção nota-se que a maior parte dos colaboradores da organização não possuem a intenção de rotatividade.

Verifica-se que os fatores que levam alguns funcionários a planejar sair da empresa são praticamente os mesmos que fazem com que outros desejem manter-se na empresa. Isso indica que cada pessoa é diferente e, o que é bom para uns, pode ser ruim para outros.

5 Considerações Finais

A partir do objetivo geral do trabalho de analisar a rotatividade dos funcionários de um escritório contábil contratados por meio de empresa de recrutamento e seleção e pelo método tradicional, foi possível apurar que a rotatividade de funcionários foi menor no período em que

houve a terceirização da contratação de funcionários. De acordo com Turino, Goulart Júnior e Lázaro Camargo (2021), a rotatividade pode ser considerada um fenômeno multifacetado, pois são vários aspectos que contribuem para a alteração desse indicador.

Nesse estudo, ao se analisar os motivos para saídas de funcionários, observou-se que a maior razão foi a oferta de oportunidades em outras empresas. Ao questionar os funcionários sobre os fatores que influenciam o desejo de permanecer na empresa estudada, eles elencaram os seguintes: remuneração; expectativa de crescimento; ambiente de trabalho; e, valorização.

Por meio da aplicação do questionário foi possível identificar que a empresa começou a terceirizar o processo de recrutamento e seleção de funcionários a partir de janeiro de 2019, antes disso a empresa utilizava o método tradicional de recrutamento e seleção de funcionários. No processo de terceirização a empresa passa a responsabilidade de algumas etapas do recrutamento e seleção de funcionários para uma empresa especializada.

Os índices de *turnover* reduziram 6,61% após a empresa optar por terceirizar o recrutamento e seleção dos funcionários. Portanto, conclui-se que a terceirização da contratação de funcionários contribuiu para a redução desse índice. Diante da realização dessa pesquisa, também foi possível observar que as situações geradoras de rotatividade podem ser por vontade da empresa ou do funcionário, os principais motivos que levam a empresa a optar por desligar um colaborador são o desempenho aquém do esperado e o perfil inadequado para a função exercida.

O estudo demonstrou o comportamento da rotatividade de pessoal de acordo com o método de contratação de funcionários de um escritório contábil. A alta rotatividade, além de ser mais dispendiosa, ainda ocasiona uma queda na produtividade em virtude do período de treinamento do novo funcionário. Do ponto de vista prático, os escritórios contábeis podem além de manter essa prática, recomendar que seus clientes também utilizem serviços especializados para seleção e recrutamento de funcionários.

O trabalho possui algumas limitações quanto à época em que foi elaborado, visto que durante a pandemia do Covid-19 houve uma redução significativa na movimentação de saída de funcionários ocasionadas por pedidos de demissão devido à crise econômica causada pela pandemia, onde as possibilidades de realocação no mercado de trabalho são baixas, o que pode distorcer os índices de rotatividade do ano de 2020. Outra limitação é o pouco tempo que foi analisado, visto que a empresa só possui 18 meses de terceirização de contratação de funcionários.

Assim como, a pesquisa foi desenvolvida com 79,31% (23/29) dos funcionários, pois alguns optaram por não responder, e outros não puderam, por estar de férias no período em que o questionário foi aplicado. Neste sentido, poderia haver informações complementares que não foram possíveis alcançar.

Por fim, coloca-se como sugestão a realização de novos estudos e continuidade de investigação desta pesquisa trazendo uma maior amostra de escritórios estudados e funcionários entrevistados. Também é interessante ampliar os horizontes do questionário, trazendo uma maior quantidade de variáveis, tais como, entrevistar os funcionários que pediram o desligamento da empresa nos últimos 5 anos para investigar os motivos que os levaram a essa decisão.

Referências

Alves, S. M. (2015). *Estudo de caso: entrevista de desligamento em uma empresa de tecnologia*. (Monografia de Graduação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Atanazio, A., Silva, L. R. O., Formigoni, A., & Novais, R. A. B. de. (2021). A Inteligência Artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. *Refas - Revista Fatec Zona Sul*, 7(4), 1–16. Recuperado de <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/488>

Azevedo, R.R, Lino, A.F., & Diniz, J.A. (2019). Efeitos da rotatividade de pessoal sobre práticas das equipes de contabilidade em municípios. *Revista de Contabilidade e Organizações*. v. 13: e144691. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2019.144691>.

Borges, L. C. (2011). *Principais causas da rotatividade de pessoal no setor de construção cível e seus reflexos nas organizações*. (Monografia de Graduação). Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma, SC, Brasil.

Cardozo, C. A. (2005). *Gestão do turnover*. (Monografia de Graduação). Centro Universitário Feevale. Novo Hamburgo, RS. Brasil.

Ceolin, R. R. (2014). *Perfil dos Escritórios Contábeis da cidade de Tupanciretã*. (Monografia de Graduação). Universidade de Cruz Alta – Unicruz. Cruz Alta, RS, Brasil.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2015). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. (8a ed.). São Paulo: Manole.

Crepaldi, S. A. (2011). *Contabilidade Gerencial: teoria e prática*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Eckert, A., Orsso, G. C., Mecca, M. S., & Biasio, R. (2017). Causas da rotatividade de empregados em escritórios contábeis: um estudo multicaso. *Revista Ambiente Contábil*. 9(2), 80–100. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2017v9n2ID7301>

França, A. C. L. (2014). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. (1a ed.). São Paulo: Atlas.

IPEA (2023). *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*. www.ipea.gov.br. Retrieved December 27, 2023, from <https://www.ipea.gov.br/portal/perguntas-frequentes>.

Kuzmenko, V., Korotkykh, A., Vaitsekhovska, O., Kostenko, V., & Kutsovol. K. (2023). Atualidade da terceirização como uma das possíveis formas de emprego. *Revista Jurídica Portucalense*, 295–320. [https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705\(ne\)2023.ic-15](https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(ne)2023.ic-15)

Maharani, A. (2018). New Media and Recruitment. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 11(2). <https://doi.org/10.12959/issn.1855-0541.iiass-2018-no2-art8>

Marion, J. C. (2018). *Contabilidade básica*. (12a ed.). São Paulo: Atlas.

Márquez-Hermosillo, A., Felipe-Rodríguez, L.F., Salazar-Lugo, G.M.A., & Borrego-0, G., (2023). Perfil dos funcionários e rotatividade de mão de obra em empresas terceirizadas: uma

abordagem de mineração de dados. *Pesquisa e Tecnologia de Engenharia*, 24 (04), 1-12. <https://doi.org/10.22201/fi.25940732e.2023.24.4.031>

Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (14a ed.). São Paulo: Editora Saraiva.

Matos, F.R. (2017). *Gestão do capital intelectual*. (Dissertação de Mestrado). Universidade dos Açores, Ponta Delgada, Portugal.

Menegon, L. F. (2010). *A influência dos traços de personalidade na formação dos contratos psicológicos*. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Pavanello, L., & Jaeger, E. V. (2016). Rotatividade nas empresas: motivos internos e externos. *Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí – REAVI*, v. 4, n. 6,p. <https://doi.org.br/10.5965/23164190104062015070>

Ribeiro, A. L. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Sangaletti, A. P. (2017). *A rotatividade de funcionários em escritórios de contabilidade na cidade de Pato Branco - PR*. (Monografia de Especialização). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, PR, Brasil.

Santos, M. I. da C., & Santos, R. F. dos. (2022). Análise da rotatividade de pessoal como um tipo de custo oculto em uma empresa do setor de vidros. *Revista Ambiente Contábil*. ISSN 2176-9036, 14(2), 338–356. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2022v14n2ID24088>

Silva, C. M. T. (2016). *Recrutamento e Seleção: Problemática da análise de perfis profissionais*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Sociologia do Porto. FLUP. Porto, Portugal.

Silva, E. N. O., & Fernandes, J. H. M. (2019). *A influência do clima organizacional no desempenho das organizações: estudo aplicado em duas empresas no município de Capanema-PA*. (Monografia de Graduação). Universidade Federal Rural da Amazônia, UFRA. Capanema, PR, Brasil.

Silva, M. F., & Ribeiro, A. C. (2014). A rotatividade de colaboradores no escritório de contabilidade XXI -Tangará da Serra MT. *Revista UNEMAT de Contabilidade*. 3 (5). <https://doi.org/10.30681/ruc.v3i5.308>

Silva, R. O. (2013). *Teoria da administração*. (3a Ed.). São Paulo: Pearson.

Silveira, C. C. (2011). *Análise de turnover na Química Brasil Ltda*. (Monografia de Graduação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Souza, G. (2012). *Fatores responsáveis pela alta rotatividade na Secretaria de Obras da Prefeitura de Pinhais*. (Monografia de Especialização). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Targino, G., Felix, E., Pessoa, A., & Silva, I. (2021). Terceirização: um estudo sobre trabalho e trabalhadores do IFPB, Campus João Pessoa. *Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB*, 1(56), 94-105. doi:<http://dx.doi.org/10.18265/1517-0306a2021id4996>

Teixeira, A. P., & Barbalho, R. R. S. (2018). Avaliação psicológica em processos de recrutamento e seleção em instituições hospitalares. *Revista Brasileira de Ciências da Vida*, 6(2).

Turino, A. L., Goulart Júnior, E., & Lázaro Camargo, M. (2021). Um estudo sobre rotatividade de pessoal a partir das entrevistas de desligamento em uma instituição hospitalar privada. *Revista Labor*, 1(25), 338–366. <https://doi.org/10.29148/labor.v1i25.43267>