

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GIOVANA CAREGNATO ORSSO

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

CAXIAS DO SUL

2014

GIOVANA CAREGNATO ORSSO

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientador: Prof. Ms. Alex Eckert

CAXIAS DO SUL

2014

GIOVANA CAREGNATO ORSSO

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul

Orientador: Prof. Ms. Alex Eckert

Aprovado (a) em ____/____/____

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ms. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof.
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof.
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico este trabalho á minha mãe Vera Caregnato Orsso, aquela que é a minha fonte de inspiração de todos os dias, o meu espelho, porque quem dera eu ser um terço da pessoa que tu és.

AGRADECIMENTOS

Realizar um trabalho de conclusão de curso sozinha seria impossível. Dessa forma, cabe agradecer a algumas pessoas especiais que colaboraram para realização deste.

- ✓ Ao meu professor orientador Prof. Ms. Alex Eckert, pela sua extrema competência e dedicação neste ano durante o desenvolvimento desta monografia.
- ✓ Aos meus pais Itacir e Vera Caregnato Orsso, por confiarem nas minhas escolhas e apoiá-las em todos os momentos.
- ✓ Á minha irmã Jordana por sempre estar ao meu lado.
- ✓ Aos meus familiares e amigos que de uma forma ou de outra contribuíram direta ou indiretamente na minha formação profissional e pessoal em especial á minha tia Beatriz Caregnato da Silva.

“O saber a gente aprende com os mestres e com os livros. A sabedoria, se aprende é com a vida e com os humildes.”

Cora Carolina

RESUMO

A rotatividade é o fluxo de entradas e saídas de colaboradores constantes em uma empresa. Essa movimentação é um fenômeno que vem sendo estudado como forma de prevenir desligamentos futuros com a perda de capital intelectual. A geração de empregos nos últimos anos está avançando e com isso gera a rotatividade, pois, faz com que as pessoas busquem uma melhor colocação no mercado de trabalho. Os desligamentos podem ser de duas formas: voluntário (iniciativa por parte do empregado) ou involuntário (por parte da empresa). Diante disso, o objetivo deste estudo é diagnosticar as causas que levam a rotatividade de colaboradores em escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul. Para atingir este objetivo realizou-se um levantamento junto aos gestores e funcionários de alguns escritórios de contabilidade. Esta proposta, de caráter descritivo foi analisada quantitativamente e qualitativamente. Os principais resultados identificam a necessidade na revisão na forma de remuneração bem como a análise de novas estratégias para as condições motivacionais do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Escritórios de Contabilidade. Rotatividade. *Turnover*. Colaborador

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perfil dos colaboradores dos escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul.....	45
--	----

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Níveis de Comprometimento Organizacional.....	28
Quadro 2 – Variáveis e médias analisadas.....	46
Quadro 3 – Média dos Níveis de Comprometimento Geral.....	47
Quadro 4– Fatores de manutenção de um funcionário no trabalho.....	49
Quadro 5 – Motivos que levam o funcionário buscar outra empresa para trabalhar..	50
Quadro 6 – Aspectos para permanência do colaborador na empresa	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –Gênero dos respondentes.....	40
Tabela 2 –Faixa etária dos respondentes.....	40
Tabela 3 –Estado Civil dos respondentes.....	41
Tabela 4 –Grau de instrução dos respondentes.....	41
Tabela 5 –Área de estudos.....	42
Tabela 6 –Número de dependentes.....	42
Tabela 7 –Remuneração bruta individual dos respondentes.....	43
Tabela 8 –Tipo de remuneração dos respondentes.....	43
Tabela 9 –Emprego anterior.....	43
Tabela 10 –Departamento de atuação da amostra.....	44
Tabela 11 –Cargo de chefia da amostra pesquisada.....	44
Tabela 12 –Tempo de atuação na atual empresa da amostra pesquisada.....	45
Tabela 13 –Análise da expectativa do plano de carreira.....	51
Tabela 14 –Análise do plano de carreira.....	52
Tabela 15 –Análise da escolha profissional.....	52
Tabela 16 –Reconhecimento de desempenho profissional.....	53
Tabela 17 –Nível de confiança.....	53
Tabela 18 –Reclamações tratadas com respeito.....	54
Tabela 19 –Resolução de perguntas e problemas.....	54
Tabela 20 –Cooperação entre colegas.....	54
Tabela 21 –Nível de espírito de equipe.....	55
Tabela 22 –Nível de respeito interpessoal.....	55
Tabela 23 –Atividades realizadas fora da organização.....	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	12
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3	HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES	15
1.4	OBJETIVOS	16
1.4.1	Objetivo geral	16
1.4.2	Objetivos específicos	16
1.5	METODOLOGIA.....	16
1.6	ESTRUTURA DO ESTUDO	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	CONTABILIDADE.....	19
2.1.1	Conceitos de contabilidade.....	19
2.1.2	Objetivo da contabilidade.....	20
2.2	EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS.....	20
2.2.1	Características das empresas de serviços contábeis	20
2.2.2	Ferramentas das empresas de contabilidade.....	21
2.2.3	Perfil das empresas de serviços contábeis	22
2.3	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	23
2.3.1	Gestão de recursos humanos.....	23
2.3.2	Ambiente organizacional.....	24
2.3.3	Comportamento organizacional	25
2.3.4	Satisfação no local de trabalho	26
2.3.5	Qualidade de vida no trabalho	26
2.3.6	Comprometimento organizacional	27
2.4	ROTATIVIDADE DE PESSOAL	29
2.4.1	Conceito de rotatividade de pessoal.....	29
2.4.2	Consequências negativas da rotatividade.....	31
2.4.3	Consequências positivas da rotatividade.....	32
3	ANÁLISE DA ROTATIVIDADE NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE NA CIDADE DE CAXIAS DO SUL	34

3.1	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS ENTREVISTAS	34
3.2	QUESTIONÁRIO PARA OS EMPREGADORES.....	34
3.2.1	Análise das entrevistas com os empregadores	34
3.2.1.1	Perfil dos escritórios	35
3.2.1.2	Benefícios aos colaboradores	35
3.2.1.3	Conhecimento do <i>turnover</i>	35
3.2.1.4	Medição da rotatividade e setor com maior rotatividade.....	36
3.2.1.5	Perfil do funcionário na rotatividade e plano de carreira.....	36
3.2.1.6	<i>Turnover</i> e comprometimento.....	37
3.2.1.7	Estratégias para retenção de talentos	37
3.2.1.8	Demissão X Pedido de demissão.....	37
3.3	QUESTIONÁRIO PARA OS EMPREGADOS.....	38
3.3.1	Análise das entrevistas com os empregados.....	39
3.3.1.1	Características dos pesquisados.....	39
3.3.1.2	Grau de comprometimento dos pesquisados	46
3.3.1.3	Fatores de importância	48
3.3.1.4	Ambiente organizacional	52
3.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
4	CONCLUSÃO	58
	REFERÊNCIAS.....	60

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Vive-se em uma era de mudanças constantes e neste contexto é necessário que as empresas se mantenham atualizadas para continuar no mercado competitivo. Segundo Chiavenato (1999), para competir não é necessário somente material físico necessita muito mais que isso, é preciso deter o talento humano. Nas organizações contábeis o cenário de mudanças e adaptações é diário e estas necessitam gerir equipes capazes de contribuir para o objetivo da empresa.

Qualquer organização é constituída de pessoas, estas são as principais fontes geradoras que agregam valor a empresa. De forma geral, o comprometimento organizacional é a alma do negócio pessoas mais comprometidas com seu trabalho geram mais resultados para a empresa e para si mesmo.

Os profissionais que prestam serviços em escritório de contabilidade necessitam ter competências necessárias, pois são estes que detém as informações em primeira mão. Este precisa estar preparado para atender as necessidades atuais da economia mundial que requer profissionais modernizados, e com visão para continuar competindo. Característica esta que pode ser chamado de colaborador pró-ativo.

O comprometimento humano é capaz de interferir no complexo organizacional de uma empresa. O desligamento de pessoas capazes de gerar informações necessárias impacta em um custo não só financeiro, mas um custo de conhecimento que se perde e simultaneamente necessário ser repostos. Saber quais fatores que levam a este desligamento para prevenir as altas taxas de rotatividade é o foco deste trabalho. Conhecer e adotar medidas que tornem a empresa prestadora de serviços uma empresa com retenção de talentos comprometidos é o que leva o autor a desenvolver este.

Segundo matéria divulgada no site G1 da Globo, um estudo realizado pela consultoria global de gestão de negócios Hay Group em parceria com o Centre for Economics and Business Research (CEBR) revelou que as empresas globais enfrentarão em 2014 um grande êxodo de talentos, devido ao crescimento econômico que aumenta as oportunidades de emprego acelerando ainda mais a rotatividade representando 161,7 milhões de trabalhadores trocando de empresa.

Este fator deve continuar crescendo devido as grandes turbulências existentes no mercado de trabalho.

Conforme apresentado anteriormente o autor acredita que existe uma necessidade de compreensão deste assunto, levando em conta ambos os lados empregados e empregadores.

Sabemos que trabalhar em um ambiente agradável e satisfatório é o combustível para ter ótimos resultados em uma empresa. Principalmente os colaboradores de escritórios contábeis devem estar sempre abertos para mudanças repentinas ligadas ao ambiente interno e externo.

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 D. 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.

Entende-se que em nível de empregadores é importante salientar que comprometimento organizacional é de extrema importância, o qual auxilia na busca de gerir uma equipe competente, buscando a qualidade em seus serviços. Conhecer o que leva os altos índices de rotatividade é de muita importância em escritórios de contabilidade, pois sabendo os motivos e ajustando estratégias o profissional contábil pode oferecer um serviço de maior qualidade no serviço, sendo um diferencial para seus clientes e para a própria empresa como uma ferramenta de saúde organizacional.

Diante do exposto, entende-se que o tema apresentado é de grande importância, tanto para fins acadêmicos, científicos e profissionais, justificando-se plenamente a sua realização.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A contabilidade é o elo que sustenta a transparência de informações para a sociedade em geral. Uma ciência fundamental capacitada para olhar o passado da gestão e ajudar para contribuir para o futuro de uma empresa, por meio de análises e estratégicas que auxiliem na tomada de decisões. Uma estratégia dentro de uma empresa é o caminho estabelecido para alcançar objetivos e metas da mesma.

Para Chiavenato (1999), em toda organização saudável ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos. Esse fenômeno pode ser causado por diversos fatores, que podem ser internos ou externos a organização. Como fatores internos pode-se citar o recrutamento de pessoas inadequadas para certos cargos. Assim o salário torna-se um fator determinante para que o colaborador migre para outra organização em busca de melhoria salarial e melhor recolocação em nível de cargo.

Como fatores externos citam-se as altas oportunidades do mercado de trabalho para pessoas capacitadas e o nível de emprego e desemprego.

Nas organizações contábeis este fenômeno conhecido como rotatividade de pessoal é muito comum. É perceptível que na atualidade manter o nível de rotatividade mais baixo possível ajuda para que haja uma maior taxa de capital humano, ou seja, manter o nível de conhecimento pessoal elevado, pois, quando há uma demissão de um colaborador que domine o assunto de sua área logo existe uma perda deste capital. Conseqüentemente, a reposição do mesmo gera gastos como tempo e dinheiro.

Em busca de diagnosticar os fatores que levam a ocorrência deste desligamento nos escritórios de contabilidade e preveni-lo uma vez que criados vínculos com outros colaboradores, clientes e com a própria empresa de forma geral. Evitar esta perda através de estratégias para uma melhoria de gestão levando a uma excelência na saúde da organização.

No atual processo organizacional, as empresas deparam-se com um fenômeno chamado rotatividade de pessoal, este também conhecido como *turnover*. Por ser um tema de suma importância na atualidade entendeu-se ser útil a realização da pesquisa proposta. Em função disso, o autor escolheu enfatizar o tema na área dos serviços contábeis.

A motivação deste se justifica pelo fato das empresas deste ramo terem capacidade de gerir equipes capazes de atender as exigências do mercado bem como as pressões diárias, mantendo o nível de motivação elevado e garantindo o comprometimento com a organização, visando além de diminuição da taxa de *turnover* a diminuição de gastos com este problema.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Quais os fatores que levam a alta rotatividade de funcionários nos escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul?

Segundo dados de uma pesquisa realizada no site do Ministério do Trabalho e Emprego de Janeiro a Março de 2014, a porcentagem de admissões e de demissões no setor de serviços em Caxias do Sul, é respectivamente 45,36% e 54,64%, pode-se logo ver a necessidade de descobrir quais fatores fazem com que este índice seja mais elevado em relação às admissões.

A definição da questão de pesquisa, além de levar em consideração a delimitação do tema, também considerou a necessidade de adotar medidas que previnam a saída de funcionários da organização e a recolocação do mesmo nesta área, adotando estratégias de melhorias na gestão empresarial bem como a redução de custos com admissões e demissões necessárias.

1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES

Diante do assunto abordado, o autor elegeu as seguintes hipóteses, que delinearão o procedimento da pesquisa a ser realizada. Seguem:

H₁:As grandes empresas captam os funcionários dos escritórios de contabilidade.

H₂: A rotatividade de funcionários pode causar uma insegurança no ambiente organizacional.

H₄: Aplicar entrevistas de desligamento é uma maneira de prevenir a rotatividade de colaboradores.

H₅: Para o colaborador o salário é o fator mais importante para que ele se mantenha ligado a empresa.

H₆: O comprometimento está relacionado diretamente com a rotatividade.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo deste presente estudo é diagnosticar as causas que levam a rotatividade de colaboradores em escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul.

1.4.2 Objetivos específicos

Definiu-se para este estudo que os objetivos específicos serão:

- Apresentar o referencial teórico relacionado ao tema.
- Identificar a característica dos respondentes, sendo estes empregadores e empregados.
- Identificar os motivos da parte de empregados que levam a este acontecimento através de uma pesquisa de levantamento de dados de caráter qualitativo e quantitativo.
- Propor estratégias para que os escritórios de contabilidade diminuam a rotatividade de funcionários e melhorando a qualidade dos seus serviços.

1.5 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos técnicos, será realizada uma pesquisa de levantamento, ou *survey*. 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 a ser pesquisado, buscar-se-á evidenciar os aspectos que devem ser considerados para o controle da rotatividade de pessoas nos escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul.

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, por outro lado trazem uma mistura de procedimentos para melhor compreensão dos fenômenos, assim tornando uma pesquisa forte. 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.

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

Primeiramente será elaborado um roteiro de questões para os empregados e uma entrevista para os empregadores, e na sequência será realizada a coleta dos dados. Por fim será realizada a tabulação das respostas e elaborada a análise com os dados levantados utilizando o embasamento teórico, alinhado com o objetivo e a questão de pesquisa.

1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentada uma contextualização do tema, bem como os objetivos, a questão de pesquisa e a metodologia.

No segundo capítulo são apresentados diversos aspectos do referencial teórico relacionado com o tema sugerido pelo autor que será a rotatividade de pessoal nos escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul. Neste terá o objetivo de contextualizar e evidenciar que existem fatores que levam a este elevado índice.

No terceiro capítulo são apresentados os dados da amostra selecionada para que seja feita a pesquisa. Neste capítulo inicialmente será abordado o local e o perfil do grupo selecionado. Em seguida, será feita a coleta de dados e a análise dos mesmos. O objetivo deste é demonstrar o elevado índice de rotatividade de funcionários nos escritórios de contabilidade de determinada região selecionada.

Ainda no terceiro capítulo são apresentados os resultados utilizando-se do recurso de planilha eletrônica, que permite a formação de uma análise compreensiva sobre a rotatividade de funcionários. Também neste pretende-se atingir o objetivo principal da pesquisa, ou seja, diagnosticar as causas que levam a rotatividade de colaboradores escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul.

No quarto capítulo apresenta-se a conclusão do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE

2.1.1 Conceitos de contabilidade

A contabilidade pode ser um tema perplexo e incompreensível aos olhos de leigos, mas para outros que sentem prazer ao estudar este tema pode ser muito mais simples. Para Greco e Arend (1994) a contabilidade compreende um conjunto de conhecimentos, com objeto e finalidade definidos, obedecendo a preceitos e normas próprias, afirmando que é uma ciência do grupo das chamadas ciências econômicas e administrativas. Segundo Marion (2008) a contabilidade é peça fundamental para o fornecimento de informações relevantes que auxilia na tomada de decisões. Uma empresa que não possua contabilidade adequada é uma empresa totalmente perdida.

Já 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 sendo física ou jurídica, e assim apresentando ao usuário através das demonstrações contábeis tradicionais e relatórios de exceção, específicos para determinadas finalidades.

Segundo Neves e Viceconti (2003) os bens são tudo o que pode ser avaliado economicamente e que satisfaça as necessidades humanas, já os direitos são os valores a serem recebidos de terceiros ou valores de propriedade em posse de terceiros e as obrigações representam as dívidas de qualquer espécie ou natureza assumidas perante terceiros ou bens em posse da entidade.

A tomada de decisões corretas colabora com a empresa juridicamente e com as pessoas que trabalham nela como um todo. Assim a necessidade de mensuração monetária de todas as transações que ocorrem na mesma para que seja evidenciado em relatórios, os quais transcrevem os dados coletados para que se analise o presente com base nos resultados obtidos e tomar decisões para prever o futuro buscando a saúde da empresa.

2.1.2 Objetivo da contabilidade

Para Greco, Gartner e Arend (2009) a contabilidade estuda o patrimônio, com o objetivo de controlar e registrar as alterações ocorridas assim assegurando o mesmo e fornecendo informações sobre sua composição e variações, bem como o resultado da atividade econômica desenvolvida.

Apresentar relatórios e demonstrativos condizentes com os estudos realizados é o que fundamenta o objetivo da contabilidade, assim permitindo aos usuários uma tomada de decisões correta e segura permitindo o acompanhamento do desenvolvimento da empresa.

A contabilidade é abrangente e também um campo econômico e administrativo muito amplo, pois ela é a referência base para qualquer passo a ser dado, ela é utilizada para registrar e controlar movimentações. Estas que por sua vez são utilizadas direta ou indiretamente pelos usuários que se utilizam destas informações por se interessarem pela situação da empresa, estas mesmas informações devem atender os usuários internos e externos da entidade.

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.

2.2 EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

2.2.1 Características das empresas de serviços contábeis

Segundo CRC-RS (Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul) 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 e físicas, as quais atuam em todos os ramos da atividade econômica.

Atualmente as empresas são responsáveis por transmitir as obrigações do poder público ao seu cliente. Thomé (2001) afirma ainda que é importante o cumprimento das obrigações do cliente com os tributos, estes que são calculados e entregues ao cliente para que se faça o devido recolhimento e assim auxiliem no desenvolvimento da sociedade em geral.

2.2.2 Ferramentas das empresas de contabilidade

Segundo Thomé (2001) as empresas portadoras de serviços contábeis são compostas por uma união de diversos fatores sendo estes podendo ser classificados em fatores materiais e humanos. Os fatores materiais se referem basicamente na estrutura física, equipamentos e a tecnologia em geral como máquinas, móveis, utensílios e devidas instalações. Já os fatores humanos referem-se à mão de obra disponível para bem exercer a função solicitada do cliente.

A qualidade de um quadro de funcionários é de extrema importância para uma organização contábil, logo para atender os clientes com uma mão de obra qualificada se faz necessário diversos tipos e profissionais. 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.

Além destes departamentos vale lembrar que são necessárias também à mão de obra de secretárias, recepcionistas, arquivistas, digitadores, mensageiros e pessoas capacitadas para o auxílio na área da informática.

Explanando sobre os fatores materiais e abordando sobre o local em si, ou seja, a estrutura física da empresa vale lembrar a importância do espaço suficiente para o desenvolvimento de atividades bem como a bem distribuição dos departamentos. No que se diz respeito aos equipamentos vale lembrar-se da evolução tecnológica que fez com que o número de papéis fosse reduzido e os equipamentos de informática tornaram-se a ferramenta principal de trabalho.

2.2.3 Perfil das empresas de serviços contábeis

Segundo dados retirados do site da prefeitura da cidade de Caxias do Sul, a mesma possui uma população total de cerca 435.482 habitantes (IBGE/Censo 2010), se localiza na encosta superior do nordeste do estado do Rio Grande do Sul e é considerada uma cidade de culto ao trabalho e com uma vocação empreendedora, devido a sua colonização italiana. Cidade de indústria de transformação diversificada, comércio extremamente competitivo e uma prestação de serviços cada vez mais qualificada, setor este que se destaca no oferecimento de serviços contábeis que acompanha o desenvolvimento local e auxilia as diversas empresas localizadas na região.

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 formada por mulheres.

A contabilidade é um ramo da ciência muito amplo, contadores exercem a função de controller das empresas que gerem, porém sua imagem é muito diferente do que esta na mente das pessoas, a imagem dos contadores não acompanhou a evolução de seus produtos sendo restrita e não revelando a realidade.

Para Nakagawa (2007) o contador brasileiro foi induzido a buscar a sua eficiência através do domínio total de quase todas as áreas para a sua sobrevivência no mercado, 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.

Segundo o artigo 'Um plano de marketing para a contabilidade' elaborado por Hiroshi (1998) a contabilidade tem um problema de posicionamento de marca, pois pode se verificar que o curso de ciências contábeis não esta como o preferido nos vestibulares, porém não é devido à remuneração. Então o que estaria faltando para

que novos contadores se formem? Seria a falta de atrativos na divulgação atrelados com uma falta de marketing em cima da classe contábil?

2.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

2.3.1 Gestão de recursos humanos

Para Ivancevich (2008) a gestão de Recursos Humanos estuda o que pode ser feito para tornar o colaborador mais produtivo e mais satisfeito. Atualmente ela está integrada, ou seja, fazendo parte da organização sendo uma estratégia forte que está a cada dia mais sendo, adotada por empresas que visam à vantagem competitiva assim ajudando a cumprir metas. Marras (2002) salienta que a administração estratégica dos recursos humanos (AERH) 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.

Segundo Leme (2005) saber aplicar a gestão por competências para definir o que função demanda e o que o colaborador desempenha, assim analisando se o mesmo se encontra apto para exercer a mesma ou esta abaixo do esperado. Assim permite que seja traçado o desenvolvimento da empresa. Para Dutra (1996) saber administrar carreiras permite o estímulo e desenvolvimento do colaborador e a fortificação da empresa.

Segundo a Norma ISSO 9001 que a partir da sua atualização na versão 2000 passou a falar sobre gestão de recursos humanos para determinar competências necessárias para cada função, oferecer treinamentos, avaliar a eficácia das ações exercidas, ou seja, medir resultados.

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 o 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 á frente (potencial).

Segundo matéria extraída do Jornal Pioneiro em 14 de agosto de 2014, as empresas não retêm talentos, segundo dados da 30ª Pesquisa de Indicadores da Associação de Recursos Humanos (ARH Serrana). A pesquisa ainda enfoca que

recompensa é diferente de reconhecimento, aonde recompensa esta atrelada a questões financeiras e reconhecimento é valorização de pessoas, a diretora do departamento de pesquisa da entidade Elaine Hoffman, afirma que a falta de incentivos explica em partes os altos índices de rotatividade na Serra Gaúcha, vale lembrar que pessoas são substituíveis mas a perda de conhecimento não é vista com seu devido valor.

2.3.2 Ambiente organizacional

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.

Cada ambiente organizacional possui uma cultura organizacional que nada mais é um modelo a ser seguido de integração do ambiente externo e interno. Marras (2002) cita que esta cultura permite que aquilo que foi eficaz é válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.

O ambiente organizacional é o local de trabalho onde as pessoas escolhem estar boa parte de sua vida. Para Chiavenato (1999) as organizações necessitam canalizar os esforços para que a empresa e os funcionários possam sair ganhando. Os colaboradores devem estar entusiasmados para passar determinada parte do seu dia em prol da instituição, nada adianta estar apenas motivado, pois motivação necessita de algo em troca e o entusiasmo esta relacionado com a ambição de crescer junto com a organização.

Marras (2002) avalia um campo chamado de desenvolvimento de espelhos dentro do ambiente organizacional a fim de formar 'espelhos' posicionando-os como agentes multiplicadores dentro da organização. Isto nada mais é que o papel de referencial para os outros colaboradores seria este o novo 'gerente' com novas funções de passar aos outros o papel de paradigma cultural da empresa de comportamento alinhado com os valores.

2.3.3 Comportamento organizacional

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.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) o comportamento organizacional é um campo de estudos das habilidades humanas a qual investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, tendo o propósito de utilizar este conhecimento para fins de melhoria na eficácia da organização.

As atitudes dos colaboradores nas dimensões internas e externas da empresa devem ser consideradas extremamente relevantes, é importante lembrar aos colaboradores a relação do sentimento deles com o próprio trabalho. Para Macêdo (2007) o meio ambiente influencia, mas não determina a personalidade humana. A capacidade de percepção humana é uma grande virtude em ambientes de trabalho, saber ver os dois lados e perceber que existem caminhos diferentes a ser seguidos é um dom que foi dado ao ser humano, porém ainda pouco se desenvolve.

Ainda segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) a ética é o maior dilema enfrentado em organizações. A cada dia a linha fica mais tênue entre o certo e o errado, as pessoas devem sempre agir de forma, mas ética dando exemplo não apenas quando são lembradas, pois ético é o que se faz quando ninguém esta vendo.

Macêdo (2007) ressalta em seu livro que para grandes pensadores como Platão e Aristóteles eles atribuem a Sócrates as primeiras reflexões sobre ética e para estes mesmo o foco da ética estava na educação do caráter humano para situá-los para o bem. Para toda ação há uma reação, logo nas empresas os problemas relacionados com a falta de ética devem ser resolvidos com base nas normas éticas, pois a organização não pode ser prejudicada por decisões tomadas de forma precipitada por seus colaboradores.

2.3.4 Satisfação no local de trabalho

Para Wagner e Hollenbeck (2009) o termo satisfação no local de trabalho é uma função de valores, um sentimento agradável da parte do colaborador com a instituição. Os colaboradores são extremamente 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 a satisfação, ser reconhecido perante aos 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.

2.3.5 Qualidade de vida no trabalho

Chiavenato (1999) explana sobre QVT (Qualidade de Vida no Trabalho), trazendo a seguinte informação, que o conceito atual da qualidade de vida no trabalho assume o envolvimento de aspectos físicos e ambientais tanto quanto os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT esta diretamente relacionada com a satisfação no ambiente organizacional, ela é utilizada como um indicador de experiências humanas. Investindo no colaborador a empresa investe indiretamente no cliente, colocando-o em primeiro lugar ele também colocará a empresa em primeiro lugar, o crescimento é proporcional.

Para Limongi-França (2003) os benefícios que a QVT traz são grandes, mas podemos citar alguns: Maior disposição para o trabalho, melhoria do clima interno,

maior comprometimento, fidelidade a empresa e atração pelos benefícios. Ou seja, investir em QVT é investir na empresa de forma estratégica. Este conjunto de fatores leva ao entusiasmo de ser da empresa e permanecer na mesma, sendo o elo que liga a empresa ao funcionário para que ambos se sintam satisfeitos com o que fazem, promovendo o bem-estar.

Para Assumpção (2012) a qualidade e vida estarão atreladas a tecnologia no futuro assim atuando a nosso favor e trazendo benefícios por isso deve-se desenvolver talento, pois este será o maior bem para o futuro. O autor ainda afirma no final de seu livro que talento é se apoderar do passado, para intervir no presente, transformando o futuro num bem comum. Desenvolver técnicas de capacidade de adaptação às mudanças é um talento, pois não se pode sempre fazer do mesmo jeito, devemos estar prontos para mudanças e assim se adaptar á elas.

2.3.6 Comprometimento organizacional

Segundo Bastos (1993), com o grande impacto das novas tecnologias 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 num 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 esta identificada com os valores e objetivos da empresa, em busca de compreender a adaptação e permanência dos indivíduos nas organizações que trabalham.

Segundo Wang (2014) uma boa interação de relacionamentos gera um compromisso que faz o relacionamento seja um ponto bem sucedido. Além disso, os pesquisadores afirmam existir uma relação positiva entre laços de relacionamentos e compromissos. Estudos existentes sobre os três tipos de comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) criam uma distinção. O

comprometimento organizacional afetivo refere-se á ligação emocional do empregado com a organização, já o comprometimento organizacional normativo refere-se aos sentimentos de funcionários de obrigação de permanecer com a organização. E finalmente, o comprometimento instrumental que se refere ao custo de deixar a organização devido ao investimento acumulado e com base em motivos racionais e considerações econômicas.

A seguir apresenta-se um quadro que exprime resumidamente cada um destes níveis de comprometimento.

Quadro 1 – Níveis de Comprometimento Organizacional.

Comprometimento	Afetivo	Normativo	Instrumental
Característica	O trabalhador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a empresa.	O trabalhador possui um sentido de obrigação ou até dever moral de permanecer na empresa.	O trabalhador se mantém na empresa por reconhecer os custos associados com sua saída da mesma. Sentimento de poucas oportunidades ou sacrifícios pessoais causados pela sua saída.
A pessoa permanece na empresa porque sente que...	Quer permanecer	Deve permanecer	Tem necessidade de permanecer.
Estado Psicológico	Desejo	Obrigação	Necessidade

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Cervo(2007).

Chama atenção no Quadro 1 para os três níveis de comprometimento, onde Cervo (2007) ressalta em seu livro que as bases afetiva, normativa e instrumental auxiliam no entendimento do vínculo que o funcionário cria com a empresa.

2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

2.4.1 Conceito de rotatividade de pessoal

Atualmente vive-se em uma sociedade extremamente competitiva que oferece muitas oportunidades no mercado de trabalho assim influenciando decisões sobre a movimentação das pessoas no ambiente organizacional. Silva (2001) caracteriza essa movimentação como rotatividade de pessoal ou ainda o famoso *turnover* como um importante fenômeno nas organizações que é o desligamento de um membro da instituição.

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.

As entrevistas de desligamentos, *feedback*, ou entrevista de saída tem sido um grande avanço de autoconhecimento tanto para empresa quanto ao funcionário que se desligar, saber o que levou ao desligamento por motivos pessoais e em questão do ambiente organizacional acarreta numa melhoria estratégica para a empresa e para o próprio colaborador.

Estas entrevistas têm como objetivo construir planos de ação para retenção de talentos. Para Marras (2002) esta entrevista consiste em pesquisar junto com a pessoa que esta deixando a organização o seu nível de satisfação com relação as políticas da empresa, ambiente de trabalho e seu relacionamento com chefes e colegas.

Silva (2001) ainda explana sobre os desligamentos involuntários que podem ser por iniciativa da organização ou ainda os inevitáveis que são as causas como aposentadorias, doenças ou falecimentos. Este desligamento pode ser devido a uma

substituição para fins de melhoria de potencial humano, ou ainda para uma redução de custos. Este também é mais conhecido como demissão e os controles se encontram totalmente nas mãos da própria empresa, pois é ela que decide.

Em matéria publicada na página da revista Exame, mostra como a empresa C&A desenvolveu um projeto para perder menos funcionários, resultado este que nos últimos dois anos a rotatividade diminuiu 7%. O plano desta é simples, com a necessidade de reter equipes eles desenvolveram um sistema de 'oportunidade internas', no qual o anúncio de vagas de emprego acontece primeiro aos próprios funcionários e após é divulgado para o mercado em geral. Assim aqueles que se encontram desmotivados em suas funções têm uma opção de mudar de área e assim ascender na carreira.

Ainda sobre o caso da C&A pode-se concluir que este processo é de interesse de ambos os lados, pois pela parte da empresa ela retém o funcionário e ainda assim com chance de mudá-lo de função e garantir uma produtividade melhor e pela parte do funcionário ele tem a oportunidade de mudar e se motivar mais na mesma empresa, assim reduzindo a rotatividade e aumentando a produtividade. Saber vestir a camisa da empresa é um fato importante, da mesma forma que gostar de estar com ela, a empresa em questão também desenvolve um plano de *feedback* não somente no desligamento, mas durante todo o processo, disponibilizando treinamentos e programas de integração. Com isto ela conseguiu no ano de 2013 fazer com que 400 vagas abertas na empresa 35% delas fossem preenchidas por pessoas que faziam parte do seu quadro de funcionários e com isto diminuindo a rotatividade de pessoal.

No Seminário sobre Rotatividade no Mercado de Trabalho realizado nos dias 11 e 12 do mês de março de 2014, promovido pela Secretaria de Políticas Públicas de Emprego do MTE (Ministério do Trabalho e do Emprego), Manoel Dias, ministro do Trabalho e do Emprego frisou no seu discurso que o aumento da rotatividade advém fundamentalmente do crescimento do emprego do país, ele ainda afirmou em seu discurso que esta acontecendo um aumento na geração de emprego nos últimos anos assim aumentando a rotatividade, pois o trabalhador busca uma melhor colocação no mercado de trabalho, que esta aquecido de empregos formais e que no ano de 2013 foram gerados mais de 1.1 milhão de empregos.

O controle deste fenômeno exige grande atenção por parte dos gestores de recursos humanos, pois este pode trazer consequências positivas e negativas na organização, conforme apresentado a seguir.

2.4.2 Consequências negativas da rotatividade

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) aborda em seu livro um conceito de estratégia de alto custo baseada em Oliver Williamson (1975) que fala sobre as qualidades específicas ligadas à empresa que são aquelas adquiridas pelos funcionários ligados no exercício de suas funções e quando desligados da mesma voluntária 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.

Muitas empresas fazem enxugamentos em suas empresas com o objetivo de aumentar o lucro, porém Caldas (2000) traz em seu livro exemplos de empresas que realizaram estes processos de desligamento e não tiveram aumento de lucro no exercício seguinte, o mesmo ainda relata dados de uma pesquisa que aponta que o principal motivo que as organizações buscam fazer este processo é a redução de custos com pessoal cerca de 89% das empresas tinham como principal objetivo este, mas muitos destes cortes acabam sendo recontratados por valores menores.

Uma grande consequência negativa 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 numa perda significativa de lideranças e interações pessoais além de causar um clima de estresse gerando expectativa e incerteza perante os colaboradores que ficam.

Segundo artigo 'A Rotatividade dos jovens no mercado de trabalho formal brasileiro', publicado no IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) os níveis de emprego aumentam se as entradas são maiores do que as saídas e vice-versa. Grandes fluxos de saída podem ser o sinal de curtos períodos de emprego, os quais geralmente estão associados a baixa qualidade do posto de trabalho ou a baixos níveis de formação dos trabalhadores. Estes fatores levam a consequência da sensação de insegurança no emprego e a destruição do capital humano específico acumulado na empresa.

2.4.3 Consequências positivas da rotatividade

Silva (2001) afirma que tão importante que contratar talentos profissionais é manter os mesmo ligados a empresa. Saber gerenciar este fenômeno é uma grande 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. Ainda para Silva (2001) a colocação de pessoas com novas ideias, abordagens, tecnologias, estilos e novos conhecimentos contribuem para a inovação do ambiente.

Saber identificar pessoas a cargos também gera uma redução de custos que talvez estejam sendo contratados, mas são desnecessários para a empresa. As pessoas devem estar entusiasmadas sempre, devem ter vontade de crescer profissionalmente, vivemos em um mundo de mudanças constantes e devemos sempre estar preparados para novas experiências. Quando ocorre um desligamento que a pessoa se encontra mais acomodada ela gera uma consequência positiva, pois assim aquele que se encontra estabilizado na zona de conforto acaba com uma necessidade de busca de maior conhecimento para se reestabelecer no mercado de trabalho.

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 corresse 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.

Ainda para Marras (2002), as taxas de *turnover* mais elevadas estão relacionadas com os países que mais crescem, ou seja, o êxodo de funcionários para as empresas não apresenta uma imagem tão boa, mas em relação com a economia isto significa dizer que os países melhores desenvolvidos são aqueles que têm maiores movimentos sua carteira de funcionários.

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

3.1 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS ENTREVISTAS

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.

3.2 QUESTIONÁRIO PARA OS EMPREGADORES

Para as entrevistas com os empregadores foi elaborado um roteiro de 14 questões para a coleta de dados relacionada com a rotatividade de funcionários nos escritórios de contabilidade da cidade de Caxias do Sul.

O questionário foi elaborado para saber mais sobre 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. O roteiro de questões encontra-se no Anexo I.

3.2.1 Análise das entrevistas com os empregadores

Neste tópico são apresentados e analisados os resultados da pesquisa através da descrição dos procedimentos utilizados para a análise e interpretação dos dados obtidos. A seguir segue as discussões com o enfoque de atender os objetivos propostos para este estudo.

Na primeira seção apresenta os dados que foram coletados dos empregadores através da entrevista. Foram entrevistados no mês de setembro sete gestores de diferentes escritórios de contabilidade a fim de detectar a opinião deles sobre a rotatividade de funcionários.

3.2.1.1 Perfil dos escritórios

Esta primeira questão tinha o intuito de identificar as características dos escritórios entrevistados. Através da verificação das respostas analisou-se que os escritórios de contabilidade estão atuando no ramo numa média de 22 anos, sendo que o mais velho tem 41 anos de mercado e o mais novo 3 anos.

Sobre a carteira de clientes foi analisado 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 as formas de tributação verificou-se que o Simples Nacional e o Lucro Presumido são as modalidades de tributação com mais predominância no mercado atualmente.

3.2.1.2 Benefícios aos colaboradores

A segunda questão trata-se dos benefícios oferecidos pelos escritórios. Conforme análise realizada certificou-se que 100% dos escritórios 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, pode-se ressaltar a ajuda de custo para os estudantes, o auxílio farmácia, auxílio funeral e a previdência privada.

3.2.1.3 Conhecimento do *turnover*

Nesta questão buscou-se saber o conhecimento dos empregadores a cerca do termo rotatividade de pessoal/*turnover*. Todos os gestores conceituaram de forma correta o termo o que representa conhecimento do tema e a importância do mesmo. Determinado gestor ressalta em relação a rotatividade que “*quanto menor melhor, quanto maior mais transtornos ao bom desempenho dos trabalhos*”.

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 se tem ao treinar um novo colaborador além do tempo de adaptação. Determinado empregador relata que

“treinar um profissional tem custo operacional e quando ele adquire experiência normalmente saem do escritório para trabalhar em uma empresa”.

Dentre alguns 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.

3.2.1.4 Medição da rotatividade e setor com maior rotatividade

A questão 4 tinha como objetivo saber se os empregadores fazem a média da rotatividade do estabelecimento. Esta média é a relação através do fluxo de entradas e saídas de funcionários da organização e permite uma análise para melhor tomada de decisões e ações estratégicas para a empresa. Após a verificação das respostas, conclui-se menos de um terço dos escritórios entrevistados realizam este controle.

No questionamento realizado na pergunta 5 buscou-se identificar qual setor possui o maior índice de rotatividade. Os setores que apresentam maior rotatividade são o setor contábil (56%) e fiscal (44%). Um gestor analisa que *“O setor fiscal é um setor de grande rotatividade devido a constante alteração nas leis que obrigam especializações e muita cobrança de acertos”*. Já para outro entrevistado *“A rotatividade nos setores contábil e fiscal se dá ao enorme assédio de concorrentes e de grandes empresas”*.

3.2.1.5 Perfil do funcionário na rotatividade e plano de carreira

O sexto questionamento buscava identificar qual o perfil do funcionário menos comprometido com a empresa. Analisado as respostas, constatou-se que 57% dos colaboradores desligados tinham de um a três anos de empresa, e 43% tinham menos de um ano de vínculo. Segundo Bastos (1993), os maiores níveis de comprometimento estão associados á maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração.

A questão 7 permitiu identificar se os escritórios de contabilidade oferecem plano de carreira para seus colaboradores ou não. Dos escritórios entrevistados, 71% não possuem plano de carreira e apenas dois escritórios afirmam ter. Pode-se

salientar neste aspecto a falta de interesses dos colaboradores já acomodados em buscar um aprimoramento profissional como um diferencial no mercado de trabalho.

3.2.1.6 *Turnover* e comprometimento

No oitavo questionamento visou-se resgatar a opinião dos empregadores em relação a rotatividade com o comprometimento dos seus colaboradores. É possível perceber através das respostas que a grande maioria deles acredita na rotatividade atrelada ao salário e não diretamente com o comprometimento, o que pode estar equivocado e não compreendido por muitos deles uma vez que apenas dois responderam afirmando esta relação.

Um deles afirma que *“atualmente qualquer motivo é usado para sair da empresa até mesmo uma diferença pequena no salário e até mesmo em horários”* e o outro ressalta que *“se o funcionário permanece na organização é porque ele está contente e comprometido”*.

3.2.1.7 Estratégias para retenção de talentos

Na nona questão foram abordadas aos empregadores as estratégias realizadas para retenção de talentos na organização. Dos respondentes todos os sete afirmaram que sua estratégia está relacionada diretamente com o aspecto financeiro. Das mais variadas formas foram respondidas este questionamento, mas entre eles relata-se, a valorização com uma 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.

3.2.1.8 Demissão X Pedido de demissão

O décimo questionamento tinha como objetivo identificar 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.

No décimo segundo questionamento foi solicitado aos respondentes que dissessem como eles obtêm informações dos reais motivos que levam o empregado a solicitar o pedido de demissão. Neste aspecto 80% dos gestores afirmam que sabem o real motivo através de uma conversa na hora do pedido de demissão.

Questionados na pergunta 11 qual era a opinião deles a respeito das entrevistas de desligamento como forma de prevenir a rotatividade três empregadores afirmaram ser de extrema importância 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, segundo afirmação de um deles *“Não acredito que entrevistas previnam novos desligamentos, sinto falta de sinceridade na hora e após descobrimos os reais motivos pelos colegas de trabalho”*.

3.3 QUESTIONÁRIO PARA OS EMPREGADOS

Para a entrevista com os empregados foi elaborado um questionário com 39 perguntas objetivas, estruturado em 4 blocos, que se encontra no Anexo II. Na primeira parte do instrumento de coleta de dados apresenta um conjunto de questões de informações gerais sobre o respondente, como gênero, faixa etária, estado civil, grau de instrução, área de estudos, dependentes, remuneração, área de atuação e tempo de empresa.

Na segunda parte foram elaboradas questões que relacionam as dimensões afetiva, normativa e instrumental do comportamento organizacional apresentado em forma de afirmativas. Os respondentes responderam se a afirmação condizia ou não com sua realidade com a utilização da escala de *likert* de cinco pontos onde “1” representa, discordo totalmente, “2” discordo parcialmente, “3” nem concordo nem discordo, “4” concordo parcialmente e “5” concordo totalmente.

No terceiro bloco foram realizadas perguntas nas quais o respondente escolhia apenas 3 itens sendo “1” para o mais importante, “2” para o segundo mais importante e “3” para o terceiro mais importante a fim de identificar os motivos que o colaborador acredita que seja mais importante para a manutenção do mesmo na organização. E na sequência foram realizadas perguntas com respostas objetivas

que buscam identificar o grau de satisfação do respondente com sua organização e profissão.

Na quarta parte foram desenvolvidas perguntas nas quais deviam ser respondidas com “SIM”, “NÃO” e “NÃO SABE”, nas quais buscavam saber mais sobre o ambiente organizacional como relações de trabalho no dia a dia da organização.

Foi preservado o anonimato dos respondentes com a finalidade de evitar constrangimentos, os quais poderiam afetar o resultado da pesquisa. Antes da aplicação definitiva do questionário, foi realizado um pré-teste com objetivo de aperfeiçoar o instrumento. Como não houve nenhum impedimento, como dificuldades ou dúvidas, o teste piloto realizado com oito respondentes e assim procedeu-se a pesquisa e por fim os dados foram coletados e compilados e analisados conforme descrito no tópico a seguir.

3.3.1 Análise das entrevistas com os empregados

A seguir serão apresentadas as respostas obtidas através da aplicação dos questionários com os empregados dos escritórios de contabilidade. Os questionários foram aplicados no mês de setembro deste ano no qual foram entregues 112 questionários, retornaram 67, mas apenas 60 destes estavam preenchidos corretamente e puderam ser aproveitados representando 47% do total. Os dados obtidos a partir dos questionários foram analisados para verificação do seu correto preenchimento. A seguir foram tabulados através do *software* Excel.

3.3.1.1 Características dos pesquisados

Neste tópico será realizada a descrição e a análise das características dos profissionais respondentes.

A amostragem de empregados das empresas de serviços contábeis na cidade de Caxias do Sul é predominantemente feminina de todos os entrevistados 88,33% são mulheres, conforme a Tabela 1. Este fenômeno pode ser explicado pela própria característica do trabalho, por ser um trabalho que exige atenção e tarefas que requerem mais do perfil feminino.

Tabela 1 - Gênero dos respondentes

Gênero	Respondentes	%
Feminino	53	88,33%
Masculino	7	11,67%
TOTAL	60	100,00%

A idade da amostra é predominantemente jovem, conforme Tabela 2, pode-se ver 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. Este fato pode estar associado devido a grande necessidade de atualização diária na profissão, bem como a evolução tecnológica, assim podemos dizer que os jovens estão mais propensos a acompanhar as mudanças do que os mais velhos.

Devido a isto, pode-se concluir também que após os 30 anos há uma queda gradual na participação dos respondentes. Inicialmente após os 30 anos a participação diminui para 20%, logo em seguida dos 41 aos 50 anos passa para 10% e por fim depois dos 50 ocorre a quase exclusão desta faixa etária na profissão.

Tabela 2 - Faixa etária dos respondentes

Faixa Etária	Respondentes	%
De 21 anos a 30 anos	27	45,00%
De 31 anos a 40 anos	12	20,00%
Até 20 anos	10	16,67%
De 41 anos a 50 anos	6	10,00%
Mais de 50 anos	5	8,33%
Total Geral	60	100,00%

A seguir na Tabela 3 é demonstrado o estado civil dos respondentes, é possível notar 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 época de vida as pessoas são solteiras ou possuem companheiros fixos.

Tabela 3 - Estado civil dos respondentes

Estado Civil	Respondentes	%
Casado(a) ou com Companheiro(a)	31	51,67%
Solteiro(a)	28	46,67%
Separado	1	1,67%
Viúvo	0	0,00%
Total Geral	60	100,00%

De acordo com os dados demonstrados na Tabela 4, quanto ao grau de instrução chama-se atenção que a maioria dos respondentes possuem graduação completa ou em andamento. Os respondentes que afirmam ter até o ensino médio representam 22% e pode-se incluir nestes os profissionais que se tornaram técnicos em contabilidade, porém estes podem encontrar dificuldades para contemplar as atividades complexas exigidas diariamente no atual mercado de trabalho.

Merece destacar também a baixa participação dos respondentes nos níveis acima da graduação somente 5% dos 60 entrevistados possuem pós-graduação em andamento ou concluída.

Tabela 4 – Grau de instrução dos respondentes

Grau de Instrução	Respondentes	%
Graduação completa	25	41,67%
Graduação em andamento	19	31,67%
Até ensino médio	13	21,67%
Pós-graduação em andamento	2	3,33%
Pós-graduação completa	1	1,67%
Total Geral	60	100,00%

No que diz respeito a área de estudos verifica-se conforme a Tabela 5 que, cerca de 70% do respondente afirmaram que se dedicam ao ramo da contabilidade.

Tabela 5 – Área de estudos

Área de Estudos	Respondentes	%
Contabilidade	42	70,00%
Administração	9	15,00%
Outros	6	10,00%
Direito	3	5,00%
Economia	0	0,00%
Total Geral	60	100,00%

Em relação ao número de dependentes, conforme a Tabela 6, 78,33% dos entrevistados não possuem dependentes. Este fato pode estar associado a 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.

Também é provável que a questão financeira seja um ponto a ser observado quando existe a intenção de ter um filho/dependente sabendo que hoje em dia este custo se torna elevado.

Tabela 6 – Número de dependentes

Dependentes	Respondentes	%
Sem dependentes	47	78,33%
1 dependente	11	18,33%
2 dependentes	2	3,33%
4 ou mais dependentes	0	0,00%
3 dependentes	0	0,00%
Total Geral	60	100,00%

Quanto á remuneração bruta mensal e individual, expressa na Tabela 7 pode-se observar que a grande parte, ou seja, 53 dos 60 respondentes recebem até cinco salários mínimos, sendo este no valor de R\$724,00.

É provável que esta remuneração não seja a mais adequada para pessoas que trabalham no nível de pressão em que escritórios de contabilidade vivem. Também pode-se analisar que existe uma má distribuição, pois apenas 11,66% dos entrevistados atingem um patamar elevado na questão salarial.

Tabela 7 – Remuneração bruta individual dos respondentes

Remuneração	Respondentes	%
Entre 3 e Menos de 5 Salários Mínimos	28	46,67%
Até 2 Salários Mínimos	25	41,67%
Entre 5 e Menos de 7 Salários Mínimos	5	8,33%
7 ou mais Salários Mínimos	2	3,33%
Total Geral	60	100,00%

Na sequência pode-se ver o tipo de remuneração da amostra pesquisada. Nesta análise identifica-se que 90% dos empregados recebem remuneração fixa, cuja se resume na forma mais tradicional de remuneração existente.

Tabela 8 – Tipo de remuneração dos respondentes

Tipo de Remuneração	Respondentes	%
Somente Fixa	54	90,00%
Fixa e Variável	5	8,33%
Somente Variável	1	1,67%
Total Geral	60	100,00%

Dos 60 pesquisados, 28 trabalharam anteriormente em uma empresa prestadora de serviços antes do atual emprego, sendo deduzido ser uma empresa de serviços contábeis devido à tendência constante de mudança.

Merece enfoque também os respondentes que representam 20% da amostra, os quais são classificados como primeiro emprego, fato este que pode estar associado a capacidade dos escritórios em treinar e capacitar pessoas no próprio estabelecimento sem exigir experiência na área. A tabela 9 traz as informações completas a respeito do vínculo anterior da empresa atual dos respondentes.

Tabela 9 – Emprego anterior

Emprego Anterior	Respondentes	%
Empresa Prestadora de Serviços	28	46,67%
Não Tive. Este é meu primeiro emprego	12	20,00%
Empresa Industrial	9	15,00%
Empresa Comercial	8	13,33%
Outro	3	5,00%
Total Geral	60	100,00%

A pesquisa solicitou que os respondentes assinalassem o departamento da empresa em que mais atuavam. Quase metade deles (48,33%) atua no departamento contábil, fato este que pode estar atrelado a uma falta de organização e utilização de ferramentas tecnológicas existentes no mercado hoje em dia.

O fato de 19 dos 60 entrevistados assinalarem que atuam na área do departamento fiscal fica subentendido que estes atuam juntamente com o departamento contábil.

Tabela 10 – Departamento de atuação da amostra

Departamento	Respondentes	%
Contábil	29	48,33%
Fiscal	19	31,67%
Pessoal	10	16,67%
Outros	2	3,33%
De Consultoria	0	0,00%
Total Geral	60	100,00%

Na tabela 11, é demonstrado o percentual dos pesquisados que exerce cargo de chefia, e como podemos analisar 90% destes não possuem cargos de chefia.

Tabela 11- Cargo de chefia da amostra pesquisada

Cargos de Chefia	Respondentes	%
Não	54	90,00%
Sim	6	10,00%
Total Geral	60	100,00%

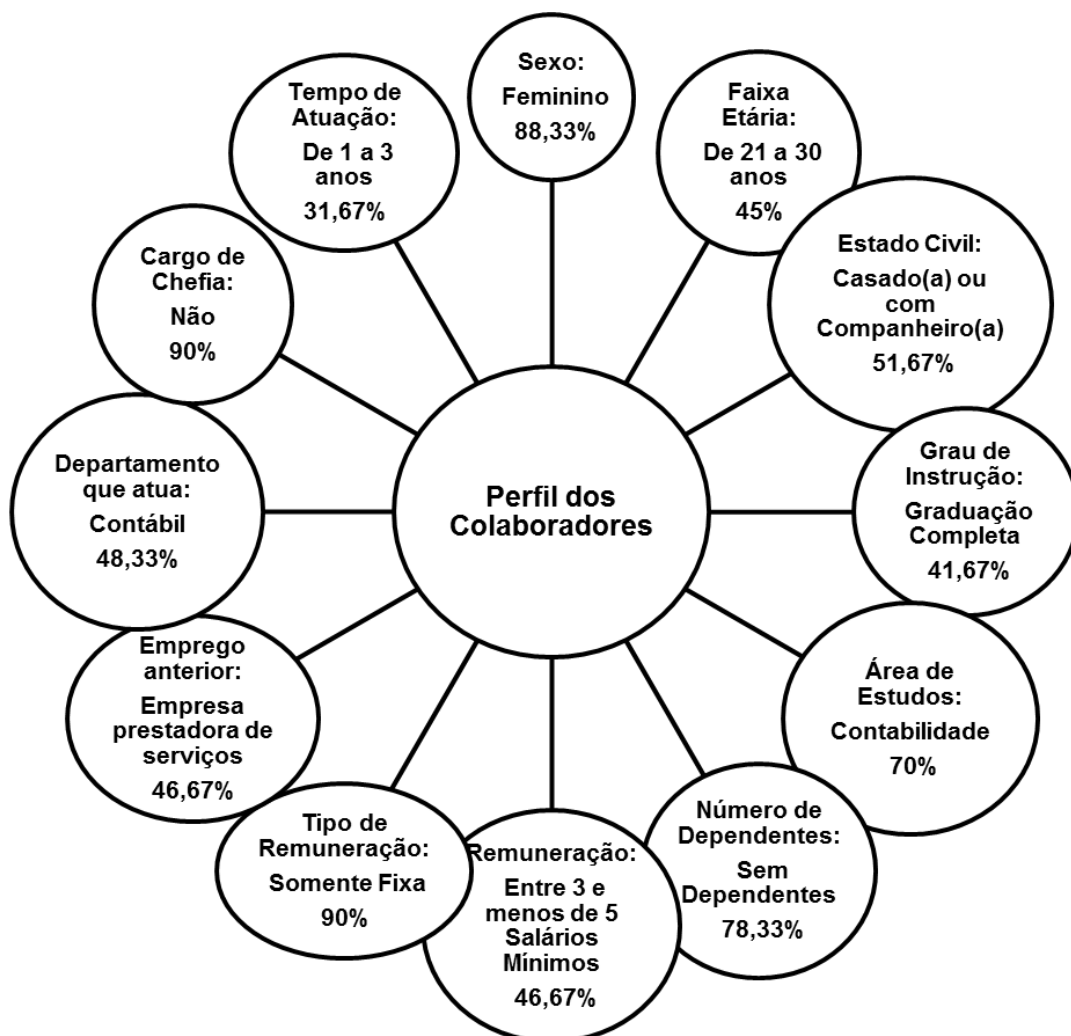
Para concluir o primeiro bloco de perguntas, foi solicitado aos respondentes qual o tempo de atuação na atual empresa prestadora de serviços contábeis. Percebe-se uma redução gradativa a partir do primeiro ano de trabalho até 5 anos. A maior parte dos entrevistados (31,67%) possui de 1 ano a 3 anos de empresa e em seguida com 28,33%, aparece aqueles colaborados com mais de 5 anos. Este fenômeno pode ser explicado pelas pessoas com mais idade permanecer em seus atuais empregos por questões de comodidade.

Tabela 12- Tempo de atuação na atual empresa da amostra pesquisada

Tempo de Atuação	Respondentes	%
De 1 ano a 3 anos	19	31,67%
Mais de 5 anos	17	28,33%
De 3 anos e um mês a 5 anos	11	18,33%
Menos de 1 ano	13	21,67%
Total Geral	60	100,00%

Desta forma, encerra-se o item da amostra que traçou o perfil dos colaboradores das empresas de serviços contábeis. No item a seguir será elaborada uma análise do grau de comprometimento dos respondentes. De um modo geral é possível apresentar um perfil dos funcionários dos escritórios de contabilidade conforme a figura 1 logo a seguir:

Figura 1- Perfil dos colaboradores dos escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul.



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.1.2 Grau de comprometimento dos pesquisados

Foi solicitado aos respondentes para marcarem em uma escala de 1 a 5 as questões de 13 a 25 que buscavam identificar o comprometimento com profissão/carreira, bem como o comprometimento organizacional nos três níveis estudados o afetivo, normativo e instrumental. Através da aplicação dos questionários com os 60 entrevistados, obteve-se, pela análise descritiva, as médias verificadas conforme Quadro 2 a seguir. A média é calculada através da multiplicação das alternativas assinaladas pela frequência depois de somadas e por fim a divisão pelo número de respondentes.

Quadro 2- Variáveis e médias analisadas

Variáveis		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

Nas perguntas de 13 e 14 buscou-se identificar quanto os colaboradores são comprometidos em relação a sua profissão/carreira pela escala dada. A variável 13

foi expressa pela seguinte afirmação: “Eu me considero comprometido com os objetivos que dizem respeito ao meu crescimento profissional, não necessariamente com esta empresa”. Essa questão ficou com média de 4,25 e a frequência dos respondentes ficou com 29 no grau de concordância 5. Logo se observa que as pessoas se sentem altamente comprometidas com seu crescimento pessoal e profissional independente do local no qual estejam trabalhando.

A variável 14 solicitava aos respondentes a seguinte afirmação: “O meu principal objetivo na empresa é adquirir experiência profissional para minha carreira”. A média das respostas na escala de 1 a 5 ficou com 3,98 e demonstra o desejo de adquirir o máximo de experiência e conhecimentos.

As questões 15 á 18 referiam-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) afirma: “Tenho orgulho em dizer que faço parte desta empresa”, com uma frequência de 36 respondentes no grau de concordância 5.

Nas variáveis 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 variáveis ficaram com médias próximas, ou seja, 3,93, 3,87 e 3,27.

Por último identificou-se as questões em relação ao comprometimento organizacional instrumental, no qual o colaborador tem a necessidade de permanecer na empresa. Este bloco de variáveis foi o que teve a média mais baixa na variável 23 que afirma: “Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar a empresa”, demonstrando assim que o mercado de trabalho se encontra com muitas oportunidades de emprego.

Na sequência foram analisadas as variáveis conforme os níveis de comprometimento afetivo, normativo e instrumentais gerais conforme Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Média dos Níveis de Comprometimento Geral

Comprometimento	Respondentes	Média Geral
Afetivo	60	4,15
Normativo	60	3,69
Instrumental	60	2,85

Dessa forma percebe-se que as variáveis relacionadas com a dimensão do comprometimento afetivo apresenta as maior 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 á 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 na obrigação de retribuir á 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.

3.3.1.3 Fatores de importância

Neste bloco de perguntas foram realizadas perguntas com a finalidade de identificar os fatores que o colaborador acredita ser importante em uma escala de 1 a 3. Com base no Quadro 4, constatou-se que 34,44% dos colaboradores consideram o fator salário o mais importante para a permanência de um funcionário na organização e 22,22% consideram o ambiente de trabalho o segundo fator mais importante para manter um funcionário na organização.

Para 15,56% dos respondentes o fator reconhecimento do seu trabalho é o fator que possui terceira colocação no grau de importância para que um colaborador mantenha-se ligado á empresa.

Quadro 4 – Fatores de manutenção de um funcionário no trabalho

Aspectos	Respondentes	%
Salário	62	34,44%
Ambiente de Trabalho	40	22,22%
Reconhecimento do seu trabalho	28	15,56%
Plano de Carreira	13	7,22%
Benefícios	12	6,67%
Trabalho em equipe	9	5,00%
Treinamento	7	3,89%
Atuação do líder	6	3,33%
Promoção	3	1,67%
Comunicação com a empresa	0	0,00%
Total Geral	180	100,00%

A pesquisa identificou que o salário é um fator 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 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 índice de 35,12% ficou comprovado como o aspecto que mais influencia, seguido de benefícios com 13,69% e o reconhecimento do seu trabalho como o terceiro mais importante.

Quadro 5- Motivos que levam o funcionário a buscar outra empresa para trabalhar

Aspectos	Respondentes	%
Salário	59	35,12%
Benefícios	23	13,69%
Reconhecimento do seu trabalho	22	13,10%
Ambiente de Trabalho	18	10,71%
Atuação do líder	16	9,52%
Plano de Carreira	13	7,74%
Trabalho em equipe	6	3,57%
Promoção	5	2,98%
Treinamento	3	1,79%
Comunicação com a empresa	3	1,79%
Total Geral	168	100,00%

Constatado 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.

A pergunta representada no Quadro 6 objetivava compreender o que mantém um funcionário ligado á 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 30,17% e na sequência o reconhecimento do seu trabalho com 24,58% e a promoção com 15,56%.

Quadro 6 - Aspectos para permanência do colaborador na empresa

Aspectos	Respondentes	%
Salário	54	30,17%
Reconhecimento do seu trabalho	44	24,58%
Promoção	34	18,99%
Plano de Carreira	14	7,82%
Atuação Líder	9	5,03%
Ambiente de Trabalho	7	3,91%
Treinamento	6	3,35%
Comunicação com a empresa	5	2,79%
Trabalho em equipe	3	1,68%
Benefícios	3	1,68%
Total Geral	179	100,00%

Com esta pergunta ficou comprovado que o salário é o fator mais importante, porém não somente ele. É um conjunto de fatores que fazem com que os colaboradores se mantenham na organização.

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.

Por meio das próximas três perguntas foi possível 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.

Conforme demonstrado na Tabela 13, cerca de 80% dos entrevistados se veem na mesma empresa daqui a três anos, os outros 20% encontram-se divididos entre estar em outra empresa ou em outro ramo de atividade. Constata-se que um dos fatores que levam a rotatividade é a indecisão profissional, fazendo com que as pessoas mudem de trabalho em busca de realização pessoal e profissional.

Tabela 13- Análise da expectativa do plano de carreira

Previsão	Respondentes	%
Nesta empresa	48	80,00%
Em outra empresa	6	10,00%
Em outro ramo de atividade	6	10,00%
Total Geral	60	100,00%

Em seguida foi solicitado para que os respondentes assinalassem qual a função que os mesmos pretendiam estar daqui a três anos. Na Tabela 14 analisa-se que 56,67% dos respondentes pretendem estar na mesma função demonstrando uma estabilidade profissional. Este dado nos mostra um avanço por ser um fator que diminui o *turnover* fazendo com que os colaboradores acreditem num crescimento profissional dentro da própria empresa.

Por outro lado 43,33%, um dado consideravelmente alto revela que os entrevistados pretendem estar em outra função o que pode ser bom por que almejam

estar em posições de desenvolvimento profissional, podendo até ser na mesma empresa.

Tabela 14- Análise do plano de carreira

Função	Respondentes	%
Na mesma função	34	56,67%
Em outra função	26	43,33%
Total Geral	60	100,00%

Na Tabela 15, foi possível descobrir o grau de satisfação em relação à escolha de sua profissão, 95% deles afirmam ter escolhido a profissão certa e em contra partida apenas 5% afirmam não ter escolhido a profissão certa. A escolha profissional é um aspecto importante para o *turnover*, o colaborador satisfeito conseguirá bons resultados e se dedicará para colher bons frutos, já aquele colaborador insatisfeito poderá afetar a qualidade dos serviços prestados e consequentemente ocorrerá o seu desligamento, acarretando no aumento da taxa de rotatividade na categoria.

Tabela 15 – Análise da escolha profissional

Profissão	Respondentes	%
Sim	57	95,00%
Não	3	5,00%
Total Geral	60	100,00%

3.3.1.4 Ambiente organizacional

Neste bloco de perguntas o principal objetivo era saber mais sobre o ambiente organizacional dos entrevistados. Na Tabela 16 foi feita a pergunta se os funcionários eram elogiados pelo bom trabalho metade deles afirmam que sim. Se este fato for efetivamente verdade podemos dizer que os líderes estão desenvolvendo o seu papel e mantendo seus colegas de trabalhos motivados, o fato de elogiar pelo bom desempenho é uma forma de reconhecimento que gera satisfação no ambiente de trabalho e no ego pessoal de cada colaborador.

Tabela 16 – Reconhecimento de desempenho profissional

Respostas	Respondentes	%
Sim	30	50,00%
Não	17	28,33%
Não Sabe	13	21,67%
Total Geral	60	100,00%

A próxima pergunta visava medir o fator de confiança nos funcionários, conforme a Tabela 17 pode-se afirmar que 88,33% apontam que há confiança, 8,33% afirmam que não haver confiança e 3,33% dos entrevistados não souberam responder. A falta de confiança gera insegurança e insatisfação e leva ao desligamento de funcionários.

Tabela 17 - Nível de confiança

Respostas	Respondentes	%
Sim	53	88,33%
Não Sabe	5	8,33%
Não	2	3,33%
Total Geral	60	100,00%

Nas próximas duas Tabelas, no caso 18 e 19, as perguntas tiveram o mesmo propósito que foi analisar a eficiência do escritório de contabilidade na solução de problemas dos colaboradores. Quando existe a resposta para o problema ou é passada uma revisão a respeito do que se trata o funcionário se sente mais seguro e assim repassará para os clientes de forma clara e objetiva.

Quando isto não ocorre, o colaborador se sente perdido e acaba gerando a insatisfação que leva ao desligamento. Segundo a Tabela 18, dos entrevistados 73,33% responderam que suas repostas são tratadas com respeito o que fecha com a Tabela 19 na qual 61,67% afirmar que recebem respostas rápidas.

Tabela 18 – Reclamações tratadas com respeito

Respostas	Respondentes	%
Sim	44	73,33%
Não Sabe	10	16,67%
Não	6	10,00%
Total Geral	60	100,00%

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.

Tabela 19 – Resolução de perguntas e problemas

Respostas	Respondentes	%
Sim	37	61,67%
Não Sabe	17	28,33%
Não	6	10,00%
Total Geral	60	100,00%

Através da pergunta que buscava saber se os colegas de trabalho ajudavam uns aos outros, foi possível identificar o apoio mútuo entre eles. O índice de 93,33% representa um fator de cooperação positivo que aumenta a motivação na equipe de trabalho.

Tabela 20 – Cooperação entre colegas

Respostas	Respondentes	%
Sim	56	93,33%
Não Sabe	3	5,00%
Não	1	1,67%
Total Geral	60	100,00%

Por meio da questão que solicitava aos respondentes se a empresa incentivava o espírito de equipe, foi possível analisar pela Tabela 21 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.

Destes 23,33% não sabem se há ou não espírito de equipe e 18,33% afirmam que não há espírito de equipe.

Tabela 21 – Nível de espírito de equipe

Respostas	Respondentes	%
Sim	35	58,33%
Não Sabe	14	23,33%
Não	11	18,33%
Total Geral	60	100,00%

Ao perguntar aos respondentes se os colegas de trabalho tratam-se com respeito objetivava-se saber se nas empresas de serviços contábeis existe relação interpessoal. Segundo a Tabela 22, dos entrevistados 85% afirmam que sim, 10% não e 5% não sabem responder. O respeito entre funcionários é fundamental para o sucesso de equipes e também para a permanência deles na organização.

Tabela 22 – Nível de respeito interpessoal

Respostas	Respondentes	%
Sim	51	85,00%
Não	6	10,00%
Não Sabe	3	5,00%
Total Geral	60	100,00%

Por fim foi solicitado aos entrevistados se era realizado atividades fora do ambiente do trabalho. Conforme a Tabela 23, 50% dos entrevistados afirmam que não é realizado nenhuma atividade fora o ambiente de trabalho, apenas 36,67% afirmam que sim e 13,33% não sabem. A relação entre os colaboradores é um aspecto muito importante para que os colaboradores se mantenham ligado na mesma organização.

A realização de atividades fora o ambiente de trabalho gera uma maior aproximação e até conhecimento do outro assim tornando uma equipe unida e de boas relações dentro e fora do ambiente de trabalho, prevenindo o *turnover*. Promover festas de final de ano, bem como comemoração de aniversários pode ser uma estratégia para que ocorra o estreitamento de laços de amizade.

Tabela 23- Atividades realizadas fora da organização

Respostas	Respondentes	%
Não	30	50,00%
Sim	22	36,67%
Não Sabe	8	13,33%
Total Geral	60	100,00%

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se com esta pesquisa diagnosticar as causas que levam a rotatividade de colaboradores em escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul. As entrevistas realizadas com empregadores e os questionários aplicados aos empregados contribuíram para o alcance do objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

Inicialmente, como resposta a um dos objetivos, buscou-se identificar a característica dos respondentes. De um modo geral pode-se analisar 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. No que está relacionado com as questões profissionais dos entrevistados, 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.

Na sequência buscou-se compreender quais os 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.

Como terceiro objetivo, verificou-se a necessidade de propor estratégias para que os escritórios de contabilidade diminuam a rotatividade no seu quadro de funcionários. De acordo com a pesquisa analisou-se que o salário é um dos fatores mais relevantes para a estabilidade, porém não o único, sugere-se o reconhecimento profissional como o *feedback* da atuação dos empregados e avaliação de desempenho do mesmo.

Ainda sobre estratégias para os gestores pode-se aplicar no ambiente de trabalho as realizações de pesquisas de clima organizacional para manter o ambiente motivador assim como os líderes devem incentivar a integração dos colaboradores para gerar resultados coletivos promovendo o trabalho em equipe. Traçar um plano de carreira para os colaboradores como uma forma de demonstrar uma perspectiva de crescimento dentro da empresa e unir uma forma diferente de remuneração não somente fixa para que haja o incentivo do colaborador mostrar mais resultados. E por fim podendo elaborar um projeto de retenção de capital humano em condições de satisfazer as necessidades das pessoas.

Assim, após a análise dos dados provenientes da pesquisa pode-se responder a pergunta: Quais os fatores que levam a alta rotatividade de funcionários nos escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul? Identificou-se que estes fatores são: a baixa remuneração; falta de reconhecimento do seu trabalho bem como a devida recompensa; e a falta de um plano de carreira para os colaboradores bem como incentivo aos estudos para o melhor conhecimento profissional.

4 CONCLUSÃO

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 principal objetivo deste estudo era identificar 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.

Quando a empresa perde talentos, seu trabalho desequilibra e seus clientes acabam ficando confusos e assim tornando-se frágil perante seus concorrentes. Visto que hoje em dia o mercado de trabalho está em busca de pessoas qualificadas, motivadas e produtivas, clientes fidelizados e satisfeitos atrelados com uma baixa rotatividade.

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.

A pesquisa realizada neste trabalho encontrou como limitação que este não pode ser generalizado por ser realizado apenas com uma parte da população da cidade de Caxias do Sul.

Perante a limitação encontrada sugere-se como oportunidade de pesquisas futuras a realização de um estudo em outros municípios visto que pode existir uma diferença nos índices de rotatividade ou até mesmo em outros escritórios para saber se os motivos que levam ao desligamento são os mesmos. O estudo também pode ser aplicado em qualquer outro ramo de atividade ou com outros entrevistados.

REFERÊNCIAS

ASSUMPÇÃO, Alfredo José. **Talento a verdadeira riqueza das nações**. São Paulo: Scortecci, 2012. 183 p. ISBN 9788536625911.

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.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006. xi, 329 p. ISBN 8521615124.

CALDAS, Miguel Pinto. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000. 297 p. ISBN 8522424829.

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

CERVO, Clarissa Socal. **Características de personalidade e comprometimento organizacional**. Dissertação de Mestrado em Psicologia – Universidade Federal do Rio Grande do Sul: RS, 2007.

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 pessoas. São Paulo: Atlas, 1996. 172 p. ISBN 8522414114.

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.

EXAME-Negócios. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/o-plano-costurado-pela-c-a-para-perder-menos-funcionarios>. Acesso em 26 de junho 2014.

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

GLOBO-G1. Disponível em <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2013/07/rotatividade-de-funcionarios-deve-aumentar-em-2014-diz-estudo.html>. Acesso em 25 de junho 2014.

GRECO, Alvíso Lahorgue; AREND, Lauro Roberto. **Contabilidade: teoria e prática básicas**. 5. ed. Porto Alegre: Sagra - D.C. Luzzatto, 1994. 344 p. ISBN 8524103043.

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

GRECO, Alvíso Lahorgue; AREND, Lauro Roberto; GARTNER, Günther. **Contabilidade: teoria e prática básicas**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva 2009. xxvi, 536 p. ISBN 9788502083462.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006. xx, 467 p. (Ática universidade) ISBN 8508106122.

HIROSHI, Silvio. Um plano de marketing para a contabilidade. **Caderno de estudos**. São Paulo, FIPECFI, v. 10, n 17, pág. 47-48, janeiro-abril. 1998. Disponível em: http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad17/index_arquivos/tit. Acesso em 24 de junho de 2014.

IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) **Publicações**. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/bmt55_nt02_rotatividade.pdf. Acesso em: 26 de junho de 2014

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

JORNAL PIONEIRO, Ana Demoliner. **Empresas não retêm talentos**. 14 de agosto de 2014.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 168 p. ISBN 857303579X.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003. 189 p. ISBN 8522433828.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006. 139 p. ISBN 9788502054752.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 150 p. (Série gestão empresarial) ISBN 9788522506071.

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. xiii, 277 p. ISBN 9788522451524.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 265 p. ISBN 9788522451678.

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

MTE- Ministério do Trabalho e do Emprego. **Perfil do Município**. Disponível em: http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php. Acesso em 15 de maio de 2014.

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.

NEVES, Silvério das; VICECONTI, Paulo Eduardo Vilchez. **Contabilidade básica**. 11. ed. rev. ampl. São Paulo: Frase, 2003. 472 p. ISBN 8587065424.

PALÁCIOS, Antônio Caros de Castro. **XXI Fórum Regional de Contabilidade: Contabilidade em ano de Copa**. Universidade de Caxias do Sul realizada em 03 de junho de 2014.

PORTAL BRASIL- **Economia e Emprego**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/03/mte-realiza-i-sem>. Acesso em 26 de junho de 2014.

Prefeitura Municipal de Caxias do Sul. **Dados econômicos do município**. Disponível em: <http://www.caxias.rs.gov.br>. Acesso em 21 de maio de 2014.

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-RS. **Notícias**. Disponível em: <http://sesconserragaucha.com.br>. Acesso em 12 de maio 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.

WANG, Edward Shih-Tse. **The effects of relationship bonds on emotional exhaustion and turnover intentions in frontline employees**. *Journal of Services Marketing*, 2014, Vol. 28 Iss 4 pp. 319-330.

ANEXO I

Caxias do Sul, setembro de 2014

Prezados senhores

Estamos encaminhando o instrumento de coleta de dados cujas respostas serão utilizadas na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido por Giovana Caregnato Orsso, aluno(a) do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul – UCS –, orientando do Prof. Ms. Alex Eckert.

Nesse sentido, gentilmente solicitamos que o referido instrumento seja respondido por V.Sa., contribuindo assim de forma decisiva na elaboração da pesquisa.

O estudo objetiva diagnosticar as causas que levam a rotatividade de colaboradores em escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul.

Cabe salientar que as respostas fornecidas somente serão divulgadas sob o aspecto global, nunca de forma específica ou se reportando a um respondente em especial.

Visando o atendimento dos prazos estabelecidos para o desenvolvimento da pesquisa, solicitamos que o questionário seja respondido o mais breve possível. O tempo previsto de resposta é de 10 minutos, validado de acordo com o pré-teste do instrumento.

Os contatos poderão ser feitos com a aluna por e-mail/celular: giovanaorsso@gmail.com/ 54-9989-4411

Agradecemos a vossa colaboração e permanecemos à disposição para prestar quaisquer informações adicionais.

Prof. Ms. Alex Eckert.
Curso de Ciências Contábeis
Universidade de Caxias do Sul - UCS

QUESTIONÁRIO

Você está sendo convidado a participar de um estudo sobre rotatividade de funcionários em escritórios de contabilidade. A presente pesquisa tem por finalidade oferecer informações que contribuam para a análise da situação dos funcionários na empresa e oferecer mecanismos de melhorias das políticas de gestão de pessoas.

A participação no estudo é voluntária. Os dados levantados serão mantidos em rigoroso sigilo e somente poderão ser utilizados neste estudo:

Nome do Escritório: _____

Nome do Entrevistado: _____

Data: ____/____/2014

Perguntas:

1. Fale brevemente sobre o escritório: data de início das atividades, quantos funcionários possui, público alvo, perfil de clientes...
2. Quais são os benefícios oferecidos pelo escritório para os seus colaboradores?
3. Em sua opinião o que é *turnover*/ rotatividade de pessoal e quais os pontos positivos e negativos que você acredita que eles possam trazer para seu escritório?
4. Vocês realizam medição da rotatividade, qual é a média e como é feita a mesma?
5. Qual setor com índice de maior rotatividade? Sabe o porquê?
6. Qual o perfil de funcionário que possui maior índice de rotatividade?
Menos de 1 ano de empresa de 1 a 3 anos de empresa
de 3 anos e um mês a 5 anos Mais de 5 anos de empresa
7. O escritório possui plano de carreira para os funcionários?
8. Você acredita que o turnover está atrelado com o comprometimento dos funcionários? Por quê?
9. Quais as estratégias realizadas para a retenção de talentos no escritório?
10. Na maioria dos casos os funcionários são demitidos ou pedem demissão?
11. No seu entendimento porque as entrevistas de desligamento seriam uma forma de prevenir novos desligamentos?
12. De que forma o escritório obtém informações sobre os motivos que o colaborador está se desligando?
13. Você gostaria de acrescentar mais alguma questão que acredite que seja de relevância para a pesquisa?

ANEXO II

Caxias do Sul, setembro de 2014

Prezados senhores

Estamos encaminhando o instrumento de coleta de dados cujas respostas serão utilizadas na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido por Giovana Caregnato Orsso, aluno(a) do Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul – UCS –, orientando do Prof. Ms. Alex Eckert.

Nesse sentido, gentilmente solicitamos que o referido instrumento seja respondido por V.Sa., contribuindo assim de forma decisiva na elaboração da pesquisa.

O estudo objetiva diagnosticar as causas que levam a rotatividade de colaboradores em escritórios de contabilidade na cidade de Caxias do Sul.

Cabe salientar que as respostas fornecidas somente serão divulgadas sob o aspecto global, nunca de forma específica ou se reportando a um respondente em especial.

Visando o atendimento dos prazos estabelecidos para o desenvolvimento da pesquisa, solicitamos que o questionário seja respondido o mais breve possível. O tempo previsto de resposta é de 5 minutos, validado de acordo com o pré-teste do instrumento.

Os contatos poderão ser feitos com a aluna por e-mail/celular: giovanaorsso@gmail.com/54-9989-4411

Agradecemos a vossa colaboração e permanecemos à disposição para prestar quaisquer informações adicionais.

Prof. Ms. Alex Eckert.
Curso de Ciências Contábeis
Universidade de Caxias do Sul - UCS

QUESTIONÁRIO

Você está sendo convidado a participar de um estudo sobre rotatividade de funcionários em escritórios de contabilidade. A presente pesquisa tem por finalidade oferecer informações que contribuam para a análise da situação dos funcionários na empresa e oferecer mecanismos de melhorias das políticas de gestão de pessoas.

A participação no estudo é voluntária. Os dados levantados serão mantidos em rigoroso sigilo e somente poderão ser utilizados neste estudo:

Nome do Escritório: _____

Nome do Entrevistado: _____

Data: ____/____/2014

Perguntas:

1- Sexo:

Masculino Feminino

2- Faixa etária:

Até 20 anos de 21 a 30 anos de 31 a 40 anos de 41 a 50 anos

mais de 50 anos

- 3- Estado Civil:
Solteiro (a) Casado (a) ou com Companheiro (a) Separado (a) Viúvo (a)
- 4- Grau de instrução:
 Até ensino médio Graduação em andamento Graduação Completa
Pós-graduação em andamento Pós-graduação completa
- 5- Área de Estudos:
Contabilidade Administração Direito Economia
Outros
- 6- Número de dependentes:
0 1 2 3 4 ou mais
- 7- Remuneração Bruta Individual em salários mínimos (Salário Mínimo R\$724,00):
Até 2 Entre 3 e menos de 5 Entre 5 e menos de 7
7 ou mais
- 8- Tipo de remuneração:
Somente fixa (salário direto e indireto) Somente Variável(Bônus, programa de participação nos Resultados/Lucros), outros Fixa e Variável
- 9- Meu emprego anterior a este foi em uma: (Marque somente uma alternativa)
Empresa Prestadora de Serviços Empresa Comercial Empresa Industrial
Outra: _____ Não tive. Este é meu primeiro emprego
- 10- Departamento da empresa atual em que você mais atua:
Contábil Fiscal Pessoal de Consultoria
Outros. Qual? _____
- 11- Atualmente exerce cargo de chefia?
Sim Não
- 12- Tempo de atuação na atual empresa:
Menos de 1 ano de 1 a 3 anos de 3 anos e um mês a 5 anos
Mais de 5 anos

Marque as afirmativas abaixo, conforme a escala a seguir:

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

13	Eu me considero comprometido com os objetivos que dizem respeito ao meu crescimento profissional, não necessariamente com esta empresa.	1	2	3	4	5
14	O meu principal objetivo na empresa é adquirir experiência profissional para minha carreira.	1	2	3	4	5
15	Eu vejo na minha empresa perspectivas de permanência e ascensão hierárquica.	1	2	3	4	5

16	Tenho orgulho em dizer que faço parte desta empresa.	1	2	3	4	5
17	Tenho uma forte ligação de simpatia por esta empresa.	1	2	3	4	5
18	Sinto-me parte da família da minha empresa.	1	2	3	4	5
19	Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar minha empresa agora.	1	2	3	4	5
20	Não deixaria minha empresa neste momento porque sinto obrigações com as pessoas que aqui trabalham.	1	2	3	4	5
21	Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar minha empresa.	1	2	3	4	5
22	Continuo nesta empresa porque se saísse teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	1	2	3	4	5
23	Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar a empresa.	1	2	3	4	5
24	Eu devo muito á empresa em que estou trabalhando.	1	2	3	4	5
25	Eu me sentiria culpado se deixasse de trabalhar na empresa agora.	1	2	3	4	5

Para as próximas três perguntas escolha **apenas** 3 itens, sendo 1 para o mais importante, 2 para segundo mais importante e 3 para o terceiro mais importante.

26) O que você considera mais importante para manter um funcionário na organização?

	1	2	3
Salário			
Benefícios			
Ambiente de Trabalho			
Treinamento			
Promoção			
Atuação do líder			
Plano de Carreira			
Trabalho em equipe			
Reconhecimento do seu trabalho			
Comunicação com a empresa			

27) Em sua opinião, que motivo leva um funcionário pedir demissão e trabalhar em outra organização?

	1	2	3
Salário			
Benefícios			
Ambiente de Trabalho			
Treinamento			
Promoção			
Atuação do líder			
Plano de Carreira			
Trabalho em equipe			
Reconhecimento do seu trabalho			
Comunicação com a empresa			

28) Em ordem de importância escolha três motivos que você considera importante para sua permanência na empresa em que você trabalha atualmente.

	1	2	3
Salário			
Benefícios			
Ambiente de Trabalho			
Treinamento			
Promoção			
Atuação do líder			
Plano de Carreira			
Trabalho em equipe			
Reconhecimento do seu trabalho			
Comunicação com a empresa			

29) Com relação a seu emprego, onde você se vê daqui a três anos?

- Nesta empresa Em outra empresa Em outro ramo de atividade

30) Com relação ao seu crescimento profissional, em que função você se vê daqui a três anos?

- Na mesma função Em outra função

31) Você acha que escolheu a profissão certa?

Sim Não

Marque SIM se o item descreve sua empresa, marque NÃO se não descreve sua empresa e NÃO SABE para alternativa que você não souber.

Como a sua empresa é na maior parte do tempo?

		SIM	NÃO	NÃO SABE
32	Os funcionários são elogiados pelo bom trabalho?			
33	Há confiança nos funcionários?			
34	As reclamações são tratadas com respeito?			
35	As perguntas e os problemas dos funcionários recebem respostas rápidas?			
36	Os colegas de trabalho ajudam uns aos outros?			
37	Na empresa a direção incentiva o espírito de equipe?			
38	Os colegas de trabalho tratam-se com respeito?			
39	É realizada atividade de integrações fora do ambiente de trabalho?			

Você gostaria de acrescentar mais alguma questão que acredite que seja de relevância para a pesquisa?
