

ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: ANÁLISE EM CINCO ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE LOCALIZADOS EM CHAPECÓ - SC

Camila Marquesin¹
Juliana Eliza Benetti²

RESUMO

A rotatividade de pessoas dentro dos escritórios de contabilidade, ajudam na admissão e no desligamento de funcionários. O objetivo desta pesquisa é analisar os fatores que influenciam a rotatividade em cinco escritórios de contabilidade localizados em Chapecó-SC. A metodologia utilizada na composição deste estudo foi à pesquisa indutiva, o nível de pesquisa foi descritiva, o delineamento da pesquisa utilizado foi levantamento de *survey*, e a abordagem da pesquisa é quantitativo e qualitativo. Para a coleta de dados foi utilizado como instrumento o questionário, tendo como amostra para esta pesquisa cinco escritórios contábeis localizados em Chapecó- SC. Os resultados apontam que os escritórios de contabilidade possuem entre 12,50% á 69,23% de rotatividade, alguns com um nível muito baixo e outras com seu índice muito alto. Os escritórios que possuem o índice baixo são B, C e D. Os demais são considerados com índice alto. A rotatividade de pessoal sempre será algo inevitável sempre estará presente nos escritórios contábeis, mas é de grande importância que os escritórios de contabilidade, procurem utilizar estratégias para reterem os seus funcionários, pois assim, se asseguram de terem funcionários bons, qualificados, com experiência na empresa e uma redução nos custos relativos a admissão e demissão de funcionários.

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

1 INTRODUÇÃO

As pessoas vivem em um mundo globalizado em que todos os dias ocorrem mudanças repentinamente, as empresas sentem-se obrigadas a estarem em constantes adaptações procurando de todas as formas possíveis inovações e estratégias. A empresa precisa ter uma administração de Recursos Humanos muito bem formada como também, uma equipe muito bem estruturada e com conhecimentos diversos, portanto, as organizações precisam ter novas estratégias para manter os colaboradores, diminuindo a rotatividade do mesmo.

Na era tecnológica, para Roesch (2007), tudo está em constante mudança e não podia estar diferente dentro das empresas. As pessoas sempre têm sido fundamentais no ambiente de trabalho, mas hoje elas desempenham um papel bem mais importante para a obtenção das vantagens competidas nas organizações.

¹ Graduada em Ciências Contábeis UCEFF (2016).

² Docente da UCEFF. E-mail: juliana@uceff.edu.br.

Rosário (2011), afirma que a rotatividade de pessoas dentro de uma organização tem uma grande importância. Ela ajuda à expressar e acompanhar a admissão e o desligamento de um funcionário, possibilitando ter visão de um índice de rotatividade mensal ou anual.

No entanto as organizações devem estar preparadas para trabalhar na gestão de pessoas e suprir as necessidades para atrair as mesmas para a empresa. Conforme Chiavenato (2002), relata que no passado as organizações tinham atitudes sem se preocupar com as consequências, mas com o passar dos anos as empresas tiveram que tomar um rumo e mudar as ações e começaram a pensar seriamente em um novo relacionamento com tudo o que envolve a empresa e principalmente os empregados.

Os índices de rotatividade organizacional podem indicar um dano nos custos da empresa, assim como, um índice muito baixo pode indicar uma estabilidade em que não deixará novas pessoas conseqüentemente com novos conhecimentos entrarem na organização. A empresa precisa sim ter uma rotatividade, mas que não exceda a índices que possam prejudicar a organização, toda contratação pode ser planejada ou não, sendo que de qualquer forma pode prejudicar a produção e de recrutar, selecionar e treinar novos funcionários.

Diante disso o problema da pesquisa é: **Quais os principais fatores que podem influenciar na rotatividade dos funcionários de cinco escritórios de contabilidade localizados em Chapecó – SC?**

A pesquisa tem como objetivo analisar os índice de rotatividade de funcionários em cinco escritórios de contabilidade localizados em Chapecó – SC. Tem ainda como objetivos específicos: a) Identificar o perfil dos escritórios de contabilidade pertencentes amostra; b) Apontar o índice de rotatividade de funcionários dos escritórios; c) Verificar a percepção do gestor de Recursos Humanos em relação à empresa e os funcionários; d) Diagnosticar os motivos de desligamento dos funcionários nos escritórios em pesquisa.

A competitividade do mercado é muito alta e crescente na busca por profissionais, as instituições apresentam de que ninguém e insubstituível por mais gastos que geram para a empresa. Portanto, é possível através de um profissional especializado auxiliar na manutenção para indicar um nível bom para equilibrar a rotatividade da organização.

Conforme Chiavenato (1989) a empresa não pode descuidar ou perder o controle em relação à rotatividade empresarial de funcionários, porque esses descuidos geram muitos transtornos prejudicando a organização de certa maneira. A rotação é comum em todas as empresas, independente do ramo a qual atuam. Neste sentido, esta pesquisa justifica-se pelo

fato de que, é fundamental que todas as organizações avaliem o índice de admissão e desligamentos para verificar os fatores que podem estar afetando financeiramente ou na qualidade de produção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico consiste em conceitos norteadores que servem como base para o estudo. As informações presentes neste tópico se referem aos recursos humanos, rotatividade, estratégias de retenção de pessoas e escritório de contabilidade.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos é um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribuiu para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização.

Chiavenato (1989) expõem que alguns anos atrás recursos humanos eram recursos fáceis e abundantes. Os recursos disponíveis eram mais do que suficientes para as necessidades das organizações, ou seja, as mesmas podiam ficar tranquilas em fazer investimentos na área, porque os recursos ou os chefes de pessoal só eram solicitados apenas para cuidar de problemas de curta perspectiva temporal e de complexidade elementar.

Para Tinoco (1996, p.94):

Recursos humanos que cada vez mais são motivados a se integrarem nos objetivos da qualidade das empresas, e que são continuamente solicitados a se empenharem na estratégia de gerar valor agregado, através de aperfeiçoamento e melhoria contínua de seu desempenho, colaborando no incremento da produção e na produtividade das entidades, com qualidade.

Neste contexto, percebe-se que os recursos humanos são de suma importância nas organizações e pode ser investido na área sem medo de qualquer problema, porque apresenta recursos que interagem nos objetivos das empresas motivando melhorias nos princípios estratégicos que contribui ao patrimônio humano.

2.2 ROTATIVIDADE

O ambiente organizacional sofre constantemente diversas mudanças e interferências de vários agentes. Antigamente aquele era sujeito apenas aos concorrentes, fato que não ocorre nos dias atuais, devido à globalização a qual tem sido responsável por desencadear inúmeras mudanças, introdução de novos conceitos, modelos de gestão e práticas administrativas, assim como a valorização do novo perfil profissional e dos conhecimentos que este possui, o que torna esse ambiente um fator importante no momento de recrutar e selecionar pessoas nas organizações, uma vez que afeta diretamente o planejamento de Recursos Humanos.

Deste modo, Ferreira e Siqueira (2005), apontam que perder profissionais talentosos e com capacidades nesse ambiente competitivo, pode vir a comprometer os resultados que já foram alcançados, por isso mostra-se de extrema importância a criação de políticas de manutenção de pessoas nas organizações a fim de possibilitar que as mesmas possam sobreviver e se manter no mercado.

Para Quége (2008, p. 3) a rotatividade merece atenção de qualquer organização independente do nível em que esta se apresente, pois acaba tornando-se um fator de competitividade, uma vez que envolve “[...] perda de capital intelectual, fuga de conhecimento e memória corporativa, riscos que envolvem a carteira de clientes e recursos financeiros diretos e indiretos, entre outros”. Tal fato também é apontado como um risco por Lacombe (2002), em que para minimizar os efeitos deve-se buscar criar um clima de confiança.

Dall’inha (2006) e Pomi (2005) complementam, que a rotatividade é um termo que vem do inglês *turnover*, o qual serve para demonstrar as entradas e saídas de pessoas de uma organização em um determinado período de tempo, aonde esta saída pode ocorrer espontaneamente ou não; os autores complementam ainda que a rotatividade também pode ser considerada como a mudança de um profissional de organização, e ter ligação direta no relacionamento entre a empresa e o funcionário, salário, benefícios e condições de trabalho.

Logo, Tanabe e Fonseca (1986), Ferreira e Siqueira (2005) concordam com o mesmo conceito de rotatividade, mas estes últimos acrescentam que algumas formas de rotatividade são desejadas, como a perda de funcionários com pouca produtividade, em que a empresa procura ela mesma se desfazer, a fim de substituir por profissionais mais qualificados e que irão proporcionar maior eficácia organizacional.

Neste sentido, a rotatividade ou *turnover* é considerada como um elemento que exige constante atenção por parte de qualquer líder em uma organização, uma vez que a compreensão deste processo acaba por tornar-se um fator de competitividade no mercado, devido a fatores como a perda de capital intelectual, saída de conhecimento e memória organizacional da empresa, além de riscos atrelados a carteira de clientes e recursos financeiros (QUÉGE, 2008).

No entendimento de Pomi (2005), a alta rotatividade é sinônimo de: perda de produtividade, perda de lucro e de saúde organizacional e acaba por refletir na motivação das pessoas, no comprometimento, e gera mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo até mesmo exteriormente à empresa, como na credibilidade junto aos clientes.

Neste sentido compreende-se que a rotatividade precisa de atenção em qualquer organização seja a qual for, pois se tem um índice muito alto de rotação afeta tendo perda de capital intelectual, conhecimento e até mesmo produção por ter que consequentemente contratar outros para substituir tendo que treinar e esperar expectativamente o desenvolvimento da função.

2.2.1 Causas da Rotatividade

Inúmeras causas podem acometer na geração da rotatividade nas organizações, dentre estas Quége (2008) entende que em momentos de crise na economia a rotatividade passa a ser causada pela queda na previsão das vendas, o que acaba por consequência fazendo com que as empresas tenham que ajustar sua estrutura e portfólio de produtos e serviços ao novo cenário em que estão inseridas. Porém, em momentos de crescimento econômico, a rotatividade também passa a existir com índices menores e configurações diferentes, onde muitas vezes a oferta de profissionais qualificados passam a ser maiores que a oferta do mercado, gerando assim a busca por profissionais qualificados dentro das empresas, fato que ocasiona na inflação de salários e desafios relacionados a atração e retenção do indivíduos.

Para Chiavenato (2010) para cada saída de um funcionário, tem-se uma entrada, ou a cada desligamento uma nova admissão, existindo dessa forma um fluxo de saídas, que deve ser igual ao de entradas ou admissões de novos profissionais. As saídas de uma organização podem ocorrer por diversos fatores como, desligamentos, demissão e até mesmo aposentadoria.

Tanabe e Fonseca (1986), apontam ainda como fatores de saída temporária ou efetiva dos indivíduos da organização, a invalidez, morte, gravidez, casamento, serviço militar e mudanças, fatores estes que também são responsáveis pela mobilidade de mão de obra em uma empresa.

Diante disso, existem dois tipos de desligamentos conforme já mencionado “[...] o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 89).

O desligamento por iniciativa do funcionário acontece quando este decide abandonar a empresa por razões pessoais, uma vez que pode ter alternativas de trabalho melhores em outras organizações, ou por razões profissionais, no qual não está satisfeito com as condições de trabalho oferecidas, o ambiente organizacional é desagradável e o trabalho não lhe satisfaz (CHIAVENATO, 2010; QUÉGE, 2008).

Já, o desligamento por iniciativa da organização, ocorre quando a empresa desliga o funcionário, para substituí-lo por outros mais apropriados, com o intuito de corrigir problemas ocasionados no momento da seleção ou até mesmo para diminuir a força de trabalho. Este tipo de desligamentos segundo Costa (2010), ocorrem devido às mudanças nos negócios, fusões e aquisições de novas empresas, diminuição dos recursos, implantação de tecnologias e como forma de redução de custos.

Com isso, a fim de diminuir o impacto das demissões ocasionadas pelas mudanças nos desenhos de cargos, as empresas realizam certas ações como reduzir as horas extras, redução de jornada de trabalho, promoção de trabalho em casa (home Office), assim como oferece treinamento contínuo para adquirir capacitação profissional (CHIAVENATO, 2010).

Além disso, Costa (2010) acresce que nesse novo cenário é fundamental possuir flexibilidade e capacidade de se adaptar as novas exigências impostas pelo mercado.

Cabe destacar, que algumas organizações utilizam incentivos financeiros e compensações para estimular o desligamento voluntário, bem como para que seja visto como atrativo, quando se pretende diminuir o número de funcionários sem provocar consequências negativas ligadas ao mesmo (LACOMBE, 2002).

No entanto, segundo Quége (2008) uma forma de diminuir os desligamentos por iniciativas é no momento da contratação, em que devem ser expostas as condições de trabalho, e tratar as expectativas do empregado de forma clara, para assim evitar futuras frustrações.

Assim, as características do trabalho são imprescindíveis para a satisfação do trabalhador e algumas dessas podem influenciar diretamente como é o caso do salário, benefícios, as oportunidades de progresso e as condições ambientais de trabalho, em que quando não atendidas podem gerar desligamentos por parte dos funcionários (DALL'INHA, 2006).

Diante disso, Chiavenato (2010), Tanabe e Fonseca (1986) ressaltam que a importância em medir qual é o nível de desligamentos e admissões em cada organização, uma vez que tais números servem para medir a mobilidade de colaboradores na organização, em que quanto maior for esses valores, maior será a rotatividade presente na organização.

Deste modo, Lacombe e Helborn (2008) expõem que a rotatividade pode ser calculada através de uma fórmula em que se divide a soma do número de admissões e desligamentos em determinado período pelo número de empregados existentes no tempo em que foi considerado, tendo assim a equação (1):

$$\text{Rotatividade} = \frac{\text{Total de empregados admitidos} + \text{Total de empregados que saíram do órgão}}{\text{Total de empregados no final do período}} \quad (1)$$

Por meio do cálculo da rotatividade, é possível detectar o nível da mesma na organização. Lacombe e Helborn (2008), afirmam que caso esta esteja elevada é provável que seja pelo déficit das políticas de pessoal que provoca descontentamento dos funcionários.

Por sua vez, Chiavenato (2010) apresenta como cálculo do índice da rotatividade a equação (2):

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Nº de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}} \quad (2)$$

Neste contexto percebe-se que são inúmeras causas que levam a rotatividade empresarial, para as causas podem ser levadas tanto a organização quanto aos funcionários por alguma falta econômica ou motivo pessoal. A empresa pode passar por uma queda na produtividade fazendo com que a leve a reduzir os custos da empresa e também, o

colaborador pode estar insatisfeito, desmotivado sem expectativas melhores o levando a busca de melhores oportunidades fora da organização que ocasionam sua saída.

2.3 ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE PESSOAS

A retenção de funcionários não deve ser praticada somente quando a Mão-de-obra estiver diminuindo, segundo Michelman (2007), os gerentes devem cativar seus funcionários possibilitando crescimento na área, analisando seus talentos na empresa, elogiando seu bom desempenho e demonstrando uma satisfação dos funcionários independente do tipo de pessoas que fazem parte do grupo, por exemplo, trabalhadores mais jovens ou mais experientes todos oferecem conhecimento, sendo assim todos devem ser cativados.

Uma estratégia utilizada para a retenção de funcionários seria os incentivos financeiros, é um plano das empresas que ofertam benefícios, bônus e remuneração salarial incentivando o empenho do trabalho ou aumento da produção. Empresas pequenas ou grandes podem utilizar essa estratégia, podendo ser compreendido de maneira mais fácil o desempenho individual e o sucesso da empresa. Qualquer plano desse tipo deve ter cuidados, porém, é importante ter o auxílio de um consultor ou empresa de contabilidade (SILVA; SILVA; MATOS; PINTO, 2013).

Michelman (2007), explica que cada gerente deve montar sua estratégia para reter seus funcionários ou equipe, porque é só ele que conhece e pode entender a necessidade de cada pessoa do grupo e assim, montar sua estratégia de forma que vai atingir a satisfação do pessoal e o da empresa. Além disso, ressalta que muitas empresas estão descobrindo que o segredo da retenção é nada mais que uma estratégia que considera o desenvolvimento da carreira, reconhecimento e recompensa do pessoal e também o deseja que a empresa tenha com relação ao futuro.

Segundo Nakashima (2003) afirma que a retenção de pessoas envolve duas dimensões: o ser humano e a organização. Esse processo causa na implementação de políticas e estratégias que contribui a permanência dos funcionários na organização por um lado, já pelo outro o ser humano responsável pelos seus desejos e realizações. Pode-se ser considerado como atrativos de estratégias salários, benefícios, plano de carreira, desafios, transparência na comunicação e participação nos acontecimentos sendo que, para alguns profissionais não pode fazer diferença alguma, já que as pessoas são diferentes e tem necessidades diferentes.

A estratégica tem como finalidade favorecer a flexibilidade e adaptabilidade dos funcionários as mudanças que ocorrem nas organizações e nos ambientes internos que faz com que ocorra mudança nos modelos estratégicos ou planos sendo eles baseados no controle de cada organização. Nesta estratégia os funcionários são vistos como fatores de produção e com custos elevados. Sendo assim, os funcionários são grandes parceiros de trabalho que devem ser investidos para que ocorram melhorias e estratégias eficazes (ALBUQUERQUE, 2002).

Neste contexto, verifica-se o quanto é importante um líder e organização segurar e reter sua equipe, utilizando como meios a motivação, incentivo, elogios públicos e recompensas de forma que os gratifique seu desempenho e dedicação, fazendo com que possa ser favorável para todos da melhor forma possível.

2.4 ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE

A contabilidade tornou-se uma ciência social aplicada, em que através da ação do homem é possível gerar e alterar o patrimônio, e que na visão de Franco (1996) desde seu surgimento como um conjunto de conhecimentos ordenados, com objetivos e finalidades definidas, tem sido considerada como arte, técnica ou como ciência.

Deste modo, Franco (1996, p.21) define a contabilidade como uma:

[...] ciência (ou técnica, segundo alguns) que estuda, controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a revelação desses fatos, com o fim de oferecer informações sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Para Iudícibus, Marion e Faria (2009) o objetivo da contabilidade é fornecer informações estruturadas tanto de natureza econômica, financeira, além de informações a respeito da produtividade e social, aos usuários.

Escritório contábil ou empresa prestadora de serviços contábeis é uma organização terceirizada e especializada na prestação de serviços e atividades de outras empresas. O funcionamento dos escritórios de contabilidade está regulamentado pela resolução CFC n. 1.390/2012. Para que o escritório de contabilidade possa funcionar, é preciso que ele esteja devidamente registrado junto ao Conselho Regional de Contabilidade do seu estado (CFC, 2013).

Na visão de Thomé (2001), as empresas de contabilidade são prestadoras de serviços de contabilidade para pessoas jurídicas e físicas. Para denominar tais empresas, o autor explica que alguns profissionais usam a expressão “empresa de serviços contábeis” ou “empresa de contabilidade” para fixar sociedade e “escritório de contabilidade” define estabelecimento de um só proprietário.

Sá e Sá (2009) definem que escritório contábil é um local o qual se reúnem para trabalho tendo escriturários que realizam as tarefas contábeis entre as demais funções da contabilidade. Complementam também, que os serviços contábeis prestados nesses estabelecimentos são trabalhos de contabilidade, tarefas da profissão de contador, escrituração de livros contábeis, perícias judiciais ou extrajudiciais dentro outros.

Entende-se que escritório de contabilidade é uma empresa onde presta serviços a outras empresas, cuidando dos bens patrimoniais e suas devidas rotinas. É muito importante, pois, e o que organiza e que ajuda através de relatórios na tomada de decisões e responsável por todas as ações que estão envolvidas as suas prestações de serviços. Juntamente com seus órgãos os quais prestam auxílio na profissão orientando-os e os fiscalizando.

3 METODOLOGIA

O método que foi utilizado nessa pesquisa é o método indutivo, que na concepção de Marconi e Lakatos (2003), é o raciocínio que após conseguir dados particulares e suficientemente constatados, conclui-se uma verdade geral. Sendo assim, o objetivo do método indutivo é conseguir chegar a conclusões definitivas.

Com relação ao nível de pesquisa classifica-se como pesquisa descritiva. “A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL; 2002, p. 42).

O delineamento de pesquisa utilizado foi o levantamento ou *survey*, que segundo Gil (1999, p.70) “As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interpretação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema [...]”.

A coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi o questionário, segundo Bervian e Cervo (1996) o questionário é uma das formas mais usadas para a coleta de dados, porque possibilita

medir com qualidade o que deseja. Em geral, é um meio de obter respostas as questões por uma formula que o próprio informante preenche. Essas questões em conjunto estão logicamente relacionadas com um problema central. O questionário foi aplicado com os gestores de recursos humanos de cada escritório, algumas perguntas formuladas precisou de algum tempo para ser respondido, pois as informações tinham que ser coletadas no controle da empresa. Os questionários foram enviados por e-mail. O período que foi realizado a coleta dos dados foi no mês de outubro de 2016.

A população são os escritórios de contabilidade localizados em Chapecó- SC. Para Beuren (2008, p. 118) “População ou universo da pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”.

A amostra delimita-se a cinco escritórios de contabilidade localizados em Chapecó-SC, sendo que os questionários foram respondidos pelos gestores. Segundo Marconi e Lakatos (2003) a amostra é a parte da população ou subconjunto do universo ou população, por meio de qual se estabelecem ou se estimam as características da população, ou seja, a amostra é uma parcela da população selecionada para análise.

A amostra classifica-se como não probabilística intencional. Na visão de Rampazzo e Corrêa (2008, p. 89) “A amostragem não probabilística é aquela em que os elementos da amostra são deliberadamente selecionados e, por essa razão, não assegura representatividade da população para a generalização dos resultados obtidos”.

A pesquisa classifica-se quanto à técnica de análise de interpretação de dados como qualitativa e quantitativa.

Triviños (1987) destaca que a abordagem de maneira qualitativa busca expressar os fatos com base em seu contexto. É desejável que a pesquisa tenha como característica atividades que podem ser denominadas específicas, que ao longo de seu desenvolvimento direciona os procedimentos de interpretação aos fenômenos que empregamos no nosso dia-a-dia trazendo como contribuição uma mistura de procedimentos contribuindo para uma melhor compreensão.

De acordo com Rampazzo e Corrêa (2008, p. 68) “Em suma a pesquisa quantitativa descreve amostragens e enfatiza com exatidão os dados levantados, buscando encontrar relações entre variáveis cuja descrição será feita através de um tratamento estatístico”.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o levantamento dos dados foi utilizado o instrumento de coleta de dados por meio do questionário aplicado em de cinco escritórios de contabilidade localizados em Chapecó-SC. Este tópico apresenta o desenvolvimento e a interpretação dos dados coletados. Verificando o perfil de cada escritório de contabilidade, a rotatividade dos funcionários, a percepção do gestor do RH e os motivos que levaram o desligamento da organização.

4.1 PERFIL EMPRESA A

A Empresa A atua no mercado de trabalho a 45 anos exercendo atividade de Prestação de Serviços Contábeis tendo apenas 1 único proprietário, tem atualmente 13 funcionários, 12 sendo do sexo feminino e 1 do masculino. O escritório é setorizado pelo Departamento Pessoal com 2 colaboradores; Financeiro 1 colaborador; Recepção 1 colaborador; Contábil/Fiscal 6 colaboradores; Societário 1 colaborador; Motoboy 1 colaborador e Limpeza 1 colaborador. Os funcionários apresentam um nível de escolaridade muito bom, sendo 11 com Graduação e 2 com Ensino Médio completo.

No ano de 2015 apresentou uma rotatividade com 7 colaboradores demitidos, 4 pedidos de demissão e 7 contratados, a alteração variou entre os setores Contábil/Fiscal e Departamento Pessoal. Já, no ano de 2016 teve uma redução com 2 colaboradores demitidos, 1 pedido de demissão e 2 contratações variando os mesmos setores como no ano anterior.

4.2 PERFIL EMPRESA B

A Empresa B atua no mercado de trabalho a 9 anos exercendo atividade de Recuperação de Créditos Tributários Federais; Assessoria e Jurídico tendo 3 sócios proprietários, tem atualmente 25 funcionários, 11 sendo do sexo feminino e 14 masculino. O escritório é setorizado pelo Pis/Cofins com 9 colaboradores; Ipi/Reintegra/Presumido 3 colaboradores; Jurídico 2 colaboradores; Recepção 1 colaborador; Assessoria 4 colaboradores; Financeiro 1 colaborador; Vendas 4 colaboradores e Limpeza 1 colaborador. Os funcionários apresentam um nível de escolaridade muito bom, sendo 23 com Graduação e 2 com Ensino Médio completo.

No ano de 2015 apresentou uma rotatividade com 2 pedidos de demissão e 7 contratados, a alteração variou entre os setores de Assessoria; Vendas; Ipi/Reintegra/Presumido e Recepção. Já no ano de 2016 ficou estabilizado como o ano anterior com 1 colaborador demitido, 2 pedidos de demissão e 7 contratações variando os mesmos setores como no ano anterior.

4.3 PERFIL EMPRESA C

A empresa C atua no mercado de trabalho a 17 anos exercendo atividade em Gestão e Assessoria Contábil tendo 2 sócios proprietários, tem atualmente 15 funcionários, 14 sendo do sexo feminino e 1 masculino. O escritório é setorizado pelo Departamento Pessoal com 2 colaboradores; Fiscal 4 colaboradores; Contábil 5 colaboradores; Administrativo 3 colaboradores e Limpeza 1 colaborador. Os funcionários apresentam um nível de escolaridade muito bom, sendo 11 com Graduação, 2 Nível Técnico e 2 com Ensino Médio completo.

No ano de 2015 apresentou uma rotatividade com 2 demitidos, 4 pedidos de demissão e 4 contratados, a alteração variou entre os setores do Departamento Pessoal; Administrativo e Contábil. Já no ano de 2016 teve uma redução com 3 pedidos de demissão e 3 contratações variando apenas os setores Contábil e Fiscal.

4.4 PERFIL EMPRESA D

A empresa D atua no mercado de trabalho a 4 anos exercendo atividade de Prestação de Serviços Contábeis e Consultoria/Assessoria Empresarial tendo 2 sócios proprietários, tem atualmente 8 funcionários, 7 sendo do sexo feminino e 1 do masculino. O escritório é setorizado pelo Departamento Pessoal com 2 colaboradores; Fiscal 2 colaboradores; Contábil 3 colaboradores e Limpeza 1 colaborador. Os funcionários apresentam um nível de escolaridade muito bom, sendo 7 com graduação e 1 com Ensino Médio completo.

No ano de 2015 apresentou uma rotatividade com 1 demissão e 1 contratado, a alteração variou entre o setor Contábil e da Limpeza. Já no ano de 2016 teve apenas 2 colaboradores contratados aumentando o número de funcionários, variando os mesmos setores como no ano anterior.

4.5 PERFIL EMPRESA E

A empresa E atua no mercado de trabalho a 20 anos exercendo atividade de Prestação de Serviços Contábeis tendo apenas 1 único proprietário, tem atualmente 49 funcionários, 35 sendo do sexo feminino e 14 do masculino. O escritório é setorizado pelo Departamento Pessoal com 10 colaboradores; Recepção 2 colaboradores; Fiscal 18 colaboradores; Contábil 9 colaboradores; Financeiro 2 colaboradores; Constituição 2 colaboradores; Jurídico 1 colaborador; Arquivo 2 colaboradores; Motoboy 2 colaboradores e Limpeza 1 colaborador. Os funcionários apresentam um nível de escolaridade muito bom, sendo 45 com Graduação e 4 com Ensino Médio completo.

No ano de 2015 apresentou uma rotatividade com 2 colaboradores demitidos, 17 pedidos de demissão e 20 contratados, a alteração variou entre os setores do Departamento Pessoal; Fiscal; Contábil; Arquivo e Financeiro. Já no ano de 2016 teve uma redução com 4 colaboradores demitidos, 8 pedidos de demissão e 16 contratações variando os mesmos setores como no ano anterior

4.6 GESTÃO DA ROTATIVIDADE NOS ESCRITÓRIOS DE CONTABILIDADE

Para os gestores foi questionado com relação aos motivos dos funcionários que pediram demissão e também foi questionado sobre os motivos dos que foram demitidos. Os gestores dos cinco escritórios de contabilidade responderam a mesma coisa, que os funcionários que pedem demissão são por novas oportunidades no mercado para crescimento pessoal e os demitidos por mau desempenho, redução de custos do escritório e problemas internos. Analisando as respostas, constatou-se que os escritórios de contabilidade não fazem proposta para continuar nos escritórios, para os que pedem demissão nem mesmo proposta salarial melhor, e também, para os demitidos que não se adaptam no setor contratado não fazem troca para ver a possibilidade de conseguir adaptar em outro setor, ou seja, não os mantém na organização.

Esses resultados colaboram com a pesquisa de Chiavenato (2010) e Quége (2008), em que afirmam que o desligamento por iniciativa do funcionário acontece quando este decide abandonar a empresa por razões pessoais, uma vez que pode ter alternativas de trabalho melhores em outras organizações, ou por razões profissionais, no qual não está satisfeito com

as condições de trabalho oferecidas, o ambiente organizacional é desagradável e o trabalho não lhe satisfaz. Já o desligamento por iniciativa da organização é quando o gestor toma a decisão.

Cabe destacar, que algumas organizações utilizam incentivos financeiros e compensações para estimular o desligamento voluntário, bem como para que seja visto como atrativo, quando se pretende diminuir o número de funcionários sem provocar consequências negativas ligadas ao mesmo (LACOMBE, 2002).

Desta forma, foi questionado aos gestores dos escritórios de contabilidade se os escritórios disponibilizam aos funcionários todas as informações necessárias para desempenhar a função conforme o escritório deseja e se de tempos em tempos é dado um feedback aos funcionários do seu desempenho. Os cinco escritórios de contabilidade junto com seus gestores dos recursos humanos responderam que disponibilizam sim a todos os funcionários informações necessárias para a função, assim como disponibilizam o acompanhamento de um líder de setor que ajuda e auxilia até adaptações ou prazo de experiência. Além disso, a cada três meses ou reunião de setor são pautadas sim aos colaboradores feedback tanto boas quanto para melhorias atribuindo assim, cada vez melhor o funcionário.

Quége (2008) expõe que a rotatividade também é um problema dos líderes, o que demonstra que o papel da liderança é de fundamental importância na gestão de pessoas, e necessita por parte das organizações o desenvolvimento de estruturas de gestão que possibilitem acompanhar sinais que indiquem problemas. Portanto, para o autor muitas pessoas acabam por deixar as empresas pelo fato de contraírem a “cegueira corporativa”, ou seja, não possuem conhecimento além das suas funções, desconhecem os planos, metas e objetivos da empresa, informações estas que são de responsabilidade do líder disseminar para os colaboradores.

Constatou-se na pesquisa, que todos os cinco escritórios de contabilidade trabalham de forma igual diante dos funcionários, alguns com uma rotatividade alta e outras com rotatividades controladas, ou seja, e relativo de escritório para escritório.

Tabela 1- Índice de Rotatividade Total

Escritório de Contabilidade	2015	2016
A	69,23%	19,23%
B	18,75%	20,83%
C	33,33%	26,67%

D	12,50%	12,50%
E	39,80%	28,57%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Efetuada o cálculo conforme a Equação (1), é possível verificar os escritórios que possuem o índice de rotatividade mais alto conforme demonstra Tabela 1.

Os Escritórios como mostram Tabela 1, apresentam o índice de rotatividade anual dos dois anos 2015 e 2016. O Escritório que apresentou o maior índice no ano de 2015 foi o escritório A com 69,23% e o escritório E no ano de 2016 com 28,57% dos demais escritórios. Os outros variam entre 12,50% a 33,33% sendo um índice razoável, pois os únicos escritórios que tem um considerável índice bom são os escritórios B, C e D.

Além disso, também é possível verificar apenas o índice de saídas da organização como mostra a Equação (2) conforme Tabela 2.

Tabela 2- Índice de Rotatividade em Relação às Saídas

Escritório de Contabilidade	2015	2016
A	84,62%	23,08%
B	8,33%	12,50%
C	40,00%	20,00%
D	12,50%	0,00%
E	38,78%	24,49%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme Tabela 2, pode-se observar o índice de rotatividade em relação às saídas que teve nos escritórios de contabilidade dos dois anos 2015 e 2016. O escritório de contabilidade que apresenta um índice alto no ano de 2015 foi o escritório A com 84,62% de saídas e o escritório E no ano de 2016 com 24,49%. Os outros escritórios variam entre 0% a 38,78%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo principal analisar os fatores que podem influenciar na rotatividade dos funcionários de cinco escritórios de contabilidade localizados em Chapecó estado de Santa Catarina. Realizou-se para alcançar este objetivo, um estudo de levantamento ou *survey*, tendo como método o indutivo, sendo que o instrumento de coleta de dados utilizado no estudo foi um questionário aplicado aos gestores dos cinco escritórios contábil. Para atingir o objetivo proposto pelo estudo foram elaborados quatro objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi identificar o perfil dos escritórios de contabilidade pertencentes a amostra. Verificou-se que o tempo de atuação no mercado o escritório A possui mais tempo com 45 anos, tendo também, o escritório D com menor tempo de mercado sendo 4 anos. Para conhecer mais os escritórios de contabilidade observou-se a atividade exercida e quantidade de proprietários, sendo assim, pelos dados foi identificado que todos os escritórios exercem mesma função a prestação de serviços contábil, mas algumas exercem outras atividades como Jurídico e Consultoria. Os escritórios variam a quantidade de sócios proprietários entre 1 a 3, apresentando apenas o escritório B com maior número de 3 proprietários.

O segundo objetivo específico buscou apontar o índice de rotatividade de funcionários dos escritórios. Neste objetivo apresentou além da quantidade de demitidos, pedidos de demissão e contratados. Os resultados mostram que os cinco escritórios contábeis apresentam uma quantidade de funcionários que variam de 8 a 49 colaboradores, mas independentemente de sua quantidade não influencia no índice de rotatividade, porém os escritórios foram tabulados em dois anos que teve seu percentual demonstrado por ano. Os escritórios que apresentaram um maior índice de rotatividade foi o escritório A e o E, porém, o escritório A apresentou um índice com 69,23% no ano de 2015 já o escritório E apresenta um índice de 28,57% no ano de 2016 sendo o escritório com maior índice do ano das demais. Os dois escritórios que tiveram o índice maior, são dois escritórios com uma quantidade de funcionários com diferença de 36, a quantidade de funcionários não interfere e sim a quantidade que entrou e saiu.

O terceiro objetivo específico buscou verificar a percepção do gestor de recursos humanos em relação ao escritório e os funcionários. Os dados coletados dos cinco escritórios e gestores obtiveram a mesma percepção tendo dito que todos os escritórios disponibilizam aos funcionários todas as informações necessárias para a função ou atividade que for desenvolvida, além de disponibilizar um líder de setor para auxiliar na adaptação e monitorar o trabalho desempenhado. Os escritórios avaliam seus funcionários em tempos de três meses até 6 meses em reuniões de setores, relatando melhorias e elogios individualmente e em grupo.

E, por fim, o quarto objetivo específico foi diagnosticar os motivos de desligamentos dos funcionários nos escritórios em pesquisa. Os resultados coletados analisam-se que os cinco escritórios tenham o mesmo procedimento ou método na resposta o qual foi obtida sendo assim, os escritórios juntamente com seus gestores salientam que os funcionários que

pedem demissão são por novas oportunidades no mercado para crescimento pessoal e os demitidos por mau desempenho, redução de custos da empresa e problemas internos. Entende-se que os cinco escritórios não fazem aos que pedem demissão proposta para a permanência e também aos que não se adaptam e são demitidos não os proporcionando uma troca de setor para tentar adaptá-los.

Concluiu-se com esta pesquisa que os escritórios de contabilidade possuem entre 12,50% á 69,23% de rotatividade, algumas com um nível muito baixa e outras com seu índice muito alto. Os escritórios que possuem o índice baixo são B, C e D as demais é considerado com índice alto. A rotatividade de pessoal sempre será algo inevitável sempre estará presente em qualquer atividade, mas é de grande importância que os escritórios de contabilidade, como também nas organizações em geral procurem utilizar estratégias para reterem os seus funcionários, pois assim, se asseguram de terem funcionários bons, qualificados, com experiência na empresa e uma redução nos custos relativos a admissão e demissão de funcionários.

Sugere-se para futuras pesquisas o aprofundado deste tema, no sentido de realizar uma pesquisa com uma amostra maior de escritórios de contabilidade localizados em Chapecó e efetuando ao final um comparativo com este trabalho.

REFERÊNCIAS

ALBULQUERQUE, L. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

BERVIAN, P.A.; CERVO, A. L. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

BEUREN, I. M.. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos Em Contabilidade: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I.. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____ **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____ **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Legislação 2011**. Disponível em: <http://portalcfc.org.br/legislacao/>. Acesso em: 30 Out 2016.

COSTA, S. G. D. Trabalho e valor pessoal na sociedade sem empregos. In: **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DALL'INHA, G. R. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade**: um estudo de caso. 2006. 92 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de intenção de rotatividade**: estudo de um modelo psicossocial. São Paulo, n., p.1-21, dez. 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2380#self. Acesso em: 16 Abr 2016.

FRANCO, H. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____ **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, S; MARION, J.C; FARIA, A.C. **Introdução à teoria da contabilidade**: para o nível de graduação. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LACOMBE, F. J.M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2002.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MICHELMAN, P. **Por que a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata**. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL. Mantendo os talentos da sua empresa. Rio de janeiro: Elsevier, 2007.

NAKASHIMA, C. **Reter talentos, o maior desafio**. 2003. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm>. Acesso em: 18 Set 2016.

POMI, R. M. **A importância da Gestão do turnover**. 2005. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da%20gestao-do-turnover.html >. Acesso em: 19 Jun 2016.

QUÉGE, M. A. **Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil**. Época Negócios, São Paulo, p. 1-5. out. 2008. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>. Acesso em: 21 Jun 2016.

RAMPAZZO, S. E.; CORRÊA, F. Z. M. **Desmitificando a metodologia científica: guia prático de produção de trabalhos acadêmicos.** Erechim, RS: Habilis, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos e Estágio e Pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas; 2007.

ROSÁRIO, C. C.. **Rotatividade de pessoal (turnover).** 2011. Disponível em: <http://afcontabil.blogspot.com.br/2012/08/rotatividade-de-pessoal-turn-over.html>. Acesso em: 26 Fev 2016

SÁ, A. L.; SÁ, A. M. L. **Dicionário de contabilidade.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, L.R; SILVA, M.G.P; MATOS, T.L; PINTO, A.D.L. Analisando as causas da Rotatividade de Funcionários. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, São Paulo, v.2, nº 2, p. 21- 25, Out, 2013.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TANABE, M.; FONSECA, J. S. A rotatividade de mão de obra na indústria têxtil paulista:1980 e 1981. **Revista de Administração**, São Paulo, n. , p.2-6, 1986. Disponível em: www.rausp.usp.br/download.asp?file=2101031.pdf. Acesso em: 05 Jun 2016.

THOMÉ, I. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento.** São Paulo: Atlas, 2001.

TINOCO, J. E. P. **Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos.**1996. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.