

Turnover e Qualidade de Vida no Trabalho: Análise da Percepção dos Profissionais de Auditoria Interna

CLAUDIO DE SOUZA MIRANDA
FEA-RP/USP

JOÃO PAULO RESENDE DE LIMA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Turnover e Qualidade de Vida no Trabalho: Análise da Percepção dos Profissionais de Auditoria Interna

1. INTRODUÇÃO

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

Dentro do contexto dos estudos de *turnover* a qualidade de vida do profissional também é um tema recorrente, visto que uma baixa qualidade de vida entre os profissionais pode ser um fator para o aumento do *turnover* e até causar doenças psicológicas como a síndrome de *Burnout* (Hermanson et al., 2016).

A análise destas questões é amplamente observada na literatura que envolve o profissional de auditoria externa, tanto nacionalmente como internacionalmente. Porém, ela é pouco observada na análise dos profissionais de auditoria interna na literatura internacional, e não foi observada na literatura nacional. Desta forma, o presente trabalho tem o objetivo de mostrar um panorama geral acerca do nível de *turnover* e qualidade de vida no trabalho através da percepção de profissionais de auditoria interna.

Para tanto foi desenvolvida uma *survey* com 140 profissionais de diversas empresas de auditoria no Brasil, captados através do LinkedIn, com questionário desenvolvido a partir da avaliação de trabalhos anteriores sobre o tema, principalmente os desenvolvidos com profissionais de auditoria. Cabe ressaltar que o trabalho não teve como foco avaliar a intenção de *turnover*.

O presente trabalho justifica-se a partir do argumento de Steenackers e Breesch (2014) que aponta a importância do desenvolvimento de pesquisa que avaliem questões de *turnover* entre profissionais de auditoria, principalmente fora dos Estados Unidos da América, visto que há mais de estudos neste país, e cada país pode ter características diferentes como diferenças culturais, a disponibilidade de creches públicas, a existência de arranjos de trabalho flexíveis, entre outros.

Outro ponto importante em relação a justificativa deste trabalho é o fato de que ele observa não apenas as causas para o *turnover* de saída da atividade da auditoria interna, mas também analisa as razões da migração da auditoria externa para a interna. Este ponto de migração não é observado em trabalhos anteriores que se concentram no *turnover* de saída da atividade de auditoria interna, e os que estudam *turnover* na auditoria externa não avaliam o destino dos profissionais, apresentando uma lacuna a ser preenchida na teoria.

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

2. Fundamentação Teórica

2.1. Definindo Auditoria Interna

A auditoria é um exame analítico de determinada operação, com o objetivo de atestar a sua validade. Nas organizações de capital aberto a auditoria é realizada principalmente por meio do exame das demonstrações financeiras de uma empresa sendo realizada por uma empresa externa à organização. Entretanto a auditoria também é um processo que pode ser aplicado em muitas situações distintas, incluindo a avaliação da eficiência e eficácia de um processo ou de um departamento, os relatórios financeiros de um órgão público, ou a obediência a normas operacionais de uma empresa ou a regulamentação governamental, entre outras atividades.

De acordo com o *Institute of Internal Audit* (IIA) a auditoria interna, foco deste trabalho, é uma atividade independente de garantia e de consultoria destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste à organização na consecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controle e governança.

Segundo Chambers (2016), a atividade da auditoria interna tem passado por uma série de desafios, e no contexto deste trabalho dois cabem destaque. O primeiro refere-se ao fato de que a atividade de auditoria interna está cada vez mais no epicentro dos escândalos corporativos. Neste sentido, em alguns casos, o papel da auditoria interna – ou falta dela em alguns casos – está sendo citado como uma causa ou preocupação. Chambers (2016) aponta que algumas organizações continuam a se sobrepôr nas principais funções de acionistas e de controle, tem uma estrutura de remuneração excessivamente vinculada às vendas, não tem programa de denúncia e tem uma função de auditoria interna ineficiente. Assim, alerta para os auditores internos estarem sintonizados com a cultura corporativa e avaliarem o papel que podem desempenhar como uma causa básica em fracassos ou escândalos corporativos.

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

2.2. *Turnover*

O *turnover*, ou rotatividade de pessoal, é definido por Lachac (1995) como a medida da taxa de troca de uma dada população de profissionais - saída de antigos e entrada de novos em sua substituição – de uma organização em um determinado espaço de tempo. É importante distinguir entre o *turnover* voluntário e o involuntário quando se estuda tal fenômeno (Oliveira, 2009). O *turnover* voluntário reflete uma decisão por parte do colaborador em sair da organização, enquanto o involuntário reflete uma decisão por parte da organização a favor da saída do colaborador. Os estudos de *turnover* em auditoria, refletem principalmente o *turnover* voluntário.

Segundo Jankowski (2016) existem três fases no ciclo de vida de um empregado nas organizações: a atração para a organização, o desenvolvimento dos talentos para as tarefas a serem desenvolvidas e a retenção. A retenção está relacionada com o sucesso da organização em manter os funcionários que possuem as melhores capacidades e produzir o maior valor, ao mesmo tempo em que mantém baixo o nível geral de *turnover*. Os principais impactos do *turnover* nas organizações são os custos com demissão, admissão e treinamento; a queda na produtividade; e a possível falta de comprometimento dos funcionários que permanecem na empresa (Hammes, Santos & Melin, 2016), podendo ser economicamente prejudicial à organização (Ferreira & Almeida, 2016).

Lupu e Empson (2015) ressaltam que em firmas prestadoras de serviços, como no caso das auditorias externas e consultorias, a retenção é um fator crítico graças ao desenvolvimento do *know-how* que os profissionais vão adquirindo com o tempo, resultando em uma “guerra por

talentos” entre as empresas. Outro ponto destacado pelas autoras que pode ser visto como determinante para o *turnover* nas auditorias é a pressão por ascender na carreira que cria o clima de “*up or out*”: ou você sobe na carreira ou sai da firma.

É possível ainda abordar a questão a partir do ponto de vista financeiro. Sites especializados na área de Recursos Humanos (RH) apresentam diversos modelos para calcular o custo do *turnover* para as organizações. Tais modelos levam em consideração fatores como taxa de *turnover*, valor médio de remuneração, período para contratação e o custo da contratação. Boushey e Glynn (2012) demonstram que nos Estados Unidos da América que o custo de uma recontração para funcionários que ganham até US\$30.000 anuais é de 16% de seu salário, para os que ganham até US\$50.000 este custo é de 20%, e para altos executivos, este custo pode chegar a 213%.

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

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

2.3. Estudos sobre *turnover* na atividade da auditoria

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quarles (1994) também aponta que a injustiça nos critérios de avaliação ou a insatisfação com as oportunidades de promoção por um auditor interno poderia levar à

diminuição do comprometimento organizacional, redução da satisfação no trabalho e intenção de sair da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base nas discussões apresentadas até agora o presente estudo tem o objetivo de analisar a percepção de profissionais de auditoria interna acerca do nível de *turnover* e qualidade de vida em sua atividade profissional. Com base no objetivo essa pesquisa caracteriza-se como descritiva, com base no delineamento proposto por Beuren (2006), pois buscará demonstrar o comportamento da população pesquisada. Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi um levantamento e em relação à abordagem do problema se deu por meio de uma pesquisa quantitativa, pois fara uso de instrumentos estatísticos para análise dos dados.

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

Por ser realizado de maneira eletrônica este levantamento caracteriza-se como uma *Websurvey* (Umbach,2004). Segundo Callegaro et. al. (2015) as *websurveys* são basicamente levantamentos com certas especificidades, de modo geral utiliza os mesmos princípios metodológicos dos levantamentos. Cabe ressaltar que o desenvolvimento de *websurveys* tem alguns pontos negativos, de acordo com Dilmann (2000) uma delas é a possibilidade de o respondente não conseguir os endereços eletrônicos da população almejada.

Para mitigar este risco, no caso desta pesquisa, os contatos dos profissionais que participaram da pesquisa, foram captados através do *LinkedIn* que é uma rede social profissional. A captação de contatos de profissionais de uma determinada área através do *LinkedIn*, para pesquisas acadêmicas, já pode ser observada na literatura, como nos estudos de Marcos, Vogt e Cunha (2017), Miranda (2011) e Waaijer et al (2014).

As questões do questionário foram desenvolvidas com base nas pesquisas anteriores contidas na revisão de literatura, assim como outras que foram desenvolvidas para a análise do *turnover* de empresas, não avaliado em pesquisas anteriores, indicando a contribuição e originalidade do trabalho. Também foi aberto espaço para considerações optativas dos respondentes, que serão apresentadas também quando interessantes ao tema pesquisado.

Caber ressaltar que apesar do trabalho ter uma abordagem quantitativa, o questionário apresenta um campo aberto para colocações que os entrevistados desejassem informar de forma voluntária. Algumas dessas declarações, serão utilizadas na descrição dos resultados, apenas como forma de representar alguns achados. O trabalho não teve o objetivo de análise destes conteúdos de forma qualitativa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

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

Tabela 1 - Idade

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

Fonte: dados da pesquisa

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

Tabela 2 – Distribuição por região

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

Fonte: dados da pesquisa

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

Tabela 3 – Formação de graduação.

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

Fonte: dados da pesquisa

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

Tabela 4 – Tempo de experiência profissional em auditoria

Tempo de experiência	Percentual
Até 2 anos	14,3%
Mais de 3 anos até 5 anos	27,1%
Mais de 6 anos até 10 anos	27,1%
Mais de 11 anos até 15 anos	17,1%
Mais de 16 anos até 20 anos	8,6%
Mais de 20 anos	5,7%

Fonte: dados da pesquisa

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

Tabela 5 – Setor de atuação e tamanho das empresas

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

Fonte: dados da pesquisa

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

Tabela 6 – Posição hierárquica na área

Posição Hierárquica	Percentual
0, ou então mesmo nível	17,1%
1, ele é seu superior imediato	37,1%
2 níveis abaixo principal superior	37,1%
3 ou mais	8,6%

Fonte: dados da pesquisa

Cabe ressaltar que foram observadas diferenças significativas nesta hierarquia em termos de sexo e pelo grupo de empresas de atuação, sendo tais resultados não apresentadas

nesse trabalho por não serem foco da discussão. Entre as mulheres há uma maior participação nos níveis hierárquicos inferiores, apenas 8,2% delas estavam no topo da hierarquia, contra 22,0% dos homens.

Avaliou-se também o tamanho da estrutura da área de auditoria interna/controladoria em função do número de funcionários que atuam na área. Conforme demonstra a tabela 7, a maior concentração foi observada para setores com até 5 funcionários (35,7%), sendo este presente mesmo em empresas maiores com mais de 5 mil funcionários. Estruturas maiores são observadas somente em empresas com mais de 1000 funcionários.

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

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

Fonte: dados da pesquisa

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

Tabela 8 – Grupo de empresas que atuou anteriormente

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

Fonte: dados da pesquisa

Com base na revisão de literatura em *turnover* na área de auditoria, levantaram-se 13 razões possíveis para este *turnover*, as quais o profissional deveria indicar as razões que melhor se adaptavam à sua condição, podendo indicar mais de uma. A tabela 9 demonstra que a principal razão está relacionada a fatores de qualidade de vida, como o não equilíbrio entre vida profissional e pessoal, além do não reconhecimento de seu trabalho, e problemas relacionados a razões salariais.

Tabela 9 – Razões para troca de empresa de auditoria.

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

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se diferenças significativas de indicações em algumas questões, principalmente diferenças inerentes ao sexo dos entrevistados. A falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal é citada mais pelas mulheres (80%) do que pelos homens (60,8%), situação igual observada na questão de flexibilidade de horários que é indicada entre 28,6% das mulheres, contra 11,8% dos homens. Já entre os homens, há maior indicação relativa ao desejo de novos desafios (31,4%) do que entre as mulheres (11,4%).

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

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

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

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

Tabela 10 – Sua qualidade de vida melhorou depois que saiu da auditoria externa?

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

Fonte: dados da pesquisa

Pensando no nível de *turnover* na auditoria interna, solicitou-se que fosse indicada a percepção dos entrevistados sobre sua ocorrência, e que a indicasse a partir de uma escala de 1 (baixa) a 10 (alta). A nota média indicada foi 3,8 e mediana 4, com maior concentração de

respostas na nota 1, essa nota é reflexo da maior concentração também na faixa de 1 a 5, conforme demonstra a tabela 11. Não foram encontradas diferenças significativas de avaliação em termos de sexo, tamanho da empresa, se foi auditor externo, tempo de atuação, idade e região de residência.

Tabela 11 – Percepção do nível de *turnover*

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

Fonte: dados da pesquisa

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

Tabela 12 – Fatores de *turnover*

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

Fonte: dados da pesquisa

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

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

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

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

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

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

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

Fonte: dados da pesquisa

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

Tabela 14 – avaliações da carreira de auditor interno e gestor de risco

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

Fonte: dados da pesquisa

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

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

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi avaliar as razões de *turnover* e avaliar os fatores relacionados à qualidade de vida entre os profissionais de auditoria interna. A literatura demonstra que estes os altos níveis *turnover* são prejudiciais às organizações, principalmente no que tange a perda de seu capital intelectual, bem como pode afetar a qualidade das atividades desenvolvidas pela área de auditoria. Acerca da qualidade de vida, a literatura aponta que esse é um dos principais fatores que influencia os níveis de *turnover* das empresas. Especialmente na área contábil a literatura nacional e internacional tem focado seus esforços em analisar os níveis de *turnover* e seus determinantes nas empresas de auditoria externa, mas, existe uma lacuna teórica e empírica acerca desse fenômeno no ramo da auditoria interna.

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

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

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

Quanto às limitações da pesquisa, pode-se destacar o fato da pesquisa desenvolvida ser uma *survey* podendo-se ter problemas de compreensão das questões, ausência ou excesso de

motivação dos respondentes. Como sugestão de estudos posteriores, de pontos não tratados neste trabalho, mas evidenciado na literatura internacional, e não observado no Brasil, estão a questão da existência da síndrome de *Burnout*, e também do impacto dos problemas de qualidade de vida e *turnover* na qualidade do trabalho do auditor. Esta pesquisa pode ser também aplicada com auditores externos para avaliar se há diferenças entre as duas funções.

Referências Bibliográficas

- Beuren, I. M.; Ribeiro, F.; & Silva, O.L. (2014). Percepção de Justiça Organizacional de Auditores Independentes de Empresas de Auditoria. In: *Proceedings of International Conference in Accounting*. São Paulo, SP, 14.
- Boushey, H.; & Glynn, S.J. (2012). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. *Center for American Progress*. Recuperado de: <https://www.americanprogress.org/issues/economy/reports/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/>.
- Callegaro, M., Manfreda, K.L., & Vehovar, V.(2015) *Websurvey Methodology*. California:SAGE Publications.
- Chambers, R. 5 Global Trends in Internal Auditing. *Internal Auditor Magazine*. Disponível em <<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2016/Pages/5-Global-Trends-in-Internal-Auditing.aspx>>
- DIEESE (2016) Rotatividade no mercado de trabalho brasileiro. Disponível em <https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf>
- Dillman, D. A. (2000). *Mail and Internet surveys*. New York: John Wiley & Sons
- Jankowski, H. (2016). *How to Decrease Employee Turnover Rates Within Public Accounting Firms*. Honors Thesis Projects, University of Tennessee, Estados Unidos da América.
- Ferreira, L. C. M., & Almeida, C. B. A. (2015). Rotatividade de Funcionários e Desempenho Organizacional: um Estudo no Comércio Brasileiro. *Brazilian Business Review*, 12(4), 28-61.
- Hammes, C. C. F., Santos, A. J., & Melim, J. M. (2016). Os impactos do *turnover* para as organizações. *Revista ESPACIOS*, Vol. 37 (03).
- Haan, M., Ongena, Y. P., Vannieuwenhuyze, J. T., & De Glopper, K. (2017). Response Behavior in a Video-Web Survey: A Mode Comparison Study. *Journal of Survey Statistics and Methodology*, 5(1), 48-69.
- Haddad, T. (2017). *A Quantitative Examination of the Relationship between Perceived Burnout and Job Satisfaction in Certified Public Accountant*. Tese de Doutorado, Liberty University, Africa do Sul.
- Hay Group (2011) Por que está tão crítico reter profissionais? Disponível em <https://www.haygroup.com/br/downloads/details.aspx?id=36516>

- Hermanson, D. R., Houston, R. W., Stefaniak, C. M., & Wilkins, A. M. (2016). The work environment in large audit firms: Current perceptions and possible improvements. *Current Issues in Auditing*, 10(2), A38-A61.
- Jankowski, H. (2016). *How to Decrease Employee Turnover Rates Within Public Accounting Firms*. Honors Thesis Projects, University of Tennessee, Estados Unidos da América.
- Kirschenbaum, A., & Mano-Negrin, R. (1999). Underlying labor market dimensions of “opportunities”: The case of employee turnover. *Human Relations*, 52(10), 1233-1249.
- Lachac, R. (1995). *Um modelo alternativo para o estudo do turnover*. Dissertação, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, São Paulo, Brasil
- Lupu, I., & Empson, L. (2015). Illusio and overwork: playing the game in the accounting field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(8), 1310-1340.
- Marcos, C.; Vogt, M.; & Cunha, P.R. (2017) Capital Psicológico no Trabalho e a Intenção de Rotatividade de Auditores Independentes. In: *Proceedings of International Conference in Accounting*. São Paulo, SP, 17.
- Martinow, K., & R. Moroney. (2016). *Regulating Audit Quality via Inspections and Checklists: Impact on Auditor Commitment and Turnover Intentions*. Working Paper,
- McCafferty, J. (2017) Internal Audit Departments Struggle to Retain High Performers. Disponível em <https://misti.com/internal-audit-insights/internal-audit-departments-struggle-to-retain-high-performers>
- Miranda, C.S.; & Lima, J.P.R. (2018) *Turnover nas Empresas de Auditoria Externa: Quais São as Causas?* XVIII USP International Conference in Accounting. São Paulo, SP, Brasil.
- Mubako, G., & Mazza, T. (2017). An examination of internal auditor turnover intentions. *Managerial Auditing Journal*, 32(9), 830-853.
- Oliveira, J.P.O.B. (2009). Relação entre intenção de *turnover*, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Persellin, J.; Schmidt, J.; & Wilkins, M.S. (2014). *Auditor perceptions of audit workloads, audit quality, and the auditing profession*. Working paper.
- Pitman, M. K., Gaertner, J. F., & Hemmeter, P. E. (1989). A study of male and female employee turnover in public accounting firms. *The Journal of Applied Business Research*, 5(3).
- Quarles, R. (1994). An examination of promotion opportunities and evaluation criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 6 (2), 176-194.

- Steenackers, K.; & Breesch, D. (2014). Auditors' length of stay in their first audit firm: An empirical study for the Belgian audit profession using survival analysis. In: *Proceedings of the EAA Annual Congress*, Estonia, 37.
- Tiamiyu, L.; Disner, J.(2009) A Study of the Voluntary External Turnover of Internal Auditors. IAA Research Foundation
- Vannette, D. What Is A Survey? (2015). Disponível em <https://www.qualtrics.com/blog/what-is-a-survey/>
- Umbach, P. D. (2004). Web surveys: Best practices. *New directions for institutional research*, 2004(121), 23-38.
- Yan, H., & Xie, S. (2016). How does auditors' work stress affect audit quality? Empirical evidence from the Chinese stock market. *China Journal of Accounting Research*, 9(4).