



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 9. n. 2, jul./dez. 2017

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

<http://ccsa.ufrn.br/ojs/index.php?journal=contabil>

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

Artigo recebido em: 10.06.2015. Revisado por pares em: 01.04.2016. Nova submissão em: 03.05.2016. Nova revisão por pares em: 13.07.2016. Reformulado em: 21.12.2016. Avaliado pelo sistema double blind review.

CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE EMPREGADOS EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS: UM ESTUDO MULTICASO

THE CAUSES OF TURNOVER: A MULTICASE STUDY WITH ACCOUNTING OFFICE EMPLOYEES

CAUSAS DE ROTACIÓN DE EMPLEADOS EN OFICINAS CONTABLES: UN ESTUDIO MULTICASO

Autores

Alex Eckert

Doutor em Administração (UCS/PUCRS) - Professor do Curso de Ciências Contábeis - Centro de Ciências Sociais - CCSO - Universidade de Caxias do Sul – UCS. Endereço: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – Bloco J - B. Petrópolis – CEP: 95.070-560 - Caxias do Sul – RS – Brasil - Telefones: (54) 3218-2267.

Identificadores (ID):

Redalyc: <http://www.redalyc.org/autor.oa?id=4761>

Google Citations: <https://scholar.google.com.br/citations?user=YdynzxoAAAAJ&hl=pt-BR>

Research Gate: https://www.researchgate.net/profile/Alex_Eckert

Academia: <http://ucs-br.academia.edu/AlexEckert>

Researcherid: <http://www.researcherid.com/rid/F-7165-2012>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55778562400>

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8704-9549>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4401642528392132>

E-mail: alex.eckert@bol.com.br

Giovana Caregnato Orsso

Bacharel em Ciências Contábeis - Centro de Ciências Sociais – CCSO - Universidade de Caxias do Sul – UCS -Endereço: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – Bloco J - B. Petrópolis – CEP: 95.070-560 - Caxias do Sul – RS – Brasil - Telefone: (54) 3218-2267.

E-mail: giovanaorsso@gmail.com

Marlei Salette Mecca

Doutora em Engenharia da Produção – UFSC - Professora do Curso de Ciências Contábeis -
 Centro de Ciências Sociais - CCSO Universidade de Caxias do Sul – UCS
 Endereço: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – Bloco J - B. Petrópolis – CEP:
 95.070-560 - Caxias do Sul – RS – Brasil - Telefone: (54) 3218-2267.
 Identificadores (ID):
 Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55779116000>
 Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7671104429839034>
 E-mail: msmecca@gmail.com

Roberto Biasio

Doutor em Administração – UFRGS - Professor do Curso de Ciências Contábeis - Centro de
 Ciências Sociais - CCSO - Universidade de Caxias do Sul – UCS
 Endereço: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – Bloco J - B. Petrópolis – CEP:
 95.070-560 - Caxias do Sul – RS – Brasil - Telefone: (54) 3218-2267.
 Identificadores (ID):
 Research Gate: https://www.researchgate.net/profile/Roberto_Biasio
 Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55778554000>
 Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1899878269589757>
 E-mail: rbiasio@commcenter-rs.com.br

RESUMO

A rotatividade é o fluxo de entradas e saídas de empregados constantes em uma empresa. Essa movimentação é um fenômeno que vem sendo alvo de pesquisas, visto que essa rotatividade, na maioria das vezes, não é interessante para as empresas. Diante disso, o objetivo deste estudo é diagnosticar as causas que levam a rotatividade de colaboradores em escritórios de contabilidade. Para atingir este objetivo realizou-se um estudo de caso múltiplo junto aos gestores e funcionários de alguns escritórios de contabilidade localizados na cidade de Caxias do Sul-RS. O levantamento foi realizado com base na aplicação de dois questionários, um que o dirigido aos gestores, que foi aplicado através de entrevista estruturada e o outro foi enviado aos funcionários para que os mesmos respondessem de forma escrita, com posterior devolução. A pesquisa, de caráter descritivo, foi analisada quantitativamente e qualitativamente, considerando-se os dados obtidos a partir das respostas dos questionários. Os principais resultados indicam que existe a necessidade na revisão na forma de remuneração dos empregados, bem como a análise de novas estratégias para as condições motivacionais do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Rotatividade. Escritórios de Contabilidade. Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

Turnover is the flow of inputs and outputs constant employees in a company. This movement is a phenomenon that has been the subject of research, since that turnover is not interesting for companies. Thus, the aim of this study is to identify the causes turnover of employees in accounting firms. To achieve this goal was held a multiple case study with the managers and

employees of some accounting offices located in the city of Caxias do Sul-RS. A descriptive study was analyzed quantitatively and qualitatively. The main results indicate that there is a need in the review in the form of compensation of employees as well as the analysis of new strategies for the motivational conditions of the working environment.

Keywords: Turnover. Accounting offices. Human resources management.

RESUMEN

La rotación es el flujo de entradas y salidas constantes empleados en una empresa. Este movimiento es un fenómeno que ha sido objeto de la investigación, ya que la rotación no es interesante para las empresas. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es identificar las causas rotación de empleados en empresas de contabilidad. Para lograr este objetivo, se produjo un caso de estudio múltiple con los directivos y empleados de algunas oficinas de contabilidad localizados en la ciudad de Caxias do Sul-RS. La investigación, descriptiva, se analizó cuantitativamente y cualitativamente. Los principales resultados indican que existe una necesidad en la revisión en forma de remuneración de los empleados, así como el análisis de nuevas estrategias para las condiciones motivacionales del ambiente de trabajo.

Palabras clave: Rotación. Oficinas contables. Gestión de recursos humanos.

1 INTRODUÇÃO

As organizações empresariais têm em sua constituição as pessoas com um fator fundamental, não só por serem essências na execução das operações, mas também por serem fontes geradoras que agregam valor às empresas. Sendo assim, quanto maior for o comprometimento organizacional maior será a possibilidade de o trabalho humano gerar melhores resultados para a empresa e para as pessoas que fazem parte da organização.

Os profissionais que prestam serviços em escritório de contabilidade necessitam ter um alto nível de conhecimento relacionado às atividades que exercem, visto que, um simples erro, seja por desconhecimento e/ou por imperícia, poderá gerar grandes prejuízos, tanto para o escritório como para os seus clientes. O desligamento de pessoas capazes de gerar informações com qualidade geram custo, não só financeiro, mas também pelo fato da empresa deixar de contar com o conhecimento desenvolvido pela pessoa que sai deixando e, conseqüentemente, a necessidade de buscar sua reposição. Essa reposição, além de gerar custos financeiros de desligamento, contratação e treinamento, também pode gerar prejuízos técnicos. No entanto, também pode ocorrer exatamente o contrário, ou seja, o funcionário contratado tem uma melhor qualificação e/ou desempenho daquele que saiu, gerando ganhos na troca. De qualquer forma, é importante saber quais fatores que levam a este desligamento para prevenir a rotatividade e esse é o foco deste trabalho. Acredita-se que, esse conhecimento, além de evidenciar as causas da rotatividade, também permitirá indicar que medidas deveriam ser tomadas para reduzir a rotatividade.

Para Marras (2002) toda organização possui uma cultura própria que identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes – seu *way of life* –, suas crenças e seus valores. Acreditando nisso, sabe-se que o engajamento dos funcionários na cultura da empresa determina a saúde da mesma, são eles que detêm conhecimento da rotina de trabalho, o que a empresa presta e para quem, após algum tempo estes passam a dominar o assunto e desempenham sua função sem maiores problemas. Quando alguém da equipe sai, as

atividades sofrem mudanças que podem ser de grau menor ou maior, mas que de alguma forma afetam a organização, que sente a necessidade de uma nova adaptação.

Esta adaptação envolve não só a própria equipe, mas principalmente os clientes, pois são eles que mantêm contato com o colaborador. Uma pesquisa publicada pelos SESCON-RJ de Durval Luchetti, que exhibe uma amostragem de 150 currículos de candidatos oriundos de serviços contábeis no segundo semestre de 2010 analisou que auxiliares e estagiários ficam uma média de apenas dois anos trabalhando na mesma empresa. Isto comprova que se a cada dois anos uma pessoa sair do escritório o cliente terá que se readaptar com um novo colaborador, o que em muitos casos pode até prejudicar a imagem da empresa.

Conhecer o que leva os altos índices de rotatividade em escritórios de contabilidade é muito importante, tendo em vista que essas organizações dependem muito da qualificação dos seus colaboradores e toda a vez que um sai a empresa perde parte de seu conhecimento.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

Para Ribeiro (2010), a contabilidade possibilita o controle do Patrimônio das empresas. O patrimônio é o objeto da contabilidade, este é um conjunto de bens, direitos e obrigações vinculado a uma pessoa física, jurídica ou entidade. Para Greco e Arend (2001), a contabilidade registra, estuda e interpreta (analisa) os fatos financeiros e/ou econômicos que afetam a situação patrimonial de determinada pessoa, podendo ser física ou jurídica, e assim apresentando ao usuário através das demonstrações contábeis tradicionais e relatórios de exceção, específicos para determinadas finalidades. A contabilidade é abrangente atuando no campo econômico e administrativo, pois ela é a referência base para a gestão, ela é utilizada para registrar e controlar movimentações e gerar informações para tomada de decisões.

Segundo Eckert (2011), os usuários externos são aquelas pessoas que utilizam as informações publicadas, ou seja, as demonstrações mais utilizadas como o balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração de lucros ou prejuízos, entre outras para realizar análises e consultas, e podemos identificá-los como os investidores, bancos, governo, fornecedores e concorrentes. Eckert (2011) ainda cita os usuários internos que são as pessoas que necessitam das informações de andamento da empresa para o auxílio na tomada de decisões sendo estes identificados como os próprios sócios ou acionistas da empresa, os gestores e administradores da mesma.

Segundo Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (CRC-RS) as empresas prestadoras de serviços contábeis são constituídas por contadores com devido registro no Conselho Regional de Contabilidade (CRC) do seu estado, ou ainda por Técnicos em Contabilidade. Essas empresas podem ser de dois tipos: sociedades ou empresário individual, as quais exercem sua profissão de maneira autônoma. Thomé (2001) ressalta que as empresas de contabilidade são aquelas que prestam serviços tanto para pessoas jurídicas como para pessoas físicas, as quais atuam em todos os ramos da atividade econômica.

A qualidade de um quadro de funcionários é importante para uma organização contábil. Sendo assim, para atender os clientes com uma mão de obra qualificada se fazem necessários diversos tipos e profissionais, em diferentes áreas. Thomé (2001) evidencia algumas áreas sendo estas: consultoria, departamento contábil, departamento de pessoal, departamento fiscal e o departamento responsável pela parte de contratos em geral.

Segundo informações passadas pelo presidente do CRCRS do biênio 2014/2015, Antônio Carlos de Castro Palácios, o Brasil conta com cerca de 480.054 mil profissionais de contabilidade, o estado do Rio Grande do Sul conta com 37.328 profissionais. Neste estado temos 22.515 contadores (60,31%) e 14.813 técnicos em contabilidade (39,69%) sendo estes 20.382 homens (54,60%) e 16.946 mulheres (45,40%). Perfil este que vem se alterando, pois nos últimos dois anos pesquisas feitas revelam que nas formaturas realizadas no estado cerca de 75% das turmas eram formadas por mulheres.

Para Nakagawa (2007), o contador brasileiro foi induzido a buscar a sua eficiência através do domínio total de quase todas as áreas, desenvolvendo a função de *controller* que é organizar, reportar dados relevantes, e exercer assim uma influência que induz os donos das empresas a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa. Assim o contador passou a exercer uma nova postura, com uma parceria com os gestores de todas as áreas de uma organização.

2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para Ivancevich (2008), a gestão de recursos humanos estuda o que pode ser feito para tornar o colaborador mais produtivo e mais satisfeito. Ela faz parte da organização sendo uma estratégia forte que está a cada dia mais sendo adotada por empresas que visam à vantagem competitiva. Marras (2002) salienta que a administração estratégica dos recursos humanos é a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização de resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.

Marras (2002) coloca que além de saber colocar as pessoas certas nos lugares certos, as empresas devem buscar pessoas que estejam sintonizadas com o 'momento' e com os objetivos de longo prazo, não só da empresa como do mundo que a circunda. Profissionais que sejam capazes de enfrentar e efetivar as mudanças necessárias, com os pés no chão (experiência), mas, principalmente, com o olhar à frente (potencial).

Organizações e pessoas são peças-chaves para que tudo ocorra, pois as organizações necessitam de pessoas e dependem das mesmas para atingir seus próprios objetivos e cumprir suas metas, por outro lado as pessoas necessitam das organizações para realizar seus objetivos pessoais e ambições. Os empregados contribuem com o desenvolvimento da empresa com suas habilidades, conhecimentos e capacidades de produzir algo se tornando um parceiro da mesma e na expectativa de receber algo em troca, ou seja, um retorno pela sua ajuda.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009) o comportamento organizacional é um campo de estudo voltado para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas. Este é analisado nos comportamentos observáveis do colaborador em duas dimensões, na individual e como membro de uma organização em geral. Em relação à satisfação no local de trabalho, o mesmo autor, informa que é uma função de valores, um sentimento agradável da parte do colaborador com a instituição. Os colaboradores são importantes, eles agregam valor à empresa e devem perceber a sua importância para a mesma assim buscando a satisfação. Os candidatos das organizações devem estar abertos para a adaptação às mudanças nas condições externas, sempre buscando ter um conjunto de habilidades complexo, o qual permita exercerem competências que satisfaçam a si mesmo. Segundo Chiavenato (1999), a organização deve tratar seus empregados com respeito e deve oferecer meios de atender as suas necessidades pessoais e familiares. Empregados e empregadores devem estar abertos a mudanças, levar em conta a insatisfação do outro em

busca de melhorar resultados é uma estratégia muito utilizada, as empresas devem prezar pelo bem estar e não pela exaustão.

A ideia de prêmios de reconhecimento é um fator que leva à satisfação, ser reconhecido perante os colegas de trabalho faz com que além da motivação pessoal que enobrece, leva aos outros colaboradores o desejo de também se sobressair. Ainda para Chiavenato (1999), os benefícios são vantagens ou regalias concedidas aos funcionários, ou seja, são facilidades que integram a remuneração com a perspectiva de reter pessoal e reduzir a rotatividade.

Segundo Bastos (1993), com o impacto das novas tecnologias e com a crescente globalização da economia, o ambiente empresarial tem passado por diversas mudanças nos últimos anos despertando interesse pela questão do comprometimento no trabalho. Segundo o autor, existe uma enorme preocupação da parte das empresas em buscar pessoas que trabalhem pelo significado que trabalho tem na sua vida e não somente pela questão de necessidade de ter um trabalho.

Para Robbins (2010), o comprometimento organizacional consiste em um campo de estudos que investiga o impacto dos indivíduos, grupos e o sistema organizacional têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o objetivo de utilizar este conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional. O comprometimento organizacional implica em quanto uma pessoa está identificada com os valores e objetivos da empresa, em busca de compreender a adaptação e permanência dos indivíduos nas organizações que trabalham. Para Marras (2002) o fluxo de entradas e saídas é a rotatividade de pessoal ou *turnover*. Em todas as empresas é comum haver este desligamento que é saudável ter renovações nas empresas, mudanças para melhor são sempre bem vindas, porém quando há uma perda significativa isso pode gerar um problema.

Os desligamentos podem ser de dois tipos sendo eles voluntários ou involuntários. Para Silva (2001) os desligamentos voluntários são aqueles que podem ser evitáveis que ocorre quando acontece pela iniciativa e decisão do empregado. Neste caso é importante analisar os motivos que o levam a esse desligamento a fim de prevenir outros desligamentos futuros com o mesmo motivo. Saber o que levou a saída do colaborador é uma estratégia que esta sendo muito utilizada por grandes empresas

Para Wagner e Hollenbeck (2009) quando ocorre o desligamento do funcionário perde-se o investimento que foi realizado no desenvolvimento do mesmo assim perdendo o famoso capital intelectual, que gera um custo de tempo e dinheiro para que outro entre no lugar e seja treinado. Também relacionado como um ativo intangível, o capital intelectual é a soma de tudo que se sabe sobre conhecimento que se encontra agregado a mente do colaborador, é algo que não se vê e muito menos ocupa lugar.

Para Chiavenato (1999), o maior patrimônio de uma empresa é aquilo que entra e sai das portas todos os dias, ou seja, os próprios colaboradores com seus respectivos conhecimentos, cuidar deste patrimônio é saber ter as pessoas certas e saber cultivá-las como parte fundamental da organização. Um fluxo negativo de empregados gera insegurança perante os outros colegas de trabalho e também gera custo para a empresa.

A perda de experiência e memória organizacional é uma consequência lógica. Marras (2002) estabelece um conceito de estratégia de alto custo baseada em Oliver Williamson (1975) que descreve sobre as qualidades específicas ligadas à empresa que são aquelas

adquiridas pelos funcionários ligados no exercício de suas funções e quando desligados da mesma, voluntariamente ou involuntariamente, uma perda no valor produtivo acontece, pois existem habilidades intransferíveis para outras empresas. Assim, o custo econômico de perder e repor habilidades específicas a empresa em geral é maior do que se pensa gerando uma estratégia de alto custo.

Um dado negativo para as organizações que efetuam desligamentos com frequência é a do ambiente interno interligado com a eficácia e eficiência do ambiente de trabalho. Segundo Marras (2002) o desligamento acarreta uma perda significativa de lideranças e interações pessoais além de causar um clima de estresse, gerando expectativa e incerteza perante os colaboradores que ficam, principalmente quando saem funcionários considerados peças-chave.

Silva (2001) afirma que tão importante que contratar talentos profissionais é manter os mesmos ligados à empresa. Saber gerenciar este fenômeno é uma estratégia de negócio, identificar as causas e com isso prevenir as consequências gera um eficaz sistema que permite reter o pessoal de boa qualidade e substituir aquele que apresenta baixo desempenho. Para Marras (2002) a necessidade de colaboradores criarem respostas mais rápidas e eficazes para enfrentar os desafios impostos pelo mercado de trabalho fez com que os profissionais corressem em atendimento as suas necessidades, em busca do seu próprio desenvolvimento, ignorando a iniciativa da empresa ou deixando-a em segundo plano, ou seja, as pessoas hoje não dependem da empresa para a qualificação elas mesmas correm atrás para seu desenvolvimento pessoal e intelectual.

3 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa de levantamento. Para Gil (2002), as pesquisas que tem essa finalidade consistem na característica de entrevistas diretas de pessoas com o propósito de chegar ao que se deseja saber. A pesquisa por levantamento é um tipo de pesquisa descritiva que visa determinar informações sobre práticas ou opiniões atuais de uma população específica.

A fim de obter informações relevantes de determinado grupo significativo de pessoas acontece à interrogação destas. Segundo Marconi e Lakatos (2008) a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Este é um procedimento muito utilizado para a coleta de dados para ajudar em um diagnóstico. Através de um levantamento de dados primários relacionados ao tema pesquisado, buscou-se evidenciar os aspectos que devem ser considerados para o controle da rotatividade de pessoas nos escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul - RS.

Com o objetivo de conhecer e descrever características de um fenômeno muito conhecido na área da contabilidade a fim de dar uma nova visão aos empregadores far-se-á uma pesquisa descritiva que, segundo Gil (2002) devido às vantagens e delimitações as pesquisas de levantamento tornam-se muito mais adequadas para estudos descritivos se tornando eficazes na análise de dados. Para Cervo e Bervian (2002) a pesquisa descritiva observa, registra, faz análise e relaciona fatos ou fenômenos sem alterá-los, desenvolvendo-se principalmente nas ciências humanas e sociais, abordando dados e problemas que merecem ser estudados.

Quanto a forma de abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa de caráter

quantitativo e qualitativo. Estes métodos não se excluem, apenas diferem quanto a forma e ênfase, e por outro lado trazem uma mistura de procedimentos para melhor compreensão dos fenômenos, assim tornando uma pesquisa forte. Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa quantitativa é a mais adequada para apurar opiniões já à pesquisa qualitativa tem caráter exploratório, o que estimula os entrevistados a pensarem de forma livre, buscando o entendimento sobre uma questão. Segundo Neves (1996) a pesquisa quantitativa geralmente procura seguir com rigor um plano previamente estabelecido, baseado nas hipóteses já a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo do seu desenvolvimento com objetivo de obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo com o todo, em busca de interpretar os fenômenos estudados.

Em relação aos procedimentos para levantamento dos dados, definiu-se como população da amostragem os escritórios de contabilidade da cidade de Caxias do Sul de forma aleatória buscando entrevistar empregados e empregadores conforme a viabilidade de acessos. Utilizou-se o recurso de amostragem não probabilística pelo método de conveniência que, segundo Cooper (2003), é um tipo de amostragem mais informal e de uma forma mais acessível podendo obter resultados com evidências fortes tão quanto um procedimento de amostragem mais sofisticado.

Para as entrevistas com os empregadores foi elaborado um roteiro de 14 questões para a coleta de dados relacionados com a rotatividade de funcionários nos escritórios de contabilidade da cidade de Caxias do Sul. Já em relação aos empregados, aplicou-se um questionário com 39 questões. O questionário aplicado com os empregadores buscou identificar o perfil do escritório e suas características, o índice de rotatividade, bem como incentivo a carreira e buscar saber os motivos que os empregadores acreditam que levam a este fenômeno chamado de rotatividade. Já o questionário aplicado com os empregados foi dividido em quatro partes. Na primeira parte do instrumento de coleta de dados apresenta um conjunto de questões de informações gerais sobre o respondente. Na segunda parte foram elaboradas questões que relacionam as dimensões afetiva, normativa e instrumental do comportamento organizacional. No terceiro bloco buscou-se identificar os motivos que o colaborador acredita que seja mais importante para a manutenção do mesmo na organização. Na última parte procurou-se saber mais sobre o ambiente organizacional como relações de trabalho no dia a dia da organização. Os questionários foram aplicados no mês de setembro de 2014, sendo entregues 112 questionários e retornaram 67. No entanto apenas 60 destes estavam preenchidos corretamente e puderam ser aproveitados representando 47% do total.

4 ANÁLISE DA ROTATIVIDADE NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE NA CIDADE DE CAXIAS DO SUL

4.1 ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS

A análise dos dados foi realizada em duas etapas. A primeira com base nas respostas obtidas dos questionários aplicados aos gestores (empregadores) e a segunda para os empregados

4.1.1 ANÁLISE COM BASE NO QUESTIONÁRIO APLICADO PARA OS GESTORES (EMPREGADORES)

Em relação às características que os escritórios entrevistados apresentam, identificou-se que eles estão atuando no ramo numa média de 22 anos, sendo que o mais antigo tem 41 anos de mercado e o mais novo 3 anos. Sobre a carteira de clientes foi constatado que 100% dos escritórios de contabilidade atendem empresas de pequeno e médio porte de diferentes ramos de atividade, podendo ser indústria, comércio e serviços. Já quanto às formas de tributação, verificou-se que o Simples Nacional e o Lucro Presumido são as modalidades de tributação com mais predominância no mercado atualmente.

Em relação aos benefícios oferecidos pelos escritórios, os dados indicam que 100% dos escritórios pesquisados oferecem benefícios aos seus colaboradores. Identificou-se que todos oferecem plano de saúde e vale-transporte e mais da metade deles oferecem o benefício de alimentação. Dentre outros benefícios, citados por alguns gestores, se pode ressaltar a ajuda de custo para os estudantes, o auxílio-farmácia, auxílio-funeral e a previdência privada.

Ao ser avaliado o grau de conhecimento dos empregadores a cerca do termo rotatividade de pessoal/*turnover*, identificou-se que todos os gestores conceituaram de forma correta o termo o que representa conhecimento do tema e a importância do mesmo. Ainda em relação ao *turnover*, também foi solicitado aos respondentes se havia pontos positivos e ou negativos atrelados a esse desligamento. Metade dos entrevistados citam pontos negativos como maior consequência deste. Nas respostas analisadas a maioria traz como principal ponto negativo o custo operacional que ocorre ao treinar um novo colaborador, além do tempo de adaptação. Dentre os pontos positivos, percebe-se a inclusão de novos talentos na equipe, bem como novas ideias e a renovação de profissionais com mais vontade para desenvolver funções.

Em relação ao levantamento da média da rotatividade (relação do fluxo de entradas e saídas de funcionários da organização), constatou-se que menos de um terço dos escritórios entrevistados realizam este controle. Já em relação à identificação de qual setor possui o maior índice de rotatividade, identificou-se que os setores que apresentam maior rotatividade são o setor contábil (56%) e fiscal (44%).

Na avaliação de qual é o perfil do funcionário menos comprometido com a empresa, constatou-se que 57% dos colaboradores desligados tinham de um a três anos de empresa, e 43% tinham menos de um ano de vínculo. Essa constatação confirma o pensamento de Bastos (1993), ao afirmar que os maiores níveis de comprometimento estão associados à maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração.

Ao se buscar identificar se os escritórios de contabilidade oferecem plano de carreira para seus colaboradores ou não, constatou-se que, 71% dos escritórios entrevistados não possuem plano de carreira e apenas dois escritórios afirmam ter.

Em resposta ao questionamento da opinião dos empregadores em relação à rotatividade com o comprometimento dos seus colaboradores foi possível perceber que a maioria deles acredita na rotatividade atrelada ao salário e não diretamente com o comprometimento.

Ao serem questionados sobre as estratégias realizadas para retenção de talentos na organização, todos empregadores afirmaram que suas estratégias estão relacionadas diretamente com o aspecto financeiro. Entre as formas mais citadas está a valorização via

remuneração adequada, bem como o elogio constante, um bom ambiente de trabalho e uma boa política de remuneração ao funcionário, a remuneração compatível com atividades desempenhadas bem como a flexibilização de horários quando solicitado.

Em relação à identificação se os funcionários pediam demissão ou eram demitidos. Em todos os escritórios entrevistados, os últimos casos de desligamento ocorreram por parte do funcionário, ou seja, pedido de demissão. Ao se buscar identificar os motivos que levam o empregado a solicitar o pedido de demissão, obteve-se como resposta, de 80% dos gestores, que ficam sabendo através de uma conversa no momento do pedido de demissão.

Já em relação a opinião dos gestores a respeito das entrevistas de desligamento como forma de prevenir a rotatividade, três empregadores afirmaram ser importante para corrigir erros para prevenir e realizar a manutenção de talentos bem como corrigir futuras falhas nas próximas contratações. O restante dos entrevistados não respondeu a questão e dois disseram que acreditam que as entrevistas de desligamento não previnem futuros desligamentos.

4.1.2 ANÁLISE COM BASE NO QUESTIONÁRIO APLICADO PARA OS EMPREGADOS

Com base a análise das respostas obtidas foi possível constar que os empregados respondentes é predominantemente feminina (forma por 88,33% de mulheres e 11,67%). Foi constatado que a idade da amostra é predominantemente jovem, sendo que mais da metade dos respondentes tem até 30 anos, sendo estes cerca de 61,67%. Chama atenção que destes apenas 8,33% possuem mais de 50 anos, restando 30% para a faixa entre 30 e 50 anos.

Em relação ao estado civil, foi constatado que 51,67% dos respondentes são casados ou vivem com companheiro(a), 46,67% são solteiros e apenas 1,67% são separados, não tenho nenhum viúvo(a). Os dados indicam que a alta participação das pessoas solteiras e casadas ou com companheiros. A participação dos solteiros pode ser explicada pela contratação de pessoas sem experiências ou que recém iniciaram sua carreira no mercado de trabalho já que as empresas de serviços contábeis são conhecidas como escolas para muitos profissionais, e normalmente, nesta fase da vida as pessoas são solteiras ou possuem companheiros fixos.

Em relação ao grau de instrução, as respostas evidenciaram que a maioria dos respondentes possuem graduação completa (41,67%) ou em andamento (31,67%). Os respondentes que afirmam ter até o ensino médio representam 21,67%. Merece destacar também a baixa participação dos respondentes com níveis de pós-graduação, somente 5% dos 60 entrevistados possuem pós-graduação em andamento (3,33%) ou concluída (1,67%).

No que diz respeito a área de estudos constatou-se que 70% dos respondentes afirmaram que se dedicam ao ramo da contabilidade. Os restantes 30% ficaram distribuídos entre administração (15%), direto (5%), economia (0%) e outros (10%). As respostas evidenciam, o que já era esperado, que a existência de uma grande concentração de profissionais que possuem sua formação acadêmica na área de contabilidade.

Em relação ao número de dependentes, 78,33% dos entrevistados informaram que não possuem dependentes. Ao demais respondentes, 18,33% informaram que possuem um dependente e 3,33% dois dependentes. Os dados indicam baixa participação dos que possuem dependentes e, mesmo, estes nenhum destes tem mais do que dois dependentes. Este fato pode estar associado à possível estruturação de vida das pessoas. Ou seja, a realização de um planejamento com prioridades e que no momento ter um filho pode afetar a carreira

profissional, fazendo com que o profissional busque primeiro uma realização profissional e financeira, para só depois forma uma família.

Quanto à remuneração bruta mensal e individual, as respostas indicaram que a grande parte, ou seja, 53 dos 60 respondentes (88,33%) recebem até cinco salários-mínimos, sendo este no valor de R\$724,00. Sendo que, 3,33% responderam receber mais de sete salários mínimos. Entre cinco e sete salários mínimos são 8,33% e entre três a cinco são 46,67%. Ficando 41,57% para os que recebem até dois salários-mínimos.

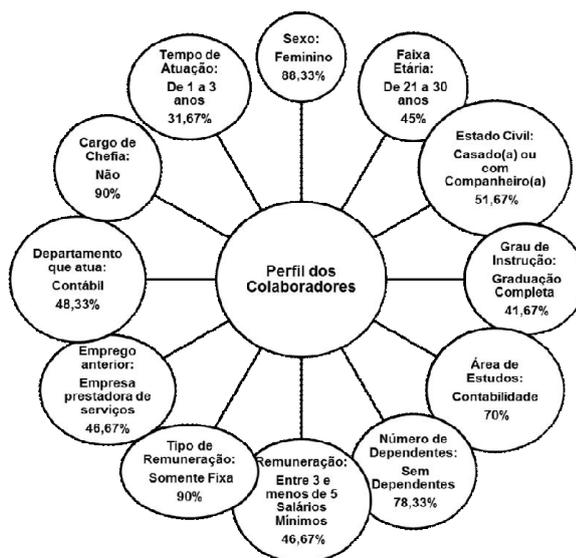
Os dados indicam uma alta concentração de pessoas que possuem baixa remuneração considerando-se que a atividade que desenvolvem é de grande pressão e responsabilidade. Apenas 11,66% dos entrevistados recebem mais do que cinco salários-mínimos.

Quanto ao de remuneração, as respostas evidenciaram que 90% dos empregados recebem somente remuneração fixa. Já 8,33% recebem sua remuneração de forma mista (parte fixa e parte variável) e 1,67% tem toda a sua remuneração estabelecida de forma variável. Quanto à experiência profissional anterior, 28 (46,67%) informaram que trabalharam anteriormente em uma empresa prestadora de serviços antes do atual emprego. Embora não ter sido possível identificar qual seria o segmento, acredita-se ser dos serviços contábeis devido à tendência constante de mudança. As respostas também evidenciaram que 20% dos respondentes (12), o atual emprego. Para estes, o atual emprego é o primeiro, fato evidencia que os escritórios de contabilidade representam uma oportunidade para os que não possuem experiência. Ainda foram identificados nove (15%) que informaram que suas experiências profissionais ocorreram em uma empresa industrial e oito (13,33%) em uma empresa comercial.

Ao serem questionados em qual departamento da empresa mais atuam, 29 deles (48,33%) informaram que atuam no departamento contábil. Outros 19 (31,67%) indicaram atuam na área do departamento fiscal e 10 (16,67%), no departamento pessoal. Restando apenas 2 (3,33%) que indicaram que sua atuação ocorre em outros departamentos. O que chamou atenção foi o fato de não ter nenhum respondente que indicou que atuasse no departamento de consultoria. Isso pode indicar essa atividade fique restrita aos proprietários/sócios. Ao serem questionados se exerciam cargo de chefia, apenas 6 (10%) informaram que sim. Sendo assim, 90% dos entrevistados exercem atividades apenas atividades operacionais, não atuando em atividades de supervisão.

Em relação ao tempo de atuação, no atual emprego, constatou-se a maior parte dos entrevistados (31,67%) possui de um ano a três anos de empresa e em seguida com 28,33%, aparece aqueles colaborados com mais de cinco anos. Entre os demais, 11 (18,33%) informaram que o tempo no emprego atual está entre três anos a cinco anos e 13 (21,67%) a menos de um ano. Isso evidencia que 46,66% (praticamente 50%) dos entrevistados atuam no emprego a mais de 3 anos, o que indica que são profissionais identificados com esse tipo de atividade. Por outro lado, o percentual de profissionais com baixo tempo de emprego é alto, já que, 21,67% se quer tem um ano de emprego e 31,67% possuem entre um a três anos.

Visando dar uma visão geral das principais evidências levantadas em relação ao perfil dos empregados, a Figura 1 apresenta os pontos principais que foram identificados ao se fazer as análises individuais das respostas e com base neles é possível, de forma objetiva e prática, se ter o conhecimento das principais características que formam o perfil dos profissionais dos escritórios de contabilidade entrevistados.

Figura 1- Perfil dos colaboradores dos escritórios de contabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores.

Visando buscar identificar qual é o grau que os profissionais dos escritórios de contabilidade entrevistados possuem em relação às suas atividades e responsabilidades, foram apresentadas 13 questões (questões de 13 a 25 do questionário), utilizando-se da escala Likert de 5 pontos, onde: 1 discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 nem concordo e nem discordo, 4 concordo parcialmente e 5 concordo totalmente. As questões foram elaboradas com o objetivo de se buscar identificar o comprometimento do respondente em relação à sua profissão/carreira, bem como o comprometimento organizacional nos três níveis estudados: o afetivo, normativo e instrumental.

O quadro 1 evidencia de forma sintética os resultados obtidos para cada uma das questões apresentadas. Os resultados representam a média calculada através da multiplicação das alternativas assinaladas pela frequência depois de somadas e por fim a divisão pelo número de respondentes.

Quadro 1- Variáveis e médias analisadas

| Questão | Descrição da variável que foi avaliada em cada uma das questões | Média |
|---------|---|-------|
| 13 | Eu me considero comprometido com os objetivos que dizem respeito ao meu crescimento profissional, não necessariamente com esta empresa. | 4,25 |
| 14 | O meu principal objetivo na empresa é adquirir experiência profissional para minha carreira. | 3,98 |
| 15 | Eu vejo na minha empresa perspectivas de permanência e ascensão hierárquica. | 3,62 |
| 16 | Tenho orgulho em dizer que faço parte desta empresa. | 4,47 |
| 17 | Tenho uma forte ligação de simpatia por esta empresa. | 4,45 |
| 18 | Sinto-me parte da família da minha empresa. | 4,07 |
| 19 | Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar minha empresa agora. | 3,93 |
| 20 | Não deixaria minha empresa neste momento porque sinto obrigações com as pessoas que aqui trabalham. | 3,87 |
| 21 | Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar minha empresa. | 3,27 |
| 22 | Continuo nesta empresa porque se sáísse teria que fazer grandes sacrifícios pessoais. | 2,45 |
| 23 | Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar a empresa. | 2,13 |
| 24 | Eu devo muito a empresa em que estou trabalhando. | 3,68 |
| 25 | Eu me sentiria culpado se deixasse de trabalhar na empresa agora. | 3,15 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nas perguntas de 13 e 14, buscou-se identificar quanto os colaboradores são comprometidos em relação a sua profissão/carreira pela escala dada. Em relação ao que foi questionado na questão (comprometido com os objetivos que dizem respeito ao crescimento profissional, não necessariamente com esta empresa), a média das respostas é 4,25 e a frequência dos respondentes ficou com 29 no grau de concordância 5. Logo se observa que as pessoas se sentem comprometidas com seu crescimento pessoal e profissional independente do local no qual estejam trabalhando.

A questão 14 buscou identificar o quando do principal objetivo do respondente, na empresa, é adquirir experiência profissional para sua carreira. A média das respostas (na escala de 1 a 5) ficou em 3,98 e demonstra que a busca de experiência profissional para a carreira ficou entre 3 (nem concordo e nem discordo) e 4 (concordo parcialmente), ficando bem próximo do 4. Ou seja, evidencia que não existe uma convicção dos respondentes em considerar que seu principal objetivo seja o de adquirir experiência profissional para sua carreira. Algo que é surpreendente, visto que, mesmo a maioria dos respondentes possuírem relação profissional e educacional com a área da contabilidade, não evidenciam com

convicção o desejo de adquirir experiência profissional para sua carreira.

As questões 15 a 18 referem-se ao comprometimento organizacional afetivo onde o trabalhador possui o desejo de permanecer na empresa. Neste bloco de questões encontram-se as maiores médias. A variável que possui a maior média (4,47) se refere ao orgulho que o respondente tem em dizer que ele faz da empresa onde trabalha, onde 36 respondentes indicaram o grau máximo concordância.

Nas questões de 19 a 21 buscou-se identificar o comprometimento organizacional normativo dos respondentes, que como já abordado refere-se quando o trabalhador tem a obrigação e o sentimento que deve permanecer na empresa. As três temas abordados nas referidas questões apresentam como respostas médias próximas (3,93, 3,87 e 3,27). Sendo que, o grau de comprometimento maior, entre esses três temas, se refere à decisão de não abandonar a empresa nesse momento, mesmo que isso trouxesse vantagens pessoais. Já o menor, se refere ao grau de comprometimento ao receber uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a empresa. Como os dois temas são muito semelhantes, observou-se que grande parte dos respondentes consideram que receber uma oferta de emprego melhor é mais do que uma vantagem, já que ao serem questionados se não deixaram a empresa mesmo diante de vantagens, a média ficou muito próximo de 4 (concordo em parte), já quando indagados se não deixariam a empresa, mesmo se recebesse uma oferta melhor de emprego, a média ficou próxima de 3 (indiferente). Isso indica que a propensão em deixar a empresa, ao receber uma proposta de emprego melhor é maior que sair por outro tipo de vantagem.

Por último identificou-se as questões em relação ao comprometimento organizacional instrumental (23 a 25), no qual o colaborador evidenciou a necessidade de permanecer na empresa. Neste bloco foi identificada a média mais baixa de todos os temas avaliados e ela se refere à questão 23, onde se buscou avaliar se funcionário sente que tem poucas alternativas de emprego se deixar a empresa, demonstrando assim que o mercado de trabalho se encontra com muitas oportunidades de emprego e/ou que ele se sente capaz e seguro em buscar outras alternativas fora da empresa. Quando avaliado se o funcionário deve muito à empresa em ele está trabalhando, a média foi a maior entre as três questões que tratam do comportamento organizacional instrumental (3,68), ficando com a média intermediária (3,15) a que buscou avaliar se o funcionário se sentiria culpado se deixasse de trabalhar na empresa nesse momento.

Finalizando esta avaliação, calculou-se a média dos três níveis de comportamento avaliados (afetivo, normativo, instrumental). Para isso procedeu-se a média das respostas obtidas referentes às questões que tem relação a cada nível de comportamento avaliado.

Dessa forma percebe-se que as variáveis relacionadas com a dimensão do comprometimento afetivo apresenta as maiores médias, ficando no geral com uma média de 4,15 que corresponde que as respostas ficaram entre concordo parcialmente/ concordo totalmente. Esta dimensão se encontra vinculada à identificação do colaborador com os objetivos da empresa. Já em relação ao comprometimento normativo que obteve média 3,69 as respostas ficaram entre nem concordo nem discordo/concordo parcialmente. Este fato demonstra que os colaboradores dos escritórios de contabilidade se sentem motivados a na a retribuir à empresa a oportunidade bem como a valorização e confiança dada a si.

Por fim a respeito do nível instrumental que ficou com os menores escores sendo a média geral final de 2,85 verifica-se que as respostas ficaram entre discordo parcialmente e

nem concordo nem discordo. Pode-se levar em consideração que esta dimensão de comprometimento está atrelada com a falta de oportunidade no mercado de trabalho e por isso justifica-se a menor importância para esta dimensão.

Visando avaliar os fatores de importância que os funcionários consideram para a manutenção de sua relação de trabalho com a empresa, foram realizadas três perguntas, sendo que, em cada uma delas foram apresentados vários aspectos, onde o respondente deveria informar, em a cada um deles, o grau de importância (1, ou 3) que ele atribuía, sendo que, 1 = o mais importante de todos, 2 = segundo mais importante e 3= o terceiro mais importante.

A Tabela 1 evidencia que em primeiro e segundo aspecto o colaborador considera o fator salário o mais importante para a permanência de um funcionário na organização e 11 dos 60 respondentes consideram que fator reconhecimento do seu trabalho possui terceira colocação no grau de importância para que um colaborador mantenha-se ligado à empresa.

Tabela 1– Fatores de manutenção de um funcionário no trabalho

| Aspectos | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Salário | 22 | 30 | 10 |
| Benefícios | 2 | 2 | 8 |
| Ambiente de Trabalho | 19 | 11 | 10 |
| Treinamento | 0 | 4 | 3 |
| Promoção | 0 | 1 | 2 |
| Atuação do líder | 0 | 2 | 4 |
| Plano de Carreira | 4 | 2 | 7 |
| Trabalho em equipe | 0 | 4 | 5 |
| Reconhecimento do seu trabalho | 13 | 4 | 11 |
| Comunicação com a empresa | 0 | 0 | 0 |
| Total dos Respondentes | 60 | 60 | 60 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa identificou que o salário é o fator mais importante para a redução do *turnover*, porém este se encontra atrelado a outros fatores que os empregados buscam para que se mantenham na mesma. Se as empresas buscassem unir os aspectos de salário, ambiente de trabalho e reconhecimento do seu trabalho, para uma boa gestão e o desenvolvimento do setor de recursos humanos os índices de rotatividade seriam baixos. Fazendo com que os colaboradores permanecessem em um nível elevado de satisfação pessoal e profissional não necessitando buscar outro emprego.

Em seguida na segunda pergunta, foi possível analisar qual é o fator que mais influencia os funcionários na hora em que ocorre o desligamento. O fator salário com o maior número de respondentes um índice de 75% ficou comprovado como o aspecto que mais influencia, seguido de benefícios com 26,67% e o reconhecimento do seu trabalho como o terceiro mais importante representando 23,33%.

Tabela 2- Motivos que levam o funcionário a buscar outra empresa para trabalhar

| Aspectos | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Salário | 45 | 11 | 10 |
| Benefícios | 1 | 16 | 6 |
| Ambiente de Trabalho | 2 | 13 | 4 |
| Treinamento | 0 | 2 | 1 |
| Promoção | 2 | 0 | 4 |
| Atuação do líder | 0 | 5 | 11 |
| Plano de Carreira | 1 | 5 | 7 |
| Trabalho em equipe | 2 | 2 | 2 |
| Reconhecimento do seu trabalho | 5 | 6 | 14 |
| Comunicação com a empresa | 2 | 0 | 1 |
| Total dos Respondentes | 60 | 60 | 60 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Constatando-se que a remuneração é o ponto o qual equilibra o comportamento do ser humano em determinada organização pode-se concluir que o salário determina o grau de satisfação do colaborador com a empresa que trabalha. Os empregados buscam recompensas financeiras para o reconhecimento do seu trabalho, saber planejar a remuneração da empresa de uma forma eficiente e eficaz pode reduzir o *turnover*, sendo esta uma solução para o atual problema enfrentado.

Os dados apresentados na tabela 3 evidenciam qual o grau de importância que os respondentes informaram ao serem questionados qual a importância que consideravam para cada um dos aspectos apresentados para sua permanência na empresa. Esse questionamento tem por objetivo compreender o que mantém um funcionário ligado a uma empresa prestadora de serviços contábeis, tendo visto no aspecto anterior o que leva um colaborador pedir demissão. O salário continua sendo o fator mais importante com um índice de 36,67% e na sequência o ambiente de trabalho com 35% e o salário novamente com 23,33%

Tabela 3 - Aspectos para permanência do colaborador na empresa

| Aspectos | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Salário | 22 | 18 | 14 |
| Benefícios | 0 | 2 | 5 |
| Ambiente de Trabalho | 15 | 21 | 8 |
| Treinamento | 5 | 8 | 2 |
| Promoção | 0 | 2 | 1 |
| Atuação do líder | 0 | 0 | 3 |
| Plano de Carreira | 3 | 0 | 3 |
| Trabalho em equipe | 1 | 1 | 7 |
| Reconhecimento do seu trabalho | 14 | 7 | 13 |
| Comunicação com a empresa | 0 | 1 | 4 |
| Total dos Respondentes | 60 | 60 | 60 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados apresentados na tabela 3 corroboram os apresentados na tabela 2, onde ambas evidenciam que o salário é o fator mais importante, tanto para deixar a empresa como para permanecer nela. Outro ponto muito importante que os dados das duas tabelas apresentam é de que, embora, o salário seja o mais importante, existem outros aspectos com alto grau de importância. Isso evidencia que a permanência do funcionário na empresa ocorre

em função de um conjunto de fatores e não apenas pelo salário, embora ele seja o principal.

Os dados indicam que as pessoas querem ser reconhecidas pelo trabalho que exercem não somente pela remuneração, elas necessitam estar motivadas para efetuarem um bom trabalho e obter êxito profissional. Bem como estar em um bom ambiente de trabalho, lugar para propiciar bons momentos de aprendizagem e bom relacionamento.

Para fins de avaliar os aspectos que envolvem a profissão dos empregados das empresas que prestam serviços contábeis, foram aplicadas três perguntas visando identificar o grau de satisfação dos colaboradores com a organização, podendo assim analisar se existe alguma estabilidade empregatícia do colaborador para com a organização nos próximos três anos.

Ao serem questionados: “Com relação a seu emprego, onde você se vê daqui a três anos?” e diante de três opções de respostas: “Nesta empresa”; “Em outra empresa de mesmo ramo de atividade” e “Em outro ramo de atividade”, 80% dos entrevistados informaram a primeira opção (“Nesta empresa”), já os outros 20% se dividiram, de forma igualitária, entre as outras duas opções. Isso evidencia que a grande maioria demonstra satisfação com sua relação atual de trabalho e não está propensa a mudar a curto prazo.

Ao serem questionados: “Com relação ao seu crescimento profissional, em que função você se vê daqui a três anos?” e tendo como alternativas: “Na mesma função” e “Em outra função”, 56,67% dos respondentes pretendem estar na mesma função demonstrando uma estabilidade profissional e uma satisfação com as atividades desenvolvidas. Por outro lado 43,33% (quase 50%) dos entrevistados pretendem estar em outra função. Considerando-se que os dados da pesquisa indicam que 80% dos funcionários desejam estar na mesma empresa daqui a três anos, pode-se deduzir que, destes 43,33% que desejam estar em outra atividade, grande parte deles estão almejando mudar de atividade, mas permanecer na empresa. Isso pode indicar que os respondentes estejam almejando evoluir profissionalmente dentro da empresa que estão trabalhando.

Ao serem questionados: “Você acha que escolheu a profissão certa?”, 95% deles afirmaram ter escolhido a profissão certa e os outros 5% informaram não. A escolha profissional é um aspecto importante para o *turnover*, tendo em vista que o colaborador satisfeito com sua formação profissional terá menos motivos para mudar de empresa, a não ser que isso represente um crescimento profissional.

Buscando avaliar o ambiente organizacional foram aplicadas oito questões, sendo que, em todas elas o objetivo foi buscar saber qual era a opinião do respondente em quando a sua percepção de como a empresa que ele trabalha se porta na maior parte do tempo diante de cada uma das oito questões apresentada. Todas elas apresentavam três opções como respostas: “Sim”, “Não”; “Não sabe”.

Ao serem questionados: “Os funcionários são elogiados pelo bom trabalho?”, 50% deles responderam sim, 28,33% informaram não e 21,67% marcaram que não sabe. As respostas indicam que apenas 50% dos respondentes informam que a empresa em que trabalha, na maior parte do tempo, tem por hábito elogiar o bom trabalho desenvolvido. Isso evidencia que o elogio por um bom trabalho, mesmo não gerando nenhum custo, não é algo comum nas empresas, embora ele seja um aspecto importante para a permanência dos empregados.

A segunda questão visou medir o fator de confiança nos funcionários por parte da

empresa, percebido pelos próprios funcionários. O resultado foi que 88,33%, dos respondentes, informaram sim, ou seja, que eles percebem que a empresa demonstra confiança neles. Já 3,33% afirmam que não haver confiança e 8,33% dos entrevistados não souberam responder.

A terceira questão buscou identificar se, na maioria das vezes, as reclamações são tratadas com respeito. As respostas apontaram que 73,33% dos entrevistados responderam que sim, 10% informaram que não e 16,67% indicaram que não sabem. Embora, os dados indicam que o a frequência de situações em que as reclamações não são tratados com respeito é a menor entre as opções, bem como, apresentar um percentual baixo (10%) em relação as outras duas opções, é de certa forma preocupante, tendo em vista, que a falta de respeito nessas situações poderá provocar a saída de ótimos profissionais.

A quarta questão buscou identificar a opinião dos respondentes se eles recebem respostas rápidas às perguntas e aos problemas que eles apresentam. As respostas apontaram que 61,67% dos respondentes entendem que sim, que ao apresentarem problemas e perguntas às respostas aos mesmos são rápidas. Já 10%, informaram que não e 28,33% se manifestaram indicando que não sabem. Os dados indicam que mais de 60% entendem que o *feedback* ocorre de forma rápido, algo muito importante, não só para o sucesso da empresa, mas também para à satisfação dos profissionais envolvidos. O *feedback* é um fator de importância, pois ser ágil nas respostas e na solução de problemas motiva os colaboradores e até mesmo os clientes. Caso contrário acarreta na falta de credibilidade e de comprometimento não somente da empresa, mas também como do próprio colaborador.

A quinta pergunta buscou verificar qual era a opinião dos respondentes ao serem questionados se os colegas de trabalho ajudam uns aos outros. As respostas indicam que 93,33% dos respondentes avaliam que existe sim cooperação mútua entre os colegas. Este índice é muito positivo, pois além de melhorar o desempenho da equipe, também faz com que aumente a motivação na equipe de trabalho, gerando um ambiente de trabalho melhor.

A sexta pergunta questionou se, na empresa, a direção incentiva o espírito de equipe. As respostas indicaram que 58,33% trabalham em equipe e são motivados pelos seus gestores criando um vínculo com a organização e com o próprio ambiente de trabalho assim evitando o desligamento. Já 23,33% não sabem se há ou não espírito de equipe e 18,33% afirmam que não há espírito de equipe.

A sétima questão perguntou se os colegas de trabalho tratam-se com respeito. Dos entrevistados, 85% afirmaram que sim, 10% não e 5% não sabem responder. O resultado indica que o respeito entre funcionários, algo fundamental para o sucesso de equipes e também para a permanência deles na organização, é algo compartilhado entre a maioria dos funcionários. Mesmo assim, observou-se que 10% indicaram que existem colegas que não tratam os demais colegas com respeito, um índice que, embora baixo, não pode ser desprezado, visto que, a falta de respeito entre colegas poderá desencadear em outros problemas, inclusive de desempenho e qualidade no trabalho. Por outro lado, é necessário também considerar que essa percepção é pessoal e subjetiva, envolvendo de julgamento de valor, podendo gerar diferentes percepções do que vem a ser respeito e a falta dele.

Na oitava e última questão, relativa à postura da empresa em relação aos seus empregados, foi questionado ao entrevistado se a empresa realiza atividades de integrações fora do ambiente de trabalho. As respostas apontam que 50% dos entrevistados afirmam que

não é realizada nenhuma atividade fora o ambiente de trabalho e 36,67% afirmam que sim, os restantes 13,33% informaram que não sabem. A realização de atividades fora o ambiente de trabalho podem ser usadas como uma estratégia de uma maior aproximação e integração dos empregados, podendo contribuir na redução *turnover*.

5 CONCLUSÃO

Em relação às características dos respondentes, verificou-se que os colaboradores dos escritórios de contabilidade são predominantemente do sexo feminino, têm entre 21 e 30 anos, casados(as) ou com companheiros(as), possuem graduação completa, sua área de estudos é contabilidade e não possuem nenhum dependente. Também foi possível constatar que a grande parte recebe entre 3 e menos de 5 salários-mínimos, sendo uma remuneração fixa mensal e trabalha no departamento contábil e não exerce cargo de chefia. A maioria dos entrevistados trabalhou anteriormente em uma empresa prestadora de serviços contábeis, quanto ao tempo de atuação na atual empresa predomina o grupo que atua de 1 ano a 3 anos na empresa.

Já em relação aos empregadores pode-se analisar que a maioria é pioneira no mercado de trabalho e que atendem empresas de pequeno e médio porte de diferentes ramos de atividade, podendo ser indústria, comércio e serviços. E quanto às formas de tributação o Simples Nacional e o Lucro Presumido predominam.

Em relação aos motivos que levam ao desligamento pela parte dos empregados, constatou-se que o salário é o fator mais importante para manter um funcionário na organização. Pode-se assim salientar que o colaborador busca na questão financeira uma forma de reconhecimento do seu trabalho, sendo este fator um dos que também foram mais cotados para permanência do colaborador na empresa, bem como o ambiente de trabalho.

Quanto ao aspecto de relacionamento da empresa com os empregados e entre os próprios empregados, pode-se observar a maioria dos respondentes indicaram que esse relacionamento é bom, nas duas situações avaliadas.

O grande êxodo de talentos das empresas dá-se ao grande crescimento econômico global que gera oportunidades de emprego e faz com que a rotatividade de colaboradores aumente gradativamente. Esse fluxo de entradas e saídas de pessoas quando pequeno é saudável para qualquer organização, mas quando ocorre de forma exagerada pode prejudicar a organização em diversos aspectos.

Atualmente, os escritórios de contabilidade necessitam gerir equipes capazes de se adaptar as mudanças no cenário interno e externo, porém quando alguém da equipe sai ocorre um desequilíbrio fazendo com que a organização tenha necessidade de passar por uma nova adaptação. Esta fase implica no treinamento de novas pessoas com menor produtividade e a sobrecarga dos outros colaboradores pelo fato de acompanhar diariamente o novo colaborador.

O objetivo do estudo identificar é quais os fatores que levam à rotatividade nos escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul. Dentre os resultados procedidos pode-se observar o salário é a principal causa que leva ao desligamento de funcionários, mas não o único. Outros fatores apareceram com grande relevância, entre eles estão: ambiente de trabalho, reconhecimento do seu trabalho, benefícios. A retenção de pessoas está relacionada com o nível de satisfação, remuneração, motivação, confiança e admiração dos próprios colaboradores. Gerir o *turnover* é saber preservar o capital intelectual bem como o ambiente

de trabalho e a imagem da empresa.

Para manter uma organização saudável as empresas de escritório de contabilidade necessitam adaptar-se as constantes mudanças do cenário mundial e analisar a rotatividade com uma nova percepção: pequenos índices de *turnover* são totalmente admissíveis, pois assim, a incorporação de novos talentos para a empresa assim ajudando a renovar o ambiente de trabalho e melhorar a qualidade de serviços.

Os resultados da pesquisa, por estarem relacionados a um grupo pequeno de escritórios de Caxias do Sul, não podem ser generalizados. Perante a limitação encontrada sugere-se a realização de novas pesquisas com um número maior de escritórios, podendo também abranger outros municípios, ou ainda ser aplicado em qualquer outro ramo de atividade.

REFERÊNCIAS

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de administração de empresas**, v. (33)3, p. 52-64, maio-junho, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. 242 p. ISBN 858791815-X.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. xxxii, 457 p. ISBN 853520427X.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p. + 1 CD-ROM ISBN 8536301171.

CRC-RS. **Serviços**. Disponível em: <http://www.crcrs.org.br/>. Acesso em 25 de maio de 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de**

ECKERT, Alex. **Teoria da contabilidade para o exame de suficiência do CFC para bacharel em Ciências Contábeis**. São Paulo: EDIPRO, 2011. 176 p. ISBN 9788572837873.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 221 p. ISBN 8522432937.

GRECO, Alvisio Lahorgue; AREND, Lauro Roberto. **Contabilidade: teoria e prática básicas**. 9. ed. Porto Alegre: Sagra - D.C. Luzzatto, 2001. 450 p. ISBN 8524104627.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. xvii, 574 p. ISBN 9788586804809.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:**

planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5. ed. rev. São Paulo: Futura, 2002. 332 p. ISBN 8574130265.

NAKAGAWA, Masayuki. Accountability: a razão de ser da contabilidade. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo, v. 18, n. 44, ago. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1519-70772007000200001&lng=pt&nrm=ISO>. Acessos em 24 jun. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772007000200001>

NEVES, José Luis. **Caderno de pesquisas em administração: Pesquisa Qualitativa-características, usos e possibilidades**. São Paulo, v. 1, n 3, segundo semestre 1996.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil**. 27. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. xi, 400 p. ISBN 9788502087293.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. xxvi, 633 p. ISBN 9788576055693.

SESCON-RJ. **Notícias**. Disponível em: http://www.sescon-Rj.org.br/2008/imagem_arquivo/arquivos/1130.PDF em 08 de junho de 2014

SILVA, Glênio Luiz da Rosa e. **Controle do Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 51 [10] p. (Coleção recursos humanos) ISBN 8573033029.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001. 178 p. ISBN 8522428026.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. xviii, 496 p. ISBN 9788502085497.