

## TURNOVER DE PESSOAL NAS FIRMAS DE AUDITORIA EXTERNA: QUAIS SÃO AS CAUSAS?

*PERSONNEL TURNOVER IN EXTERNAL AUDIT FIRMS: WHAT ARE THE CAUSES?*

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V13I1.782](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V13I1.782)

**Claudio de Souza Miranda**

csmiranda@usp.br

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo

**João Paulo Resende de Lima**

jp.resendelima@hotmail.com

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo

**Data de envio do artigo:** 20 de Setembro de 2020.

**Data de aceite:** 18 de Fevereiro de 2022.

**Resumo:** O presente trabalho analisa o nível de turnover e qualidade de vida entre os profissionais de auditoria externa. Para tal, foi realizado um levantamento com 329 auditores de diversas empresas de auditoria de diferentes tamanhos. Os resultados indicam movimentação de profissionais entre as firmas de auditoria motivada por falta de sentimento de reconhecimento, de oportunidades de crescimento, falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e também devido a fatores salariais. Observa-se, ainda, como possibilidade de turnover futuro, uma baixa indicação de continuidade na carreira até seus níveis superiores, principalmente entre as mulheres. O presente trabalho avança a literatura, ao adicionar as nuances do Brasil para a discussão de turnover de pessoal nas firmas de auditoria. Além disso, a literatura hegemônica sobre auditoria foca seus esforços nas Big Four, enquanto neste trabalho são apresentadas outras empresas em sua amostra, adicionando as nuances organizacionais para a discussão do turnover de pessoal.

**Palavras-chave:** Auditoria Externa. Qualidade de Vida. Turnover.

**Abstract:** *This work analyzes the level of turnover and quality of life among external audit professionals. For this purpose, a survey was conducted with 329 auditors from various auditing companies of different sizes. The results indicate a movement of professionals among auditing firms motivated by lack of recognition, growth opportunities, lack of balance between personal and professional life and also salary factors. It is also observed, as a possibility of future turnover, a low indication of continuity in the career, until its superior levels, mainly among women. The present work advances the literature by adding the nuances of Brazil to the discussion of personnel turnover in auditing firms. In addition, the hegemonic literature on auditing focuses its efforts on the Big Four and the present work presents other companies in its sample, adding the organizational nuances for the discussion of personnel turnover.*

**Keywords:** *External Auditing. Quality of Life. Turnover.*

## 1. INTRODUÇÃO

A retenção de funcionários é uma das maiores preocupações que as empresas de serviços profissionais, como as empresas de auditoria, têm (OLSEN et al., 2019). Como essas empresas empregam indivíduos altamente qualificados e confiam em seus conhecimentos, bem como em sua experiência para criar uma vantagem competitiva, o alto roteamento de pessoal (turnover) não é apenas oneroso em termos de custos administrativos, treinamento adicional e custos de recrutamento, mas também em termos de capital humano dado à perda de conhecimento e experiência, e, portanto, possa ocasionar um possível efeito negativo na qualidade da auditoria (GIM; RAMAYAH, 2020).

A partir do cenário acima, a pesquisa sobre o turnover em empresas de serviços profissionais recebeu atenção considerável na literatura de recursos humanos (JIANG et al., 2012; LO, 2015; RUBENSTEIN; PELTOKORPI; ALLEN, 2020). Uma das profissões em que se observa altos níveis de volume de trabalho é a auditoria, com a maioria dos auditores já trocando de profissão e/ou firma nos primeiros anos de suas carreiras (GIM; RAMAYAH, 2020).

É importante ressaltar que trabalhar em uma empresa de contabilidade, especialmente em grandes empresas de auditoria, é visto como um excelente começo para a carreira de um profissional, principalmente porque proporciona uma experiência extensa no mercado, uma ampla formação e exposição. Mas em contrapartida, observam-se também críticas à qualidade de vida destes profissionais, em razão de fatores como: grande volume de trabalho, pressões, muitas horas de trabalho, entre outros (BOUSHEY; GLYN, 2012; HAMMES; SANTOS; MELIM, 2016).

Um auditor experiente normalmente passou por treinamento estruturado nos aspectos técnicos do trabalho e foi exposto a uma variedade de clientes de auditoria, que oferecem informações sobre diferentes indústrias,

modelos de negócios, sistemas operacionais e muito mais. O ceticismo profissional, que constitui o fundamento da qualidade da auditoria, é necessariamente desenvolvido e aumentado por meio da acumulação de experiência em auditoria. Assim, a atração e a retenção de talentos de alta qualidade são fundamentais para a capacidade de uma prática contábil de melhorar a qualidade da auditoria e gerenciar o risco (ACCA, 2012; MARTINOW; MORONEY, 2016; HERMANSON et al., 2016). Por isso, tentar reduzir os níveis de turnover é importante, o que exige compreender as razões desse turnover, bem como avaliar fatores que afetam a qualidade de vida dos profissionais.

A literatura contábil acerca do tema apresenta foco nos fatores associado à intenção de turnover (HUANG; LAWLER; LEI, 2007; HERDA; LAVELLE, 2012; NOURI; PARKER, 2013; GIM; RAMAYAH, 2020; SMITH et al., 2020), contudo, não discute o efetivo turnover. Então, com o objetivo de analisar o turnover de pessoal e questões relacionadas à qualidade de vida a partir da percepção dos profissionais de auditoria externa, o presente trabalho visa responder a pergunta: quais os principais motivos para o turnover de pessoal na visão dos profissionais brasileiros de auditoria?

Para responder à questão de pesquisa, foi desenvolvida uma survey com 329 profissionais de diversas empresas de auditoria no Brasil. O presente trabalho justifica-se devido à importância de trabalhos acerca de turnover de pessoal em firmas de auditoria fora dos Estados Unidos (STEENACKERS; BREESCH, 2014). Destaca-se ainda que não é proposto aqui analisar apenas o turnover de saída da atividade da auditoria, mas também analisar quando os profissionais migram de empresas de auditoria, assim como os profissionais que vieram da auditoria interna para a externa, uma vez que esse ponto de migração é pouco observado em trabalhos anteriores que se concentraram no turnover de saída da atividade de auditoria. Adicionalmente, o presente trabalho adiciona as percepções brasileiras – país às margens do capitalismo (SAUERBRONN et al., 2021) – a uma literatura predominantemente anglo-

saxã apesar de se declarar como globalizada (KOMORI, 2015)

Diante do exposto, este estudo avança a literatura, ao adicionar as nuances do Brasil para a discussão de turnover de pessoal nas firmas de auditoria. Além disso, a literatura hegemônica sobre auditoria foca seus esforços nas Big Four, enquanto aqui são apresentadas outras empresas em sua amostra, adicionando as nuances organizacionais para a discussão do turnover de pessoal.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura exposta a seguir apresenta alguns pontos interessantes para entender o contexto dos assuntos discutidos sobre o conteúdo atualmente nos periódicos científicos.

O primeiro ponto é a compreensão do que representa o mercado de auditoria em termos de volume financeiro e volume de pessoal ocupado. Em seguida, são discutidos os fatores que influenciam o turnover na carreira da auditoria. Por fim, são apresentados os trabalhos que discutem sobre a qualidade de vida – e sua relação com o turnover – e o esgotamento físico-mental dos profissionais de auditoria. Mesmo não sendo o foco deste trabalho, os estudos acerca do esgotamento físico-mental demonstram a importância de se compreender os dois primeiros pontos para evitar problemas com os resultados do trabalho dos auditores.

### 2.1. O mercado de auditoria

O mercado de auditoria movimentava bilhões de dólares em todo mundo anualmente, além de empregar milhares de profissionais atuando em suas organizações. Mundialmente quatro grandes empresas (PWC, Deloitte, EY e KPMG), as chamadas Big Four, são as principais representantes desse mercado, tendo sua origem no fim do século XIX e início do século XX. Muitas outras grandes empresas, como a BDO, Grant Thornton, RSM, Baker Tilly, Mazars, Moore Stephens, que surgiram principalmente

em meados do século XX, também atuam nesse mercado a nível mundial. O mercado de auditoria conta ainda com uma enorme quantidade de pequenas empresas regionais atuando em todo o globo.

Sites especializados nas grandes empresas de auditoria, como o big4.com e o big4accountingfirms.com ou ainda a plataforma global de dados de empresas Statista, apresentam alguns dados importantes sobre a relevância e representatividade de mercado das Big Four. A tabela 1 demonstra que, em 2020, essas empresas tiveram faturamento global de mais de US\$157 bilhões, contando com um staff de mais de 1 milhão de funcionários. Cabe ressaltar que esses funcionários estão relacionados a atividades de auditoria, consultoria, tax e pessoal de suporte. Estima-se que a auditoria represente 44% do pessoal.

**Tabela 1 – O mercado das Big Four em 2020**

Variável	PWC	Deloitte	EY	KPMG
Faturamento Global	US\$43,1 bi	US\$47,6 bi	US\$37,2 bi	US\$29,2 bi
Empregados	284.258	334.800	252.200	226.900
Países de atuação	158	150	150	154

**Fonte:** Statista (2021).

No Brasil não há dados abertos, no Conselho Federal de Contabilidade, sobre o número de auditores registrados de forma consolidada, há apenas o número de contadores. É possível apenas estimar, com base no cadastro do Cadastro Nacional de Auditores Independentes (CNAI), na base da qualificação técnica geral (QTG) que, em julho de 2021, havia 5.121 profissionais cadastrados. Mas cabe destaque à matéria veiculada no site do Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON, 2016) que indicava que o número de auditores registrados no Brasil é de um para cada 24.615 habitantes, enquanto na Argentina, por exemplo, tem-se um auditor para cada 13.205 habitantes, e nos países europeus este número é menor ainda. Além disso, cabe ressaltar que muitos dos profissionais de auditoria no início da carreira ainda não possuem registro profissional e, portanto, não estariam em registros oficiais.

## 2.2. Turnover na auditoria

O turnover ou rotatividade de pessoal é definido por Lachac (1995) como a medida da taxa de troca de uma dada população de profissionais (saída de antigos e entrada de novos em sua substituição) de uma organização em um determinado espaço de tempo. Há, no entanto, uma distinção importante entre o turnover voluntário e o involuntário, enquanto no primeiro o desligamento acontece por decisão do indivíduo, no segundo o desligamento ocorre por decisão da organização (OLIVEIRA, 2009).

Segundo Jankowski (2016), existem três fases no ciclo de vida de um empregado nas organizações: a atração para a organização; o desenvolvimento dos talentos para as tarefas a serem desenvolvidas; e a retenção. A retenção está relacionada com o sucesso da organização em manter os funcionários que possuem as melhores capacidades e produzir o maior valor, ao mesmo tempo em que mantém baixo o nível geral de turnover.

O levantamento bibliográfico efetuado por Hammes, Santos e Melim (2016) sobre turnover demonstra que os seus principais impactos nas organizações são: os custos com demissão, admissão e treinamento; a queda na produtividade; e a possível falta de comprometimento dos funcionários

que permanecem na empresa.

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

Pitman, Gaertner e Hemmerter (1989) evidenciaram, desde a década de 1980, que há uma preocupação com turnover de funcionários da auditoria, e o estudo por eles realizado mostrou a preocupação com fatores que seriam mais determinantes para as mulheres saírem da atividade de auditoria. Com essa preocupação, em pesquisa efetuada com 161 profissionais que saíram de empresas de auditoria entre 1982 e 1985, avaliou-se a concordância para a saída da auditoria a partir de uma lista com 32 fatores. Em dez fatores houve diferença significativa entre homens e mulheres, sendo que em nove deles houve a concordância das mulheres. Entre os fatores mais importantes para elas, estavam: a quantidade de viagens necessárias, longas jornadas de trabalho, qualidade das atividades desenvolvidas e cansaço físico.

Steenackers e Breesch (2014), em survey efetuada com auditores e ex-auditores da Bélgica, verificaram que o tempo médio de duração dos auditores em suas empresas é maior entre os nascidos nas gerações dos Baby Boomers e os da Geração X, do que os da geração Y. Não foi observada diferença de permanência na atividade entre homens e mulheres. Nessa linha de turnover a partir de gerações, Hermanson et al. (2016) indicaram preocupação quanto à capacidade da profissão em sustentar a qualidade de seu capital humano, especialmente porque não houve sinais de um ambiente de trabalho radicalmente melhorado

na auditoria que possa atrair a Geração Y (Millennials).

Pesquisa efetuada pela Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) em 2012, com profissionais de auditoria de nove grandes empresas de Singapura, mostrou que apenas 38% dos inquiridos indicaram que estavam satisfeitos com sua carreira atual, e a proporção foi maior para o pessoal mais sênior. Também demonstrou que 65% dos entrevistados indicaram que pretendem deixar suas empresas dentro de 3 anos no máximo, embora os entrevistados que já ficaram por mais de 5 anos estejam menos propensos à demissão (53%). Mesmo com esse panorama, os entrevistados apontaram que uma abundância de oportunidades de progressão na carreira e previsibilidade do caminho de progressão, alto potencial de lucro futuro e segurança do emprego foram identificados como principais fatores de retenção.

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

Martinow e Moroney (2016) destacaram que, embora a falta de comprometimento com a organização possa levar ao aumento do turnover e isso seja uma ameaça para a qualidade da auditoria, nem todos os auditores com um baixo comprometimento deixarão sua empresa ou a profissão. Aqueles com baixos níveis de comprometimento podem afetar a qualidade da auditoria, pois podem não ter a motivação necessária para aplicar diligentemente a tarefa em questão.

Estudo efetuada por Hermanson et al.

(2016), por meio de entrevistas semiestruturadas com 18 profissionais de auditoria (sócios e staff) de Big Four, apontou alguns aspectos positivos da profissão, como as pessoas, o estímulo intelectual, os desafios e a responsabilidade. Entretanto como fatores negativos apontou as normas reguladoras do Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), o estresse ocasionado por longas horas de trabalho. Ressalta-se que nenhum dos entrevistados a nível de staff planejava permanecer na auditoria por longo prazo, e todos os sócios indicaram a área como uma boa opção para se começar uma carreira.

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

Em revisão de literatura efetuada por Herda e Lavelle (2012), observa-se em diversos estudos que, se os auditores estão psicologicamente ligados à sua empresa, principalmente pelo compromisso delas com seus funcionários, menor será a propensão dos auditores saírem dessas organizações. Da mesma forma que a percepção de justiça organizacional também está negativamente relacionada ao nível de estresse dos profissionais e ao nível de Burnout.

O termo “Burnout” foi inicialmente apresentado por Freudenberger (1974) em seu uso moderno. Ele definiu “esgotamento do trabalho” como um esgotamento emocional e físico que decorre das condições no local de trabalho. De acordo com Smith, Emerson e Boster (2020), o estresse ocupacional e o desgaste do trabalho são fatores contribuintes para a rotatividade real e pretendida entre os funcionários das empresas de auditoria, indicam ainda que essa é uma realidade internacional em empresas de auditoria.

De maneira geral, os principais fatores associados ao turnover e à intenção de turnover nas firmas de auditoria são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1** - Variáveis associadas ao turnover em auditoria

<b>Autor</b>	<b>Fatores associados ao turnover</b>
Pitman, Gaertner e Hemmerter (1989)	Insatisfação com superiores; maternidade/paternidade; doenças; demandas de longas horas de trabalho; insatisfação com promoção de cargos; qualidade e diversidade das tarefas; duração das atribuições individuais; insatisfação com liderança dos superiores; quantidade de viagens exigidas.
Steenackers e Breesch (2014)	Questões geracionais.
Cannon e Herda (2016)	Justiça organizacional; suporte organizacional; comprometimento com a organização; esgotamento físico-mental.
Martinow e Moroney (2016)	Falta de alinhamento/comprometimento com a organização.
Hermanson et al. (2016)	Longas jornadas de trabalho; regulação profissional; estresse.
Marcos, Vogt e Cunha (2017)	O otimismo se relaciona positivamente com a intenção de turnover, assim, quanto maior o otimismo, maior a intenção; a resiliência se relaciona negativamente com a intenção de turnover, dessa forma, quanto maior a resiliência, menor a intenção de turnover.
Smith et al. (2020)	Resiliência como fator de diminuição de turnover.
Gim e Ramayah (2020)	Conflito entre vida pessoal e profissional.

**Fonte:** Elaboração própria com base nos autores citados.

Observa-se, dessa maneira, a relação do turnover e sua intenção com fatores como a satisfação ou insatisfação com a progressão na carreira, problemas com os superiores, questões organizacionais e, por fim, questões relacionadas à qualidade de vida. Destaca-se, ainda, que são encontradas diferenças estatisticamente significantes acerca da percepção entre homens e mulheres em alguns dos fatores associados ao turnover.

### **2.3. Qualidade de vida, estresse e esgotamento físico e mental**

Como observado anteriormente, o turnover relaciona-se com fatores sociais, de saúde e comportamentais. A partir dessa visão, observa-se uma relação entre turnover e qualidade de vida, ao considerarmos o conceito de qualidade de vida como proposto por França (1997, p. 80), “[a] origem do conceito vem da medicina psicossomática que propõe uma visão integrada, holística do ser humano”.

Já na literatura contábil, observa-se uma preocupação na degradação da qualidade de vida dos profissionais contábeis – principalmente dos profissionais envolvidos na auditoria –, devido às evidências acerca dos altos níveis de estresse e de esgotamento físico e mental, expresso pela síndrome de Burnout (HERMANSON et al., 2016).

Cabe observar ainda o ponto apresentado por Jankowski (2016), de que a estação movimentada, principalmente entre os meses de novembro a abril, é um momento em que os profissionais normalmente trabalham pelo menos 60 horas semanais, em 6 dias por semana e, por isso, é provavelmente o período mais desafiante do ano. Por conta disso, Hermanson et al. (2016) evidenciaram o crescimento de estudos para tentar mitigar esses problemas.

Haddad (2017), em pesquisa efetuada com profissionais da área contábil nos Estados Unidos, apontou uma relação negativa estatisticamente significativa entre exaustão e satisfação no trabalho, e também entre ceticismo e satisfação no trabalho. Os resultados indicaram, ainda, uma relação positiva

estatisticamente significativa entre eficácia profissional percebida e satisfação no trabalho. Para Haddad (2017), as organizações precisam reconhecer os impactos negativos da síndrome de Burnout na contabilidade e abordar formas de aumentar a satisfação e a produtividade no local de trabalho.

Persellin, Schmidt e Wilkins (2014) desenvolveram um estudo com 776 auditores e ex-auditores, principalmente de Big Four (87%), avaliando a carga de trabalho e a qualidade da auditoria. Os resultados indicaram que os auditores trabalham em média 5 horas acima do limite por semana e, muitas vezes, 20 horas a mais no período de pico. Assim os auditores percebem a fadiga no mercado de trabalho como um impacto negativo sobre a moral e sobre o turnover, principalmente do pessoal de staff, e isso impediria uma alta qualidade nos serviços de auditoria.

Os resultados de Jones III, Norman e Wier (2010) indicaram que os efeitos negativos do estresse e do Burnout podem ser atenuados por um estilo de vida saudável, uma vez que o estilo de vida saudável (mantendo um programa de exercício físico regular, dieta equilibrada, bons hábitos de sono e abstendo-se do consumo excessivo de álcool e tabaco) é uma escolha, em grande medida, sob controle de um indivíduo, isso representa uma intervenção para combater os efeitos negativos de estresse e do Burnout, atuando como um mecanismo de enfrentamento. Assim os autores sugeriram que as empresas apoiem políticas que incentivem o bem-estar de seus funcionários.

### **2.4. Qualidade da auditoria e sobrecarga de trabalho: há relação?**

Além de influenciar diretamente os níveis de turnover, a qualidade de vida e sobrecarga de trabalho têm influenciado a qualidade dos trabalhos de auditoria, como mostram os trabalhos de Yan e Xie (2016), Hoopes et al. (2017), Hammami, Moldovan e Peltier (2020).

Yan e Xie (2016) apontaram que, nos Estados Unidos, o PCAOB expressou preocupação referente à qualidade da auditoria

ser comprometida devido à carga de trabalho ou pela pressão de tempo dos auditores. Yan e Xie (2016) indicaram que os auditores na China também sofrem de um estresse de trabalho generalizado, decorrente de limites de tempo, recursos humanos, riscos de responsabilidade, etc. Os picos de estresse no trabalho ocorrem durante a estação de maior movimento de janeiro a fevereiro, quando os horários de trabalho dos auditores medem mais de 10h00 por dia. Diante desse quadro, é possível refletir se e como o estresse do trabalho generalizado afeta a tomada de decisões dos auditores e a qualidade da auditoria.

Hoopes et al. (2017), em análise de documentos da área contábil e documentos oficiais nos Estados Unidos da América, analisaram a relação entre o salário dos auditores e a qualidade da auditoria. Foi feita a análise dos salários do pessoal de auditoria nas categorias de Associado, Sênior e Gerente nas Big Four entre os anos 2004 e 2013. Os autores observaram que os escritórios que pagam salários mais baixos têm uma maior porcentagem de clientes que necessitam fazer republicações de suas demonstrações contábeis. Isso é observado principalmente quando os funcionários da área de auditoria ganham menos que os profissionais das áreas de Tax e de consultoria.

Essa preocupação entre satisfação dos profissionais de auditoria e a qualidade da auditoria é também observada por Khavis e Krishnan (2017), que sugerem que, embora o equilíbrio entre vida profissional e familiar não seja um determinante importante da satisfação dos funcionários, melhorar o equilíbrio entre o trabalho e a vida profissional dos auditores pode melhorar a qualidade da auditoria.

Pesquisa efetuada por Beuren, Ribeiro e Silva (2014) com 106 auditores, a partir de uma base de auditores cadastrados no Instituto Auditores Independentes do Brasil (IBRACON), demonstrou que a percepção de justiça organizacional influencia significativamente a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a intenção de saída do auditor da organização. Isso indica que decisões

tendenciosas dos gestores das empresas de auditoria levam a reduzir a satisfação e o comprometimento dos auditores com o trabalho, além de aumentar as chances de o profissional deixar a organização.

Hammami, Moldovan e Peltier (2020) apontaram, em análise de dados de funcionários de grandes empresas de auditoria, que os funcionários estariam dispostos a aceitar uma redução no pagamento para ter um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

### 3. METODOLOGIA

O delineamento desta pesquisa está baseado na tipologia apresentada por Beuren (2006). Assim, no tocante aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois buscará demonstrar o comportamento da população pesquisada. Quanto aos procedimentos, foi realizado um levantamento e a abordagem do problema se deu por meio de uma pesquisa quantitativa, pois fez-se uso de instrumentos estatísticos para análise dos dados.

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

Especificamente este levantamento foi uma Websurvey que, de acordo com Umbach (2004), trata-se de um levantamento efetuado via internet. Segundo Callegaro et al. (2015), as websurveys são basicamente levantamentos com certas especificidades, de modo geral utiliza os mesmos princípios metodológicos dos levantamentos.

Segundo Hann et al. (2017), websurveys são um método popular para a coleta de dados, e as organizações de pesquisa estão cada vez mais

usando pesquisas via web devido à economia de tempo e custos, e principalmente pelas possibilidades tecnológicas cada vez maiores, dado o aumento do uso da Internet. Além disso, em questionários autoadministrados, como questionários na web, os entrevistados estão inclinados a responder perguntas mais sensíveis de forma mais verdadeira do que nos modos administrados por um entrevistador.

Cabe ressaltar que o desenvolvimento de websurveys tem alguns pontos negativos, de acordo com Dilmann (2000), um deles é a possibilidade de o respondente não ter acesso eletrônico, ou mesmo a dificuldade de se alcançar os endereços eletrônicos da população almejada.

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

O processo de seleção dos participantes se deu a partir de buscas de profissionais de auditoria das demonstrações contábeis, a partir de perfis do LinkedIn. A busca foi direcionada no sentido de se obter profissionais de todas regiões do país, de firmas de auditoria de pequeno a grande porte e com profissionais em diferentes níveis hierárquicos. Aceitaram o convite de conexão no LinkedIn 1156 profissionais, para os quais foram enviados o questionário. A coleta de dados ocorreu entre janeiro e fevereiro de 2018, a partir de 3 ondas de envio de e-mails.

Não há dados oficiais de profissionais de auditoria no Brasil, apenas aqueles registrados no CNAI (cadastro nacional de auditores independentes) do Conselho Federal de contabilidade, que apresentou 3.765 auditores cadastrados até 2021. Mas esse cadastro é obtido principalmente por profissionais que já estão em níveis hierárquicos elevados nas firmas de auditoria.

As perguntas do questionário foram desenvolvidas com base nas pesquisas

anteriores contidas na revisão de literatura, assim como outras que foram elaboradas para a análise do turnover de empresas, não avaliado em pesquisas anteriores, indicando a contribuição e originalidade do trabalho.

Os trabalhos analisados como referência para a construção do questionário foram relativos principalmente à questão do Turnover (PITMAN; GAERTNER; HEMMETER (1989); LAVELLE (2012); NOUR; PARKER (2013); STEENACKERS; BREESCH (2014); PERSELLIN; SCHMIDT; WILKINS (2014); LUPU; EMPSON (2015); LO (2015); KHAVIS; MARTINOW; MORONEY (2016); JANKOWSKI (2016); HERDA; KRISHNAN (2017)), qualidade de vida e Burnout (HUANG; LAWLER; LEI (2007); JONES; NORMAN; WIER (2010); HERDA; LAVELLE (2012); HADDAD (2017)), e à questão da mulher na auditoria (HAYNES (2008); LUPU (2012)).

Também foi deixado espaço para considerações optativas dos respondentes, que serão apresentadas também quando interessantes ao tema pesquisado.

Em termos de análises estatísticas dos dados, além da análise descritiva dos mesmos, foram utilizados os testes não paramétricos de Mann Whitney e Kruskal Whallis para análise de diferenças de médias entre grupos (ex.: sexo, idade, etc.) em variáveis quantitativas, e o teste de qui-quadrado em variáveis qualitativas.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A amostra é composta por 329 auditores de demonstrações contábeis levantados a partir de uma base de 1.156 profissionais presentes no LinkedIn, o que representa um retorno de 28,4%. Esse padrão de amostra é superior a trabalhos anteriores com auditores, como os realizados por Carpenter e Reimers (2011), Santos et al. (2018) e Salehi et al. (2019) com taxas de respostas de 80, 116 e 53 auditores respondentes, respectivamente.

Em termos de sexo, 53,2% dos entrevistados são homens e 46,8% são mulheres. Referente à idade, observou-se, como demonstrado pela tabela 2, que a grande maioria dos respondentes estão na faixa de 21

a 30 anos, mas também estão presentes na amostra profissionais mais velhos, que estão em níveis hierárquicos maiores.

**Tabela 2 - Idade**

Idade	Percentual
Até 20 anos	0,3%
de 21 a 30 anos	74,2%
de 31 a 40 anos	18,2%
de 41 a 50 anos	5,5%
de 51 a 60 anos	1,2%
Mais de 60 anos	0,6%

**Fonte:** Elaborada pelo Autor.

Em termos de localização, obteve-se resposta de profissionais de 15 estados brasileiros. Além disso, observou-se, pela tabela 3, que houve uma grande concentração nas regiões sudeste e sul, principalmente de São Paulo (60,2%). Esse resultado já era esperado, em função de ser as regiões com maior concentração de empresas no país.

**Tabela 3 - Distribuição por região**

Região	Percentual
Sudeste	77,2%
Sul	12,5%
Nordeste	6,7%
Centro-Oeste	3,0%
Norte	0,6%

**Fonte:** Elaborada pelo Autor.

Acerca da formação acadêmica, conforme mostrado pela tabela 4, a grande maioria dos respondentes são contadores, e os profissionais com outras formações estão todos na faixa etária de 21 a 30 anos, o que demonstra que estão em início de carreira e que, para poderem progredir profissionalmente, terão que ter formação em Ciências Contábeis. Observou-se, ainda, que 65,3% dos respondentes tinham alguma especialização/MBA, principalmente concentradas na área de contabilidade e auditoria (39,2%) e controladoria (15,8%). Somente 1,2% tinham mestrado completo ou em andamento, e nenhum possuía doutorado, o que pode ser explicado pela falta de tempo disponível para o desenvolvimento de um programa de uma pós-graduação *Stricto Sensu*.

**Tabela 4 - Formação de graduação**

Graduação	Percentual
Ciências Contábeis	84,8%
Administração	10,0%
Economia	3,6%
Outras	1,5%

**Fonte:** Elaborada pelo Autor.

Referente à experiência profissional, a tabela 5 permite observar que a maior concentração da amostra apresenta entre mais de 1 ano até 10 anos de experiência. Porém, também participaram da amostra profissionais com longa data de experiência.

**Tabela 5** - Tempo de experiência profissional em auditoria

<b>Tempo de experiência</b>	<b>Percentual</b>
Até 1 ano	6,1%
Mais de 1 ano até 3 anos	26,7%
Mais de 3 anos até 5 anos	26,7%
Mais de 5 anos até 10 anos	25,8%
Mais de 10 anos até 15 anos	7,3%
Mais de 15 anos até 20 anos	2,7%
Mais de 20 anos	4,6%

**Fonte:** Elaborada pelo Autor.

No levantamento das bases no LinkedIn, procurou-se fazer uma busca por profissionais que trabalhassem em diversos grupos de empresas de auditoria, assim na pesquisa foi questionado em que categoria de empresas o profissional trabalhava. Distribuiu-se em 3 categorias, sendo elas: Big Four (PWC, KPMG, EY, Deloitte); outras Big (BDO, Grant Thornton, RSM, Baker Tilly, Mazars, Moore Stephens); e outras empresas. Cabe ressaltar que o grupo de outras big se baseou em diversos rankings e nas empresas que atuam no Brasil.

A tabela 6 indica uma maior concentração de profissionais das Big Four. Não foi observada diferença significativa de distribuição por sexo ou região do país. Um ponto importante é que a distribuição da amostra se diferencia dos trabalhos prévios analisados, que se concentram principalmente em pesquisas com profissionais de Big Four. Dessa forma, a análise desta pesquisa amplia a visão da realidade de pesquisas anteriores, que se concentraram na percepção e avaliação de auditores de grandes empresas de auditoria.

**Tabela 6** - Empresa de auditoria de atuação

<b>Empresa de atuação</b>	<b>Percentual</b>
Big Four (PWC, KPMG, EY, Deloitte)	59,6%
Outras big (BDO, Grant Thornton, RSM, Baker Tilly, Mazars, Moore Stephens)	31,6%
Outras empresas de auditoria externa	8,8%

**Fonte:** Elaborada pelo Autor.

Solicitou-se aos pesquisados que indicassem a posição que se encontravam na hierarquia da empresa. Como cada empresa de auditoria tem nomenclaturas diferentes, optou-se pela indicação da distância do profissional de maior hierarquia, que é o sócio, sendo colocada então seis faixas de posição hierárquica. Pela tabela 7, é possível observar uma maior concentração nos níveis inferiores, mas a amostra trouxe profissionais também de níveis hierárquicos maiores. Posteriormente, para efeito de análises de diferenças de grupos, essa hierarquia foi agrupada de dois em dois, formando apenas três faixas de hierarquia.

**Tabela 7** - Posição hierárquica na auditoria externa

<b>Posição Hierárquica</b>	<b>Percentual</b>
Sou sócio	7,0%
Estou um nível abaixo do sócio	9,7%
2 níveis abaixo do sócio	16,4%
3 níveis abaixo do sócio	21,3%
4 níveis abaixo do sócio	17,3%
5 níveis ou mais abaixo do sócio	28,3%

**Fonte:** Elaborada pelo Autor.

Cabe ressaltar que foram observadas diferenças significativas nesta hierarquia em termos de sexo e pelo grupo de empresas de atuação. Entre as mulheres, há uma maior participação nos níveis hierárquicos inferiores e, nas empresas de menor porte, observou-se uma maior participação feminina de membros em hierarquia superior, o que pode ser explicado pelo fato dessas empresas terem menos níveis hierárquicos.

O perfil da amostra foi muito próximo ao observado por Marcos, Vogt e Cunha (2017) em termos de sexo, idade e experiência, em pesquisa efetuada sobre turnover com auditores, que também utilizaram o LinkedIn para captação de respondentes.

Com o intuito de observar se haveria a rotatividade (turnover) de profissionais entre as próprias empresas de auditoria, o que não é observado nos estudos prévios, questionou-se se os profissionais já haviam atuado em outras empresas de auditoria, e 32,8% indicou já ter atuado em outra empresa. A tabela 8 indica o perfil das empresas de origem anterior.

**Tabela 8** - Grupo de empresas que atuou anteriormente

<b>Empresas que atuaram</b>	<b>Percentual</b>
<i>Big Four</i>	49,1%
<i>Outras big</i>	22,2%
Outras empresas de auditoria externa	28,7%

**Fonte:** Elaborada pelo Autor.

Apesar de não apresentar diferença significativa, cruzando-se a informação do grupo de empresas atual e a anterior, observa-se uma migração de empresas menores para maiores, assim os profissionais que estão nas Big Four se deslocam para empresas medianas ou se tornam sócios de empresas menores. A maior parte dos profissionais (82,4%) ficaram até 5 anos na empresa anterior.

Com o respaldo em leituras anteriores, principalmente para a saída da atividade de auditor, foi elaborado uma lista de onze fatores que pudessem indicar as razões para a troca de empresa de auditoria, sendo que o profissional poderia indicar mais de uma opção. Evidenciou-se, conforme traz a Tabela 9 (próxima página), que os profissionais que atuavam em empresas médias e pequenas trocaram principalmente em função da falta de oportunidade e o desejo de novos desafios.

**Tabela 9 - Razões para troca de empresa de auditoria**

Razões para troca	Em qual grupo de empresas já atuou?			Todos
	Big Four	Outras big	Outras	
Sentia Falta de oportunidade de crescimento na empresa anterior	22,6%	25,0%	54,8%	32,4%
Desejava novos desafios	24,5%	37,5%	38,7%	31,5%
Não tinha equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	39,6%	16,7%	12,9%	26,9%
Desejava trabalhar em uma empresa maior	5,7%	50,0%	41,9%	25,9%
Problemas com o ambiente de trabalho	26,4%	29,2%	6,5%	21,3%
Não sentia reconhecimento da atividade desenvolvida	15,1%	16,7%	12,9%	14,8%
Salário não correspondia ao mercado	18,9%	4,2%	12,9%	13,9%
Salário anterior não correspondia às necessidades	18,9%	8,3%	3,2%	12,0%
Desejava receber mais benefícios	3,8%	20,8%	12,9%	10,2%
Não tinha flexibilidade de horários	5,7%	8,3%	3,2%	5,6%
Desejava trabalhar em uma empresa menor	3,8%	4,2%	0,0%	2,8%
Outros	13,2%	8,3%	16,1%	13,0%

**Fonte:** Elaborada pelo Autor.

Já entre os profissionais que saíram de Big Four, houve uma grande indicação de fatores ligados à qualidade de vida, como não ter equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e problemas no ambiente de trabalho. Ressalta-se que há uma maior predominância de mulheres na indicação de conciliação de vida pessoal com profissional. Ainda no grupo das Big Four, também apareceram fatores financeiros ligados à remuneração com algum destaque.

A declaração de um auditor com mais de 10 anos de experiência, que acaba de assumir como sócio em uma pequena empresa de auditoria, demonstra um pouco o que explica este turnover dentro do mercado de auditoria.

“É comum para auditores mais experientes passarem por mais de 1 empresa de auditoria. Eu passei por 3 e há 2 semanas entrei na quarta para ser sócio.”

Os resultados expressos pela Tabela 9 demonstram que a principal causa para a troca de firma de auditoria é a insatisfação com as oportunidades de crescimento dentro da firma anterior. Tal resultado é consonante com o de Pitman, Gaertner e Hemmerter (1989), que já apontava a insatisfação com o crescimento profissional como fator relevante para o turnover. Tal cenário não é incomum nas empresas de auditoria, devido à sua política de promoção ou demissão conhecida como “up or out”, em que os funcionários competem por um número bem restrito de vagas para promoção, como discutem Lupu e Empson (2015).

Procurou-se observar se haveria também entrada de profissionais oriundos da auditoria interna, visto que a ordem inversa é comum de ocorrer. Apenas 6,1% dos entrevistados já haviam passado pela auditoria interna, sendo que a maioria hoje está nas empresas menores de auditoria, conforme demonstra a tabela 10 (próxima página). As principais indicações de saída da auditoria interna foram: desejar novos desafios (40%), desejar trabalhar em uma empresa maior (25%), e não sentir reconhecimento da atividade desenvolvida (25%).

**Tabela 10 - Já atuou na auditoria interna**

Big Four	Outras Big	Outras	Todos
2,6%	8,7%	20,7%	6,1%

**Fonte:** Elaborada pelo Autor

Para avaliar o nível de turnover na auditoria, solicitou-se que fosse indicada a percepção dos entrevistados de sua ocorrência em uma escala de 1 (baixo) a 10 (alto). A nota média indicada foi 7,5 e mediana 8, com maior concentração de respostas na faixa de 6 a 8, conforme demonstra a tabela 11. Ainda, a tabela 11 mostra que há diferença de avaliação conforme o tamanho da empresa que o entrevistado trabalha, o que é confirmado pelo teste de Kruskal Wallis. Já nas Big Four, foi observado maior nível de avaliação do turnover a partir da escala sugerida. Apenas 10,7% dos entrevistados indicaram uma nota entre 1 e 5.

**Tabela 11** - Percepção do nível de turnover

Nota	Big Four	Outras Big	Outras	Todos
1 a 5	10,70%	19,20%	27,60%	14,90%
6 a 8	60,20%	56,70%	58,60%	59,00%
9 a 10	29,10%	24,00%	13,80%	26,10%
Média	7,7	7,3	6,9	7,5

**Fonte:** Elaborada pelo Autor

Também foi observada diferença significativa de avaliação em função da posição hierárquica, sendo o nível de turnover mais baixo entre os profissionais que estavam nas posições superiores (6,7). Pelo teste de Mann-Whitney, foi possível averiguar que a percepção de rotação é mais alta entre as mulheres (8,1) do que entre os homens (7,1), e não foi observada diferença entre as regiões do país. A percepção de maior rotatividade entre as mulheres pode ser explicada pelo fato de que elas acabam sendo “expulsas” das firmas de auditoria por serem espaços organizacionais construídos como masculinos e pautados em valores patriarcais (CASTRO, 2012), tornando possível atingir o topo da carreira apenas as mulheres que adotaram rotas alternativas para “quebrar o teto de vidro” (LUPU, 2012).

Baseado na revisão de literatura, indicaram-se oito fatores que poderiam influenciar o índice de turnover, os quais estão expostos na tabela 12, na qual os auditores deveriam indicar seu grau de concordância com os fatores expostos. As principais concordâncias estão relacionadas a fatores de qualidade de vida, como o fato de ter uma jornada de trabalho elevada. Fatores como outras oportunidades de trabalho também tiveram forte indicação, o que é esperado pela forte formação que esses profissionais têm, porém internamente dentro da própria organização a percepção é baixa. Essa indicação de oportunidades surgidas em outras organizações já foi demonstrada no estudo de Pitman, Gaertner e Hemmerter (1989) como um dos principais motivos de turnover na área.

**Tabela 12** - Fatores de turnover

Fatores turnover	Conc. Plenam	Conc. Parc.	Não conc. nem disc.	Disc. Parcial	Disc. Plena m.
Jornada de trabalho elevada	65,7%	27,4%	4,6%	1,5%	0,9%
Desejar qualidade de vida melhor	62,9%	31,3%	3,0%	2,1%	0,6%
Remuneração não compatível com o esforço desenvolvido	58,7%	30,1%	6,1%	4,0%	1,2%
Propostas de trabalhos surgidas em outras organizações pela experiência no trabalho de auditoria	52,0%	35,9%	10,0%	1,8%	0,3%
Dificuldade de conciliar fatores familiares	45,3%	36,8%	12,2%	4,3%	1,5%
Dificuldade de conciliar trabalho e estudo	27,4%	39,8%	16,4%	13,7%	2,7%
Excesso de Viagens	21,9%	33,1%	25,2%	14,0%	5,8%
Saída para outras áreas da própria organização como consultoria/forensic	7,0%	24,9%	37,1%	18,8%	12,2%

**Fonte:** Elaborada pelo Autor

Para cada uma dessas questões, foi avaliado a existência de diferenças significativas de avaliação a partir dos seguintes grupamentos: sexo, grupo de empresas, hierarquia e região. As diferenças foram observadas principalmente nos agrupamentos de sexo e grupo de empresas. As principais diferenças significativas observadas foram:

- Desejar qualidade de vida melhor: concordância maior entre as mulheres, o que pode ser explicado pelo ambiente machista que expõe as mulheres a diversos tipos de violência (BITBOL-SABA; DAMBRIN, 2021); profissionais de Big four, principalmente das regiões sul e sudeste. Em termos de hierarquia, quanto maior foi a hierarquia, menor era a concordância, resultado que pode ser explicado pelo processo de socialização e naturalização das longas jornadas de trabalho e grande carga de viagem (LUPU; EMPSON, 2015);

- Excesso de Viagens: concordância maior entre as mulheres, o que já foi observado por Pitman, Gaertner e Hemmerter (1989); profissionais das outras bigs e empresas menores; e principalmente profissionais das regiões sul e nordeste;

- Dificuldade de conciliar fatores familiares: concordância maior entre as mulheres, o que pode ser explicado pela imposição social do cuidado da família, da casa e das crianças à mulher, como demonstra a literatura prévia em auditoria e em outras carreiras (HAYNES, 2008; KOKOT-BLAMEY, 2021); profissionais de Big Four;

- Remuneração não compatível com o esforço desenvolvido: concordância maior de profissionais de Big Four;

- Jornada de trabalho elevada: concordância superior entre as mulheres, novamente explicado pela imposição social do cuidado devido à divisão sexual do trabalho (HIRATA; KERGOAT, 2007), o que repete os resultados de Pitman, Gaertner e Hemmerter (1989).

Duas declarações de auditoras de Big Four com três anos de experiência podem explicar de forma mais explícita alguns pontos observados nos dados quantitativos:

“A auditoria é o meio, e não o final. Muitos de nós usamos a auditoria como ponte para conseguirmos algum emprego melhor.” (auditora 1)

“Acredito que é um ambiente de muito aprendizado em curto espaço de tempo, porém vem junto com o aprendizado uma grande pressão, um deadline muito curto e muitas vezes um ambiente de trabalho exaustivo e desestimulante uma vez que o nível de cobrança é muito alto em todos os níveis hierárquicos. Isso com um salário baixo, acredito sejam problemas de alto turnover em auditoria.” (auditora 2) [sic]

Solicitou-se, ainda, que os profissionais indicassem como percebiam o seu grau de qualidade de vida no trabalho, novamente a partir em uma escala de 1 (baixa) a 10 (alta). Conforme dados da tabela 13 (próxima página), observa-se uma nota média 5,15 com maior concentração das notas na escala de 1 a 5 (54,7%).

Foram observadas diferenças significativas em termos de sexo, com mulheres indicando uma qualidade de vida menor; e em termos de hierarquia, quanto mais baixo o grau hierárquico, menor foi a nota dada. É interessante observar que mesmo os profissionais que estão em graus hierárquicos maiores indicaram notas baixas de qualidade de vida, o que pode ser explicado pelo fato de que a carga de trabalho não diminui, apenas adota outra natureza, passando de operacional para comercial (KORNBERGER; JUSTESSEN; MOURITSEN, 2011; LUPU; EMPSON, 2015).

**Tabela 13** - Como você percebe o grau de qualidade de vida no trabalho

Nota	Todos	Sexo		Hierarquia		
		Masculino	Feminino	Sócio e um abaixo	Dois ou três abaixo do sócio	Quatro, cinco ou mais abaixo do sócio
1 a 5	54,70%	47,40%	63,00%	34,50%	52,40%	64,00%
6 a 8	42,90%	49,10%	35,70%	56,40%	47,60%	34,00%
9 a 10	2,40%	3,40%	1,30%	9,10%	0,00%	2,00%
Média	5,15	5,51	4,74	6,18	5,04	4,86

**Fonte:** Elaborada pelo Autor

Com o uso da mesma escala, questionou-se: “Como acha que seus colegas percebem suas qualidades de vida no trabalho?” e a nota média foi um pouco inferior (4,78). Ao comparar as duas respostas, encontrou-se uma correlação de 0,705 com 99% de confiança e, ao analisar as correlações entre cada um dos grupamentos, por exemplo, na categoria sexo foram encontradas correções com confiança de 99%. E novamente observou-se que as notas das mulheres eram inferiores, assim como dos menores níveis de hierarquia. Porém, nessa questão, foi observada diferença significativa entre os tipos de empresa, e as notas foram menores, quanto maior o grupamento das empresas, sendo a menor nota média (4,48) indicada pelos profissionais de Big Four.

Por fim, complementando a análise de rotação e de qualidade de vida no trabalho, fez-se três questionamentos envolvendo fatores de valorização no trabalho e crescimento na carreira. Os dados da tabela 14 permitem verificar que não é elevada a concordância referente ao sentimento de valorização do cargo, e que o objetivo de chegar ao topo da carreira e também de conseguir um plano de carreira não é elevado.

**Tabela 14** - Avaliações da carreira de auditor

	Conc. Plenam	Conc. Parc.	Não conc. nem disc.	Disc. Parcial.	Disc. Plenam
Eu me sinto valorizada(o) no cargo que exerço	16,1%	45,3%	12,2%	19,8%	6,7%
Eu pretendo seguir o plano de carreira até me tornar sócio/sênior	19,5%	27,4%	18,5%	15,2%	19,5%
Eu acho que vou conseguir seguir meu plano de carreira dentro do meu planejamento	21,6%	42,2%	22,5%	7,6%	6,1%

**Fonte:** Elaborada pelo Autor

Cabe destacar que o sentimento de valorização é maior nas Big Four, com 64,8% de concordância plena e parcial, contra 59,6% das outras big, e 44,8% das empresas menores. Esse sentimento é também superior quanto maior o nível hierárquico, que teve 78,2% de concordância plena e parcial para os profissionais nos dois maiores níveis hierárquicos, e apenas 49,3% para os menores níveis hierárquicos. Essas duas diferenças foram observadas pelo teste de qui-quadrado.

Também foram observadas diferenças em termos de expectativa de crescimento na carreira em relação ao sexo e à posição hierárquica. A concordância plena e parcial de que se pretendia seguir na carreira até o seu topo foi de 50,9% para os homens contra 42,2% das mulheres, cabendo destaque que, para mulheres, apenas 12,3% concordaram plenamente.

A diferença de percepção encontrada entre homens e mulheres pode ser explicada por Lupu (2012, p.352), quando a autora afirma que nas firmas de auditoria “o modelo profissional existente

é construído como masculino resultando na existência de caminhos aprovados para o topo da carreira versus caminhos alternativos [...] as rotas aprovadas são construídas de forma a serem mais adequadas para os homens do que para a maioria das mulheres, especialmente mães, que decidem recorrer a caminhos alternativos de modelos”.

A diferença entre as posições hierárquicas pode ser explicada pelo fato de que aos trainees é vendida a ideia de que a carreira é linear e meritocrática (LUPU, 2012; LUPU; EMPSON, 2015), contudo, conforme a carreira vai avançando, mostra-se cada vez mais competitiva e com emaranhados políticos e comerciais. Dessa forma, ao atingir cargos de gerência – podendo ser considerado o meio entre trainee e sócio –, o indivíduo se vê frente a uma montanha a ser superada, sendo esse o passo decisivo entre atingir o topo da carreira, trocar de carreira ou organização (KORNBERGER; JUSTESEN; MOURITSEN, 2011).

Em relação à progressão de carreira e aos problemas de turnover e qualidade de vida, um auditor com cinco anos de experiência faz uma declaração sobre o crescimento na carreira e que merece atenção de estudo:

Acredito que a carreira de auditoria vem necessitando de mudanças, principalmente no pouco que oferece no aspecto de qualidade de vida e talvez a ganância vem impedindo a manutenção de funcionários e aumentando cada vez mais o turnover de talentos, não sendo o suficiente a manutenção da ideia e plano de carreira ilusórios sobre o “sonho dourado de se tornar um sócio”, “, a fim de infringir descaradamente as leis trabalhistas e encorajar os funcionários a desconsiderá-las em momentos de pressão. [sic]

No que tange a valorização profissional e as pressões no trabalho, uma auditora de Big Four com dez anos de experiência explicita um pouco o estresse vivido pela profissão.

O crescimento profissional em Big Four é acelerado, para isso também há muita cobrança.

Internamente disse que o que um funcionário de uma empresa de fora demora 3 anos para aprender, quem trabalha em big four demora apenas 1. Não é a toa que trabalhamos de domingo a domingo sem horários para entrar e sair e muitas vezes não temos reconhecimento e isso acaba se tornando obrigação. [sic]

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi avaliar as razões de turnover e avaliação da qualidade de vida entre os profissionais de auditoria externa. A literatura demonstra que esses dois fatores são prejudiciais às organizações de auditoria, principalmente no que tange a perda de seu capital intelectual, bem como pode afetar a qualidade de seus trabalhos.

Para alcançar este objetivo, uma survey foi desenvolvida, sendo respondida por 329 auditores de diversos tamanhos de empresa de auditoria. Os dados demonstram um razoável nível de turnover, baseado principalmente no desejo de crescimento na carreira, no caso de auditores que trocaram de empresa. De maneira geral, a percepção de turnover na carreira, seja qual tipo for, é alto e causado principalmente pelo estresse de cobranças, altas horas de trabalho e remuneração não compatível. Esses fatores de razões para o turnover explicam em parte as razões para a baixa avaliação da qualidade de vida na função.

Observou-se que tanto nas razões para mudanças de empresas de auditoria quanto para sair deste ramo, a dificuldade de conciliar família e trabalho tiveram destaque, principalmente entre as mulheres. Sabe-se que algumas empresas do setor têm desenvolvido ações para retenção de seus funcionários, principalmente em períodos críticos como a maternidade. De acordo com Gomes (2017), a PWC tem trabalhado para diminuir o problema de conciliação entre vida pessoal e profissional, oferecendo, por exemplo, a partir de 2017, licença maternidade de seis meses e também licença paternidade de dois meses, além de alguns outros benefícios.

Observa-se pela literatura o aumento da

preocupação com o turnover e a qualidade de vida dos auditores, tanto pelos pesquisadores quanto pelas próprias empresas de auditoria. A declaração de um auditor de Big Four com cinco anos de experiência relata bem a preocupação das auditorias, mas demonstra que há ainda algumas dificuldades neste processo.

“Trabalho na [EMPRESA] e sinto que a presidência começou um trabalho de incentivo a qualidade de vida e a retenção de talentos, pois, problemas e erros gerados pela desmotivação, esgotamento e turnover dos funcionários está muito alto. No entanto, essa mudança de cultura ainda não foi e está tendo dificuldade de ser assimilada pelos sócios e gerentes, gerando distorção entre a política pregada pela firma e o dia a dia.” [sic]

O panorama geral das análises apresentadas nesta pesquisa sobre os profissionais de auditoria no país pode ser utilizado tanto pelas firmas de auditoria como por órgãos reguladores, como o Conselho Federal de Contabilidade e Comissão de valores mobiliários, com o objetivo de melhorar o trabalho dos profissionais, bem como avaliar o impacto que este panorama pode trazer à qualidade final do trabalho dos auditores.

Quanto às limitações deste estudo, pode-se destacar o fato de a pesquisa desenvolvida ser uma survey, o que pôde gerar problemas de compreensão das questões, ausência ou excesso de motivação dos respondentes. Ainda como limitação, tem-se o fato de o objetivo ter sido obter um panorama geral da questão do turnover e da qualidade de vida na auditoria, sem que se aprofundasse em questões com a qualidade de vida e o Burnout. Dessa forma, utilizou-se de dados mais aprofundados de pesquisas anteriores.

Como sugestão de estudos posteriores, de pontos não tratados neste trabalho, mas evidenciado na literatura internacional, e não observado no Brasil, estão a questão da existência do Burnout e também do impacto dos problemas de qualidade de vida e turnover na qualidade da auditoria. E esta pesquisa pode ser

também aplicada com auditores internos, para avaliar se há diferenças entre as duas funções.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF CHARTERED CERTIFIED ACCOUNTANTS (ACCA). **Talent Attraction and Retention in Larger Accounting Firms**. Disponível em: <<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/other-PDFs/talent-attraction-singapore.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2018.

BEUREN, I. M. ; RIBEIRO, F.; SILVA, O. L. Percepção de justiça organizacional de auditores independentes de empresas de auditoria. In: CCC-USP. Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2014, São Paulo. Congresso USP 2014. São Paulo: FEA/USP, 2014. v. 1. p. 1-16.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Atlas: São Paulo, 2006.

BIG4. **The 2014 big four firms performance analysis**. 2015. Disponível em: <<http://www.big4.com/wp-content/uploads/2015/01/The-2014-Big-Four-Firms-Performance-Analysis-Big4.com-Jan-2015.pdf>> acesso em janeiro/2018>. Acesso em: 20 jul. 2018.

BITBOL-SABA, Nathalie; DAMBRIN, Claire. “It’s not often we get a visit from a beautiful woman!” The body in client-auditor interactions and the masculinity of accountancy. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 64, p. 102068, 2019.

BOUSHEY, H.; GLYNN, S. J. There are significant business costs to replacing employees. **Center for American Progress**, v. 16, 2012.

CASTRO, Mayra Ruiz. Time demands and gender roles: The case of a big four firm in Mexico. **Gender, Work & Organization**, v. 19, n. 5, p. 532-554, 2012.

FREUDENBERGER, H.J. Staff burn-out, **Journal of Social Issues**, v. 30 n. 1, 1974.

GIM, Gabriel CW; RAMAYAH, T. Predicting turnover intention among auditors: is WIPL a mediator? **The Service Industries Journal**, v. 40, n. 9-10, p. 726-752, 2020.

GOMES, A.S. **Empresas melhoram condições de trabalho para os pais**. 2017. Disponível em:<<http://economia.estadao.com.br/blogs/adriana-salles-gomes/empresas-melhoram-condicoes-de-trabalho-para-os-pais/>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

HADDAD, T. **A Quantitative Examination of the Relationship between Perceived Burnout and Job Satisfaction in Certified Public Accountant**. 2017. Disponível em: < <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/1627/>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

HAMMAMI, A.; MOLDOVAN, R.; PELTIER, R.M. Salary perception and career prospects in audit firms. **Managerial Auditing Journal**. Vol. 35 No. 6, 2020 pp. 759-793

HAMMES, C. C. F.; DOS SANTOS, A. J.; MELIM, J. M. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n.3, p. 24. 2016.

HAYNES, Kathryn. (Re) figuring accounting and maternal bodies: The gendered embodiment of accounting professionals. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n. 4-5, p. 328-348, 2008.

HERDA, D. N.; LAVELLE, J J. The auditor-audit firm relationship and its effect on burnout and turnover

intention. **Accounting Horizons**, v. 26, n. 4, p. 707-723, 2012.

HERMANSON, D. R.; HOUSTON, R. W.; STEFANIAK, C. M.; WILKINS, A. M. The work environment in large audit firms: Current perceptions and possible improvements. **Current Issues in Auditing**, v. 10, n. 2, p. A38-A61, 2016.

HOOPEs, J.L.; MERKLEY, K.J.; PACELLI, J.; SCHROEDER, J.H. Audit Personnel Salaries and Audit Quality. **SSRN Electronic Journal**. 2017. Disponível em: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2801909](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2801909)>. Acesso em: 20 maio 2018.

HUANG, Tung-Chun; LAWLER, John; LEI, Ching-Yi. The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 35, n. 6, p. 735-750, 2007.

INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL (Ibracon). **Brasil amarga o título de país pouco auditado**. 2016. Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detNoticia.php?cod=3336>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

JANKOWSKI, H. **How to Decrease Employee Turnover Rates Within Public Accounting Firms**. Honors Thesis Projects, University of Tennessee, Estados Unidos da América. 2016.

JIANG, Kaifeng et al. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012.

JONES III, A.; NORMAN, C. S.; WIER, B. Healthy lifestyle as a coping mechanism for role stress in public accounting. **Behavioral Research in Accounting**, v. 22, n. 1, p. 21-41, 2010.

KHAVIS, J.; KRISHNAN, J. Employee Satisfaction in Accounting Firms, Work-Life Balance, Turnover, and Audit Quality. **SSRN Electronic Journal**. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3095057>>.

KOKOT-BLAMEY, Patrizia. Mothering in accounting: Feminism, motherhood, and making partnership in accountancy in Germany and the UK. **Accounting, Organizations and Society**, p. 101255, 2021.

KOMORI, Naoko. Beneath the globalization paradox: Towards the sustainability of cultural diversity in accounting research. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 26, p. 141-156, 2015.

KORNBERGER, Martin; JUSTESEN, Lise; MOURITSEN, Jan. “When you make manager, we put a big mountain in front of you”: An ethnography of managers in a Big 4 accounting firm. **Accounting, Organizations and Society**, v. 36, n. 8, p. 514-533, 2011.

LACHAC, R. **Um modelo alternativo para o estudo do turnover**. 1995. Tese de Doutorado.

LO, Janice. The information technology workforce: A review and assessment of voluntary turnover research. **Information Systems Frontiers**, v. 17, n. 2, p. 387-411, 2015.

LUPU, I; EMPSON, L. Illusio and overwork: playing the game in the accounting field. **Accounting,**

**Auditing & Accountability Journal**, v. 28, n. 8, p. 1310-1340, 2015.

LUPU, Ioana. Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 23, n. 4-5, p. 351-369, 2012.

MARCOS, C.; VOGT, M. ; CUNHA, P. R. . Capital Psicológico no Trabalho e a Intenção de Rotatividade de Auditores Independentes. In: XVII USP International Conference in Accounting, 2017, São Paulo. XVII Congresso USP, 2017.

MARTINOW, K.; MORONEY, R. **Regulating Audit Quality via Inspections and Checklists: Impact on Auditor Commitment and Turnover Intentions**. Working Paper, 2016.

MIRANDA, C. S. **Ensino em contabilidade gerencial: uma análise comparativa de percepções de importância entre docentes e profissionais, utilizando as dimensões de atividades, artefatos e competências**. 2011. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. doi:10.11606/T.12.2011.tde-04032011-163936. Acesso em: 2018-08-28.

NOURI, Hossein; PARKER, Robert J. Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. **The British accounting review**, v. 45, n. 2, p. 138-148, 2013.

OLIVEIRA, J.P.O.B. **Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal**. Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. 2009

OLSEN, Karen M.; SVERDRUP, Therese E.; KALLEBERG, Arne L. Turnover and transferable skills in a professional service firm. **Journal of Professions and Organization**, v. 6, n. 1, p. 2-16, 2019.

PERSELLIN, J.; SCHMIDT, J.; WILKINS, M.S. **Auditor perceptions of audit workloads, audit quality, and the auditing profession**. Working paper. 2014.

PITMAN, M. K.; GAERTNER, J F.; HEMMETER, P. E. A study of male and female employee turnover in public accounting firms. **The Journal of Applied Business Research**, v. 5, n. 3, p. 10-15, 1989.

RUBENSTEIN, Alex L.; PELTOKORPI, Vesa; ALLEN, David G. Work-home and home-work conflict and voluntary turnover: A conservation of resources explanation for contrasting moderation effects of on-and off-the-job embeddedness. **Journal of Vocational Behavior**, v. 119, p. 103413, 2020.

SAUERBRONN, Fernanda Figueiras et al. Decolonial studies in accounting? Emerging contributions from Latin America. **Critical Perspectives on Accounting**, p. 102281, 2021.

SMITH, Kenneth J. et al. Resilience as a coping strategy for reducing auditor turnover intentions. **Accounting Research Journal**, Vol. 33 No. 3, pp. 483-498. 2020. <https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2019-0177>

STATISTA. Business Data Platform. <https://www.statista.com/> (visualizado em 07/2021)

STEENACKERS, K.; BREESCH, D. Auditors' length of stay in their first audit firm: An empirical study

---

for the Belgian audit profession using survival analysis. In: **Proceedings of the EAA Annual Congress**, Estonia, 37. 2014.

YAN, H.; XIE, S. How does auditors' work stress affect audit quality? Empirical evidence from the Chinese stock market. **China Journal of Accounting Research**, v. 9, n. 4, p. 305-319, 2016.