



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA, CULTURA ÉTICA E CULTURA
ORGANIZACIONAL NO CÉTICISMO PROFISSIONAL DO AUDITOR**

PATRÍCIA ALEXANDRA MARTINS MARQUES

OUTUBRO - 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA, CULTURA ÉTICA E CULTURA
ORGANIZACIONAL NO CÉTICISMO PROFISSIONAL DO AUDITOR**

PATRÍCIA ALEXANDRA MARTINS MARQUES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR ANTÓNIO CARLOS DE OLIVEIRA SAMAGAIO

OUTUBRO - 2021

Abstract

Given the successive scandals related to financial reporting, audit quality has come under increasing scrutiny in society and academia. Professional Skepticism has been identified as one of the main determinants of audit quality. The literature has sought to identify the main determinants of auditors' Professional Skepticism so that audit firms can introduce measures to improve this requirement. However, the studies conducted to date focus primarily on determinants related to auditor characteristics, neglecting factors related to the organizational context surrounding the auditor's day-to-day life.

The present study aims to analyze the influence, individually and together, of organizational determinants on auditors' Professional Skepticism, namely Organizational Culture, Leadership, and Ethical Culture. The research strategy used was a survey, and the hypotheses were tested through Partial Least Squares - Structural Equation Model and fuzzy set Quality Comparative Analysis methods, using a sample of 90 Portuguese auditors.

From the unifinality perspective, the results suggest that none of the organizational determinants has an influence on Professional Skepticism. However, from the equifinality perspective, based on a holistic perspective of the study of the problem, the results show that there are several configurations that stimulate Professional Skepticism, showing that there is an interrelationship between the organizational determinants that contribute to the presence or absence of Professional Skepticism. Thus, the results show that the organizational complexity of audit firms can have different impacts on audit quality, requiring consistency in the management of organizational elements.

Keywords: Quality, Auditing, Professional Skepticism, Ethical Culture, Organizational Culture, Organizational Leadership.

Resumo

A qualidade da auditoria tem sido alvo de um crescente escrutínio na sociedade e pela academia, atendendo aos sucessivos escândalos relacionados com relato financeiro. O Ceticismo Profissional tem vindo a ser identificado como um dos principais determinantes da qualidade da auditoria. A literatura tem procurado identificar quais são os principais determinantes do Ceticismo Profissional dos auditores de forma que as firmas de auditoria possam introduzir medidas que melhorem este requisito. Contudo, os estudos realizados até aos dias de hoje focam-se essencialmente em determinantes relacionados a características do auditor, negligenciando fatores relacionados com o contexto organizacional que envolvem o dia-à-dia do auditor.

O presente estudo tem como objetivo analisar a influência, individual e em conjunto, dos determinantes organizacionais no Ceticismo Profissional dos auditores, nomeadamente a Cultura Organizacional, a Liderança e a Cultura Ética. A estratégia de investigação utilizada foi o inquérito, tendo as hipóteses sido testadas através dos métodos *Partial Least Squares – Structural Equation Model* e *fuzzy set Quality Comparative Analysis*, usando para esse efeito uma amostra de 90 auditores portugueses.

Na perspetiva da *unifinality*, os resultados sugerem que nenhum dos determinantes organizacionais tem influência no Ceticismo Profissional. Contudo, na perspetiva da *equifinality*, assente numa perspetiva holística do estudo do problema, os resultados mostram existir diversas configurações que estimulam o Ceticismo Profissional, evidenciando que existe uma inter-relação entre os determinantes organizacionais que contribuem para a presença ou ausência de Ceticismo Profissional. Desta forma, os resultados mostram que a complexidade organizacional das firmas de auditoria podem ter impactos diferentes na qualidade de auditoria, exigindo uma coerência na gestão dos elementos organizacionais.

Palavras-chave: Qualidade, Auditoria, Ceticismo Profissional, Cultura Ética, Cultura Organizacional, Liderança Organizacional.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, queria agradecer ao Professor Doutor António Carlos de Oliveira Samagaio pelo conhecimento transmitido e por toda a paciência e apoio ao longo do mestrado e sobretudo na realização da presente dissertação.

Agradeço ao ISEG – Lisbon School of Economics and Management, por desde o primeiro dia me ter acolhido tão bem. A todos os docentes que me acompanharam desde a licenciatura até ao mestrado, o meu obrigado, fizeram-me crescer tanto a nível profissional como pessoal.

Não podia deixar de agradecer à minha família, pais, avó, irmã e cunhado, os meus grandes apoios durante todo este processo. Em especial ao meu pai, mãe e avó que, de forma incansável, me apoiaram durante todo o meu percurso escolar e que fizeram de mim a pessoa que sou hoje. A eles dedico todo o meu sucesso e alegria alcançada até hoje pois sem eles isto não seria possível. Agradeço-lhes com o desejo de um dia lhes retribuir tudo o que fizeram por mim e deixá-los o mais orgulhosos possíveis.

Aos meus amigos que sempre me apoiaram nas minhas decisões e que me incentivam todos os dias a fazer mais e melhor, especialmente à Ana Rita Moleiro e à Cristiana Dias por toda a motivação e companheirismo ao longo dos últimos anos.

Por fim, resta-me agradecer a todos os participantes ao inquérito, o estudo só se tornou possível graças a eles.

Índice

<i>Abstract</i>	i
Resumo	ii
Agradecimentos	iii
Índice	iv
Índice de tabelas	vi
Lista de Abreviaturas.....	vii
Índice de Anexos	viii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Ceticismo Profissional (CP)	3
2.2. Determinantes do Ceticismo Profissional	5
2.3. Desenvolvimento de Hipóteses	7
2.3.1. Liderança	7
2.3.2. Cultura Organizacional (CO).....	11
2.3.3. Cultura Ética (CE)	15
3. Metodologia de Investigação.....	18
3.1. Instrumento de Recolha de Dados	18
3.2. Variáveis de Medida.....	18
3.3. Amostra	20
3.4. Viés de Respostas e de não Respostas.....	20
3.5. Estimação de Modelos.....	21
4. Apresentação de Resultados	23
4.1. Caracterização da Amostra.....	23
4.2. Resultados do modelo – <i>Partial Least Squares</i>	23
4.2.1. Estimação do Modelo de Medida	23
4.2.2. Estimação do Modelo Estrutural	26
4.3. <i>Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis</i>	28
4.3.1. Calibração das Variáveis	28
4.3.2. Análise das Condições Necessárias	29
4.3.3. Análise das Condições Suficientes	29

5. Conclusão, Limitações e Pesquisa Futura	32
6. Referência Bibliográficas	39
7. Anexos	47

Índice de tabelas

Tabela I - Determinantes do CP	6
Tabela II - Fiabilidade e Validade Convergente dos Construtos de Primeira Ordem...	24
Tabela III - Resultados do Modelo Estrutural.....	27
Tabela IV - Resultados do Modelo Original	28
Tabela V - Análise das Condições Necessárias	29
Tabela VI - Truth Table: Solução Intermediária das Condições de Suficiência para Ceticismo Profissional.....	30
Tabela VII - Truth Table: Solução Intermediária das Condições de Suficiência para Ausência de Ceticismo Profissional	31

Lista de Abreviaturas

AVE – *Average Variance Extracted*

CE – *Cultura Ética*

CO – *Cultura Organizacional*

CP – *Ceticismo Profissional*

CR – *Composite Reliability*

fsQCA – *fuzzy set Qualitative Comparative Analysis, fsQCA*

HTMT – *rácio heterotrait-monotrait*

IFAC – *International Federation of Automatic Control*

ISA – *International Standard on Auditing*

MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*

OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument*

PLS – *Partial Least Squares*

ROC – *Revisor Oficial de Contas*

VIF – *Variance Inflation Factor*

Índice de Anexos

Anexo I - Itens do CP.....	47
Anexo II - Itens da Liderança	48
Anexo III - Itens da CO	50
Anexo IV - Itens da CE.....	52
Anexo V - Itens da Desejabilidade Social.....	53
Anexo VI - Matriz de Correlação entre Indicadores e Variáveis Latentes (cross-loadings e outer loadings)	54
Anexo VII - Matriz de Correlação entre Variáveis Latentes (critério Fornell-Larcker) 55	
Anexo VIII - Matriz de Correlação entre Variáveis Latentes (critério HTMT)	55
Anexo IX - Calibração dos Construtos	56

1. Introdução

O relatório de auditoria é bastante valorizado pelo mercado, nomeadamente pelos investidores, por aumentar a credibilidade das demonstrações financeiras da empresa auditada (Agrawal & Chadha, 2005; Kueppers & Sullivan, 2010). Contudo, a ocorrência de fraudes contabilísticas e de escândalos financeiros acabam por abalar a confiança dos investidores e a perceção pública das empresas na utilidade das demonstrações financeiras. Comprovada a envolvimento das empresas de auditoria no relato financeiro fraudulento, os relatórios de auditoria deixam de ter utilidade no processo de decisão dos investidores e instaura-se um ambiente de incerteza muito maior (Ball, 2009; Low *et al.*, 2008). Por esse motivo, vários autores tentam perceber a causa dos escândalos e eventos subsequentes com o objetivo de se precaverem situações idênticas. Temas como a cultura organizacional, a ética e a própria gestão da entidade acabaram por gerar bastante discussão (Ball, 2009).

A qualidade de auditoria passou a ser um assunto crítico na gestão das firmas de auditoria, uma vez que a auditoria só é valorizada quando é capaz de fornecer garantia independente, com segurança razoável, da credibilidade das informações contabilísticas (Agrawal & Chadha, 2005; DeFond & Zhang, 2014; Kueppers & Sullivan, 2010; Watts & Zimmerman, 1983). Para garantir a qualidade da auditoria, um auditor deve ser capaz de exercer a sua atividade com ceticismo profissional (CP) (Nelson, 2009). O CP traduz um atributo do auditor materializado numa mente crítica aplicado nas várias fases da auditoria. Umar *et al.* (2019) encontraram evidências de que a independência, as competências e a experiência do auditor influenciam a sua capacidade de deteção de fraudes, sendo que, o CP é um dos principais impulsionadores na deteção de ocorrência de fraude, garantindo uma auditoria de maior qualidade. Simultaneamente, Samelson *et al.* (2006) encontram evidências explícitas entre a qualidade de auditoria e diversos atributos de auditoria, entre os quais, o exercício de CP. Assim, o CP é indicado como um fator fundamental para o desempenho de uma auditoria de elevada qualidade (Ciołek, 2017; Quadackers *et al.*, 2012). Segundo Hurtt *et al.* (2008) nenhuma disciplina está tão preocupada com o papel do CP nos julgamentos individuais como a auditoria sendo, por isso, um construto que tem vindo a receber uma atenção crescente na literatura académica.

Considerando o papel do CP, torna-se relevante identificar os seus determinantes de modo que as firmas de auditoria possam trabalhá-los para melhorar a qualidade da

auditoria. Nelson (2009) destaca as influências da entrada de evidências no processo de auditoria, dos incentivos oferecidos, dos traços de personalidade do auditor, do conhecimento, experiência e formação do auditor no CP. Hurtt *et al.* (2013) salientam quatro fatores que influenciam o CP: as características do auditor, as características da evidência, as características do cliente e as características ambientais. Zarefar *et al.* (2016) admitem que o CP é resultado da ética, experiência e competências do auditor.

O presente estudo visa analisar a relação entre CP dos auditores e as características organizacionais das firmas de auditoria. Especificamente, os objetivos deste trabalho são (1) analisar o efeito da liderança, cultura organizacional (CO) e cultura ética (CE) no CP e, (2) identificar combinações de atributos das firmas de auditoria que elevam o CP.

A motivação para este trabalho é dupla, assente num contributo teórico e metodológico. Em primeiro lugar, a literatura revela que grande parte dos determinantes de CP identificados estão relacionados com fatores individuais. Sendo que, não há evidência empírica relevante sobre a influência dos determinantes organizacionais no CP. Segundo Shah *et al.* (2016), o desempenho dos próprios trabalhadores é influenciado por muitos fatores organizacionais, logo o CP também o deverá ser. De facto, o auditor é um profissional que faz parte de uma firma, sendo natural que seja influenciado pelo ambiente em que trabalha e pelas pessoas que o rodeiam na sua empresa. Ruiz-Palomino *et al.* (2013) sugerem que a CE tem uma influência positiva significativa no desempenho dos funcionários. Saban *et al.* (2020) concluem não só que a aplicação de ética no trabalho melhora o desempenho dos funcionários, como também que a CO de uma determinada empresa, quando eficazmente inculcida aos funcionários, potencia o desempenho dos mesmos. Adicionalmente, Iskandar (2013) e Shahzad (2014) demonstram que a CO melhora o nível de desempenho e, por sua vez, fornece vantagem competitiva às empresas. Advani e Abbas (2015) verificaram que o desempenho dos funcionários é bastante impulsionado com a eficácia das qualidades de liderança.

Assim, as diversas associações destes determinantes organizacionais ao desempenho dos funcionários indiciam uma influência dos mesmos ao CP, dado que, um auditor com um bom desempenho realizará auditorias de qualidade e, como tal, tende a exercer um nível elevado de CP. Desta forma, o auditor pode, por exemplo, ter tendência a exercer um maior ou menor nível de CP se incentivado pelos superiores hierárquicos.

Do mesmo modo, a própria CO ou a CE de determinada firma, poderão exigir a prática de determinado nível de CP.

Posteriormente, para a análise de dados, este trabalho utiliza dois métodos complementares, o *Partial Least Square – Structured Equation Model* (PLS-SEM) e *fuzzy-set qualitative comparative analysis* (fsQCA). A combinação de ambos os métodos é uma vantagem, pois se por um lado o PLS visa testar a influência de cada uma das variáveis independentes na variável dependente, individualmente, o fsQCA combina diferentes caminhos para se obter o mesmo *outcome*, permitindo uma análise mais detalhada do estudo.

Assim, esta dissertação é composta por seis capítulos, o primeiro aborda a introdução ao estudo, o segundo foca-se na revisão de literatura dos conceitos abordados, o terceiro centra-se na metodologia utilizada para a análise de dados. O capítulo 4 apresenta os resultados obtidos e respetiva interpretação, o capítulo 5 trata a discussão aos resultados obtidos e, por fim, o capítulo 6 aborda as conclusões finais do estudo, limitações e algumas sugestões para pesquisas futuras. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas, bem como os anexos.

2. Revisão de Literatura

2.1. Ceticismo Profissional (CP)

A *Internacional Standard on Auditing 200* (ISA 200), define o CP como uma atitude que inclui uma mente interrogativa, alerta para condições que possam indicar uma possível distorção devido a erro ou a fraude, bem como uma apreciação crítica da prova. Assim, o CP pode ser considerado uma característica inerente aos auditores individuais, semelhante a outros traços de personalidade, tais como a consciência ou a extroversão (Hurt et al., 2008). Contudo, as normas de auditoria não relacionam o CP a qualquer atributo inato a um indivíduo, pois para além da definição, a ISA 200 realça a importância deste construto e qual deve ser a conduta do auditor no decorrer de uma auditoria.

A literatura revela essencialmente duas perspetivas predominantes na caracterização do CP, a de neutralidade e a de dúvida presuntiva, embora em ambas as perspetivas, um auditor com maior nível de CP tem maior necessidade de comprovar a veracidade da informação que lhe é concedida (Quadackers et al., 2012).

Na perspectiva de dúvida presuntiva, o auditor assume maior dúvida sobre a veracidade de alguma asserção e procura evidências que a refutem, ou seja, acaba por assumir certa desonestidade por parte da gestão a menos que se prove o contrário (Quadackers *et al.* 2012). Tal decorre do nível de sensibilidade dos auditores à prova de auditoria obtida de modo a reduzir o risco de ser incapaz de detetar as distorções materiais (McMillan & White, 1993). Um auditor que adote uma perspectiva neutra acaba por reunir evidências que comprovem e que refutem as afirmações, ou seja, procura um equilíbrio entre as evidências (Quadackers *et al.*, 2012). Com base nesta visão, não há qualquer enviesamento *ex ante* por parte do auditor, este foca-se na suficiência de prova ao invés de presumir riscos (Hurtt *et al.*, 2008). Assim, um individuo adia o desfecho do processo de auditoria até que exista prova suficiente e apropriada que sustente as suas conclusões.

Segundo Hurtt *et al.* (2008), a perspectiva de neutralidade é a que acaba por estar presente nas normas internacionais de auditoria. Pese embora, a definição presente na ISA compreende ambas as perspectivas. Segundo esta definição, o CP “(...) alerta para condições que possam indicar uma possível distorção (...)”, emanando uma certa dúvida sobre a veracidade das informações e, por isso, assume-se uma perspectiva de dúvida presuntiva. Porém, a mesma definição faz referência ao CP como atitude que inclui “(...) uma apreciação crítica da prova.”, ou seja, pressupõe que não exista qualquer juízo de valor preliminar sobre a prova. Salienta-se ainda que um auditor que adote a perspectiva neutra, quando confrontado com determinadas evidências e perante certas ocasiões poderá mudar para uma posição de dúvida presuntiva (Hurtt, 2010).

Face ao crescente escrutínio e à complexidade inerente ao CP, há imensas abordagens desenvolvidas com o objetivo de o caracterizar. Autores como Quadackers (2009) e Hurtt (2010) destacam-se de entre as várias perspectivas de CP pela larga utilização de ambas. Contudo existe uma proeminência ao modelo de Hurtt *et al.* (2008), não só pela larga escala de utilização como pela quantidade de características que o seu modelo compreende e interrelaciona com o CP. Nesse sentido, na presente dissertação foi utilizado o modelo de Hurtt *et al.* (2008), pois é um modelo que permite uma fácil mensuração do nível de CP dos auditores, não só por ser facilmente transposto em inquérito como por, posteriormente, ser fácil identificar através deste um baixo ou elevado nível de CP.

Hurt (2010) considera que existem seis características inatas ao CP: (1) a mente questionadora – que associa o ceticismo à descrença e à dúvida; (2) a suspensão de julgamento – que refere que o auditor emite uma opinião somente quando há um nível apropriado de prova que a comprove; (3) a busca pelo conhecimento – associada à curiosidade e interesse geral; (4) a compreensão interpessoal – que trata do entendimento da motivação e integridade dos indivíduos que fornecem as evidências de auditoria, ou seja, o cético terá de entender as pessoas para reconhecer o potencial de enviesamento; (5) a autoestima – que é uma característica necessária para dissipar dúvidas ou responder questões e motivar uma ação; e, (6) a autonomia – que garante que o auditor está preocupado com a própria determinação de veracidade das alegações e é menos influenciado pelas crenças dos outros.

2.2. Determinantes do Ceticismo Profissional

Nelson (2009) desenvolveu um modelo que visa entender os determinantes do CP, cujo foco é a distinção de julgamento cético de ação cética. Sugere-se que esta diferença resulte de um tempo de reflexão entre os dois construtos. O julgamento cético, acompanhado por aspetos como o conhecimento, a experiência, os traços de personalidade e incentivos, devem ser capazes de alcançar um patamar suficiente para promover a ação cética do auditor. Segundo Nelson (2009), o processo de auditoria inicia-se com a obtenção de prova, passo extremamente importante para o planeamento de auditoria onde, simultaneamente, são incorporados no processo, o conhecimento do auditor, os traços de personalidade e incentivos que ditam a ação cética.

Hurt *et al.* (2013) readaptaram o modelo anterior considerando como determinantes do CP: (1) as características do auditor – cada auditor é dotado de combinações únicas entre a experiência, motivação e personalidade e outros; (2) as características da prova – que lhes concedem ponderações diferentes no julgamento do auditor; (3) as características do cliente – como tendências de agradar ao auditor que poderão influenciar os seus julgamentos; e, (4) as influências da envolvente externa – como regulamentos, normas ou monitorização da atividade de auditoria.

Nolder e Kadous (2018) complementaram estes estudos incorporando um novo parâmetro, a atitude cética. Deste modo dá-se destaque não só ao pressentimento do auditor em relação ao risco de existirem distorções nas asserções das demonstrações

financeiras, como reflete, também, o pressentimento em relação à insuficiência de prova apropriada e suficiente.

A Tabela I sintetiza alguns estudos empíricos recentes que procuram indagar os determinantes do CP, não só para validar os determinantes dos modelos teóricos existentes, como também para constatar novos determinantes. Botha e James (2019) evidenciam a importância de determinados componentes do sistema de gestão de qualidade de uma empresa, tais como a cultura da empresa e a liderança, que promovem a necessidade de exercer CP na realização de auditorias.

Tabela I - Determinantes do CP

Autores	País	Método	Amostra	Determinantes de CP
Hosseini <i>et al.</i> (2014)	Irão	Equações Estruturais	154 auditores	O conhecimento, a autoconfiança, a compreensão interpessoal do auditor, a estrutura proprietária da firma de auditoria, a idade e os anos de experiência dos auditores influenciam positivamente o CP.
Iskandar <i>et al.</i> (2016)	Malásia	<i>Focus Group</i>	19 auditores	A reputação da firma de auditoria, a fiscalização recorrente de reguladores de mercado, a experiência e autoconfiança do auditor influenciam positivamente o CP. Os baixos honorários e a falta de independência – por via de aquisição de <i>non audit services</i> – influenciam negativamente o CP.
Zarefar <i>et al.</i> (2016)	Indonésia	Regressão Linear	104 auditores	O CP quando conjugado com a ética do auditor aumentam a qualidade de auditoria, bem como quando conjugado com a experiência ou competências do auditor.
Emby e Favere-Marchesi (2018)	EUA e Canadá	Regressão Linear	140 gestores de grandes empresas	A carência de independência e a credibilidade do cliente afetam negativamente o CP do auditor.
Fatmawati <i>et al.</i> (2018)	Indonésia	Regressão Linear	227 alunos do último ano de cursos de contabilidade.	A educação formal de um auditor afeta positivamente o seu CP, independentemente da experiência anterior com o cliente.
Xin (2018)	China	Regressão linear	520 alunos de cursos de contabilidade	A educação ética tem uma associação positiva com o CP dos alunos, futuros auditores.
Hai <i>et al.</i> (2020)	Vietname	Equações Estruturais	513 auditores	O CP é altamente influenciado pelas características, tempo e carga de trabalho de auditoria. Por sua vez, o CP, o tempo e as cargas de trabalho de auditoria influenciam a qualidade da auditoria.

Da literatura consultada, constatamos uma predominância pelo foco nas características individuais do auditor, menosprezando a influência de fatores organizacionais. Todavia é natural que o CP seja influenciado por fatores organizacionais já que, por exemplo, o desempenho dos trabalhadores é influenciado por fatores

organizacionais e, sendo o auditor um elemento integrante duma firma, é natural que esteja condicionado e seja influenciado pelo meio envolvente (Shah *et al.*, 2016).

2.3. Desenvolvimento de Hipóteses

2.3.1. Liderança

Apesar do número de novas teorias de liderança ter crescido exponencialmente na última década (Dinh *et al.*, 2013), a liderança continua a ser uma temática em constante evolução (Antonakis *et al.*, 2012). Por norma, os investigadores definem a liderança de acordo com a sua perspetiva individual e com o aspeto do fenómeno que mais lhes interessa (Rosari, 2019). Dentro das várias definições de liderança, podem distinguir-se três grandes grupos nos quais estas se enquadram. Existem definições que se centram bastante no líder enquanto pessoa e no seu comportamento – apelidadas de *Leadercentric* –, outras que se focam nos efeitos do líder, e definições baseadas no processo de interação de líder-liderado (Bass & Bass, 2008).

Rost (1993) associa a liderança a um relacionamento, existindo quatro elementos essenciais para que a liderança subsista. O primeiro trata-se do relacionamento alicerçado à influência que flui em todas as direções e não é coerciva. O segundo elemento diz respeito aos líderes e liderados que integram o relacionamento. Contudo, convém salientar que ambos adotam posições distintas, pois os líderes estão mais dispostos, por norma, a comprometer mais recursos no relacionamento. O terceiro elemento aborda a mudança real pretendida por líderes e liderados. Por fim, o quarto elemento retrata os objetivos mútuos pretendidos pelos líderes e liderados, uma vez que, ambos, se comprometem no processo e passam a ter metas comuns a alcançar.

Northouse (2016) identifica elementos que, embora possuam nomes díspares, assemelham-se aos de Rost (1993). O autor define a liderança como um processo – que implica que o líder afeta e é afetado pelos liderados, sendo um evento interativo caracterizado por: (1) envolver influência – condição *sine qua non* da liderança, (2) ocorrer em grupos – influencia um grupo de indivíduos, e (3) ter em atenção os objetivos comuns – atribui um tom ético à liderança pelo facto de sublinhar a necessidade dos líderes trabalharem em conjunto com os liderados.

Bass (1990) aceita a visão de que a liderança consiste na satisfação dos desejos do líder. Para o autor a liderança está centrada num grupo onde a personalidade, a

influência e a persuasão, os instrumentos para alcançar metas, o esforço de interação, e a combinação desses conceitos influencia as suas decisões e ações. Porém, o conceito de liderança vem muitas vezes associado a poder, não há líderes sem poder, mas nem todos os que possuem poder são líderes. A liderança tende a ter uma visão mais ampla já que os líderes prestam atenção aos objetivos do líder e do grupo. Quem exerce poder, em contrapartida, tende a concretizar os próprios interesses (Bass & Bass, 2008).

Será ainda prudente distinguir a liderança da gestão pela semelhança de ambos quando analisadas *a priori*. Não obstante, são conceitos complementares, pois somente perante ambos se promove uma liderança eficaz (Bass & Bass, 2008). Segundo Bass e Bass (2008) e George e Sims (2007), a gestão foca-se em meios burocráticos e no cumprimento de obrigações contratuais, tem perspectivas de curto prazo e as suas competências podem ser ensinadas. A liderança, por sua vez, transcende esse espectro, foca-se nos valores, ideais e trocas emocionais, sendo que, os líderes tendem a envolver-se com toda a organização e constroem confiança.

Desta forma, tende-se a crer que o modo e o tipo de liderança exercido pelo líder, possam ditar o comportamento e o desempenho de um grupo de indivíduos numa determinada entidade. Consequentemente, uma liderança eficaz pode privilegiar determinadas ações valorizadas por uma firma, tais como os níveis de CP pretendidos, estruturando-se a seguinte hipótese:

H1: A liderança está relacionada com o nível de CP do *staff* de auditoria.

As teorias de liderança existentes, podem agrupar-se essencialmente em dois grupos, as teorias tradicionais e as novas abordagens da teoria da liderança, contudo, grande parte das definições existentes de liderança ainda se sustentam nas teorias tradicionais (Almada & Policarpo, 2016; Seters & Field, 1990). Porém, com o tempo, as teorias tradicionais começaram a ficar obsoletas e a receber inúmeras críticas, sendo que, conjugadas com os contextos externos e internos em permanente evolução, forçaram o aparecimento das novas abordagens da teoria da liderança (Bass, 1990).

As novas abordagens da teoria da liderança, por sua vez, ganham relevo nas investigações já que, atualmente, grande parte dos estudos recai sobre a liderança transformacional e liderança transacional. Em adição, também as novas abordagens contemplam mais parâmetros, assemelhando-se mais à realidade que as teorias tradicionais da liderança que, por norma, consideravam apenas um fator (Santos, 2012).

A liderança transacional é entendida como um sistema de trocas, seja de benefícios materiais, sociais ou psicológicos. Segundo Bass (1985, 1990) é um estilo de liderança que se torna eficaz quando caracterizada por recompensas no caso de bom desempenho, ou ameaças para desempenhos mais pobres. A liderança transacional compreende os seguintes fatores: a recompensa contingente – trocas económicas e emocionais; e a gestão por exceção ativa – implica a monitorização recorrente de enviesamentos e aplicação de ações corretivas assim que ocorrem desvios significativos (Avolio & Bass, 2002; Bass, 1985, 1990; Bass & Avolio, 1990).

Segundo Kalsoom *et al.* (2018), a liderança transacional é o estilo de liderança que mais afeta o desempenho dos funcionários. Shah e Hamid (2015) fornecem evidências empíricas de que a liderança transacional contribui positivamente para o aumento do desempenho dos funcionários no trabalho, sendo percebido como um fator crítico na temática pois os líderes que adotam o estilo transacional conseguem influenciar drasticamente o desempenho dos funcionários. Tal facto poderá estar relacionado à associação deste estilo de liderança com a recompensa contingente, os funcionários tendem a empenhar-se para obter desempenhos exímios e, conseqüentemente, serem recompensados por isso.

Um auditor que ambicione um desempenho exemplar, deve ser capaz de exercer um nível de CP elevado, pois este atributo tem um efeito significativo na qualidade das auditorias. Assim, parece-nos expectável que o responsável do trabalho de auditoria (revisor oficial de contas), ao adotar o estilo de liderança transacional, conseguirá estimular, diga-se aumentar, o nível de CP dos restantes membros da sua equipa (*staff*). Neste contexto, propomos a seguinte hipótese de investigação:

H1A: *A liderança transacional nas firmas de auditoria está positivamente relacionada com o nível de CP do staff de auditoria.*

Segundo Bass (1985, 1990), os líderes transformacionais incentivam os liderados a olharem para além do próprio interesse. O autor defende que este tipo de líder atua como mentor para aqueles que precisam de ajuda para crescer e a desenvolverem-se. Este tipo de liderança agrega quatro componentes para a eficácia do líder: o carisma (ou influência idealizada) – proporciona aos liderados a visão e o sentido de missão, infunde orgulho, o líder ganha respeito e confiança; a motivação inspiradora – o líder transmite grandes expectativas, expressa objetivos importantes de forma clara e simples atempadamente, o

espírito de equipa é despertado bem como o entusiasmo e o otimismo; a estimulação intelectual – promove a inteligência, racionalidade e a resolução crítica de problemas; e por último, a consideração individualizada – o líder presta atenção às necessidades individuais, orientando e aconselhando os liderados (Avolio & Bass, 2002; Bass & Avolio, 1990; Mccall, 1986).

Estudos empíricos recentes (Babalola, 2016; Kalsoom *et al.*, 2018; Manzoor *et al.*, 2019) revelam que o estilo de liderança transformacional exerce igualmente um efeito positivo no desempenho dos funcionários. No caso das firmas de auditoria, é expectável verificar-se também uma relação entre o estilo de liderança transformacional com a motivação e a construção e manutenção de um espírito de equipa, já que líder da equipa (ROC) anseia que os relatórios de auditoria tenham qualidade e, por conta disso, incute a necessidade de existirem bons desempenhos no *staff* para os alcançar. Assim, é natural que possa existir uma relação entre a adoção deste estilo de liderança e o estímulo ao CP exercido pelo *staff* de auditoria. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

H_{1B}: *A liderança transformacional nas firmas de auditoria está positivamente relacionada com o nível de CP do staff de auditoria.*

A liderança *laissez-faire* caracteriza-se pela inexistência de comportamentos de liderança, uma vez que os líderes estão ausentes quando necessários e evitam envolver-se nos assuntos importantes ou tomar decisões. O líder ignora as suas responsabilidades e autoridade. Este tipo de liderança conjuga dois componentes, a gestão por exceção passiva – o líder atua apenas quando os problemas se agravam; e o *laissez-faire* – caracterizado pela carência de liderança e pela abstenção na tomada de decisão (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990).

Este tipo de liderança é considerado por muitos autores como o menos eficaz e o menos produtivo (Al-Malki *et al.*, 2018). Contudo Pahi e Hamid (2016) referem que, independentemente do estilo de liderança, o impacto positivo ou negativo está sujeito às diferentes situações, tipo de organização ou prestação de serviços, ou até mesmo à natureza do trabalho, pois ter maior liberdade implica desenvolver mais autonomia e, por vezes aprender eficientemente as suas tarefas. Porém, o estilo de liderança *laissez-faire* torna-se eficaz somente quando os funcionários conhecem muito bem os seus trabalhos, de acordo com Pahi e Hamid (2016) isso ocorre porque os funcionários não necessitam

de solicitar auxílio no decorrer das suas funções ou em situações de emergência, pois existem contornos específicos para cada uma das situações.

Pela exigência da profissão de auditoria, é possível que, principalmente a nível do *staff*, exista uma influência do estilo de liderança *laissez-faire* uma vez que o *staff* é constituído por funcionários com menos experiência, como tal necessitam de maior apoio por parte da liderança. Desta forma, constrói-se a seguinte hipótese que visa testar a influência deste estilo de liderança no CP do auditor, pois o líder poderá influenciar os comportamentos do *staff*, bem como o seu carácter questionador.

H_{1c}: *A liderança laissez-faire nas firmas de auditoria está relacionada com o nível de CP do staff de auditoria.*

2.3.2. Cultura Organizacional (CO)

A cultura corresponde ao produto de um grupo de pessoas que coabitam e partilham uma série de valores, atitudes e comportamentos. A menção de cultura no contexto organizacional implica influências da interação entre a organização e o ambiente cultural envolvente (Gjuraj, 2013). Segundo Schein (2004), a cultura organizacional, CO, é definida como um padrão de suposições básicas criadas e aprendidas por um grupo na resolução de problemas que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas válidas. Estas, passam a ser transmitidas a novos membros para que estes consigam resolver eficientemente problemas semelhantes. Existem ainda outras definições de CO que partilham uma série de características comuns (Tharp, 2009): (1) todas as definições envolvem o conceito de partilha – a CO é desenvolvida dentro de grupos; (2) é um construto social – está relacionado à localização, história e ambiente de trabalho; e (3) é um construto multidimensional e multinível.

Existem diversos modelos que visam categorizar os vários tipos de cultura encontrados nas organizações. O modelo dos valores contrastantes – inicialmente desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983) e posteriormente adaptado por Cameron e Quinn (2011) – agrega diversos fatores que influenciam o ambiente de trabalho e os comportamentos dos trabalhadores de uma organização, sendo que, pela diversidade de componentes, acaba por se refletir num dos modelos de mensuração e identificação de CO mais completos e utilizados. Este modelo está estruturado em dois eixos de uma matriz. O eixo interno-externo mensura a natureza competitiva, delimitado no foco para

a parte interna da organização – no desenvolvimento, integração e coordenação das atividades – e no foco da vertente externa – na atividade do mercado e dos concorrentes, bem como nas necessidades do cliente. O segundo eixo diz respeito à estabilidade-flexibilidade, ou seja, mensura o nível de organização e adaptabilidade da entidade. As organizações com foco na estabilidade valorizam o planeamento, estruturas e orçamentos, a realidade é conhecida e controlada. As organizações com foco na flexibilidade adaptam-se ao meio envolvente, concentram-se mais nas pessoas do que propriamente na atividade.

Estes dois eixos são mensurados através de seis dimensões chave, as características dominantes, a liderança organizacional, a gestão dos trabalhadores, a coesão organizacional, a ênfase estratégica e os critérios de sucesso. A partir da avaliação destes parâmetros, conseguem obter-se quatro tipologias de culturas: a CO hierárquica, a CO de mercado, a CO clã e a CO adocrática (Cameron & Quinn, 2011).

O estudo da cultura específica de uma organização facilita a descrição e análise de diversos fenómenos organizacionais, permitindo a sua compreensão (Haccoun *et al.*, 2002; Tharp, 2009). Por esse motivo, a CO tem sido objeto de análise por muitos investigadores em temáticas relacionadas com a gestão (Belias & Koustelios, 2014). De facto, os gestores das organizações acreditam que, ao desenvolverem um determinado tipo de cultura, conseguem inculcar determinados valores nas organizações e influenciar a sua eficácia (Schein, 2004). Tharp (2009) refere que a CO é a principal responsável por orientar o modo como os funcionários pensam, sentem e agem, mesmo que inconscientemente. Neste âmbito, a CO poderá ser uma ferramenta importante para motivar determinados comportamentos dos auditores, Como tal, dependendo do tipo de cultura, poderão existir influências distintas ao nível do CP dos auditores, formulando-se a seguinte hipótese:

H2: A CO está relacionada com os níveis de CP do *staff* de auditoria.

A CO hierárquica (ou de controlo) representa uma organização focada nas atividades internas e pouco flexível. Este tipo de cultura pressupõe um ambiente onde se aceita bem a autoridade, os líderes eficazes são bons coordenadores e organizadores. Predominam regras e procedimentos, os valores centrais têm que ver com a eficiência, confiança e rapidez. Questões como a estabilidade, previsibilidade e eficiência são algumas das preocupações da estratégia a longo prazo (Cameron & Quinn, 2011; Maximini, 2018). É um tipo de cultura que se encontra associada, por vezes, a rotinas

constantes que dão lugar a comportamentos similares entre os indivíduos. Acabando por atenuar o efeito aprendizagem pois vive-se uma forte hierarquia na organização, há tendência a silenciar os funcionários inibindo-os de se desenvolverem e aumentarem o seu desempenho (Oh & Han, 2018). Zhang e Zhu (2012) demonstram que quanto mais uma organização tende para uma CO hierárquica, menor será o desempenho organizacional. Desta forma, e pela associação positiva entre o CP do auditor e a qualidade da auditoria, um auditor que almeje um bom desempenho, tenderá a exercer um maior nível de CP. Assim, *a priori*, a existência de uma CO hierárquica inibirá o exercício de níveis de CP elevados, formulando-se a seguinte hipótese:

H_{2A}: *Uma CO hierárquica nas firmas de auditoria está negativamente relacionada com o nível de CP do staff de auditoria.*

A CO de mercado (ou de competição) é característica de uma organização que funciona como um mercado, já que está orientada para o ambiente externo ao invés de assuntos internos e com necessidade de estabilidade. O sucesso desta cultura centra-se na participação e penetração de mercado, tendo como valores centrais a competitividade e produtividade. Por esse motivo, as preocupações de longo-prazo centram-se nas ações competitivas, concretização de objetivos e metas. São organizações com um local de trabalho direcionado para os resultados, como tal, os líderes são fortes e exigentes (Cameron & Quinn, 2011; Maximini, 2018).

Este tipo de cultura dá bastante ênfase à produtividade e ao estabelecimento de metas racionais, daí que se pense de imediato que poderá facilitar a aprendizagem de grupo e, conseqüentemente, aumentar os seus níveis de desempenho (Oh & Han, 2018). Apesar de Oh e Han (2018) não encontrarem evidências empíricas entre a CO de mercado e o desempenho organizacional, Zhang e Zhu (2012) verificaram que quanto mais a CO tende para uma cultura de mercado melhor será o desempenho organizacional. Desta forma, um auditor que tenha padrões de desempenho elevados, tenderá a realizar uma auditoria com níveis de CP mais elevado de forma a garantir maior qualidade. Assim, postula-se a seguinte hipótese:

H_{2B}: *Uma CO de mercado nas firmas de auditoria está positivamente relacionada com o nível de CP do staff de auditoria.*

A CO clã (ou de colaboração) assemelha-se a uma organização familiar, o envolvimento dos trabalhadores é grande e o sucesso é definido pelo trabalho em equipa.

Representa uma organização com foco nas atividades internas e flexível. Os líderes são considerados mentores ou até mesmo figuras parentais, havendo um elevado comprometimento que mantém a organização unida e enfatiza a noção de lealdade e tradição. A estratégia de longo prazo passa muito pelo desenvolvimento individual dos colaboradores (Cameron & Quinn, 2011; Maximini, 2018).

Este tipo de cultura é percebido como um dos mais eficazes na construção de maiores níveis de produtividade dos funcionários bem como no estabelecimento de uma vantagem competitiva de sucesso (Koutroumanis & Alexakis, 2009; Yazici, 2011). Segundo Oh e Han (2018), a CO clã tem uma relação positiva bastante significativa com o desempenho organizacional dos funcionários explicada pelas fortes relações humanas características de uma CO clã. É um tipo de cultura que fornece ferramentas que promovem o desenvolvimento e a aprendizagem dos funcionários, sendo o principal impulsionador do desempenho positivo dos funcionários. Assim, é expectável que as firmas de auditoria com esta cultura encorajem o seu *staff* a alcançar níveis de desempenho organizacional elevados que, conseqüentemente, poderão aumentar a qualidade das auditorias realizadas por conta de estímulos ao nível do CP do auditor. Assim, a seguinte hipótese é formulada:

H_{2c}: *Uma CO clã das firmas de auditoria está positivamente relacionada com o nível de CP do staff de auditoria.*

Por fim, a CO adhocrática (ou de criação) é típica de organizações com um ambiente de trabalho dinâmico, focadas no posicionamento externo, muito flexível e individualista. Não há poder centralizado e os trabalhadores são incentivados a serem criativos na resolução de problemas. A liderança eficaz é inovadora e orientada para o risco, sendo que há estímulo para a vanguarda de novos conhecimentos, produtos e serviços. As preocupações de longo prazo incidem no rápido crescimento e na aquisição de novos recursos (Cameron & Quinn, 2011; Maximini, 2018).

A CO adhocrática é caracterizada pela orientação para um sistema aberto que promove atividades de aprendizagem e, conseqüentemente, fornece ferramentas essenciais para o desenvolvimento e desempenho dos funcionários (Oh & Han, 2018). Segundo Hurtt (2010) um auditor tende a exercer maior nível de CP quando, entre outros atributos, procura por conhecimento e questiona as informações que lhe são fornecidas. Desta forma, uma CO adhocrática estimula a criatividade do *staff* na procura por respostas

à resolução de problemas, incentiva ao gosto por novos conhecimentos o que, tenderá a aumentar o nível de CP. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

H_{2D}: *Uma CO adhocrática nas firmas de auditoria está positivamente relacionada com o nível de CP do staff de auditoria.*

2.3.3. Cultura Ética (CE)

A ocorrência dos vários escândalos financeiros, a globalização e a diversificação dos serviços prestados pelas firmas de auditoria destacou a importância dos padrões éticos dos gestores das empresas, bem como dos profissionais de auditoria (Jackling *et al.*, 2007; Schneider & Barbera, 2014). A IFAC (2003) a partir da análise a diversos colapsos empresariais recomendou a construção de códigos de ética mais eficazes, bem como formações destinadas aos colaboradores das firmas de auditoria para capacitá-los a enfrentarem questões éticas complexas. Esta proposta reforça o facto de grande parte dos eventos fraudulentos suceder de erros de julgamento e não de erros metodológicos (Brooks, 2004). Os lapsos de auditoria detetados evidenciam falta de atenção a valores éticos bem como profissionais desonestos e pouco íntegros (Jackling *et al.*, 2007).

Por conseguinte, a ética ganha um papel de relevo na profissão de auditoria pois os auditores são responsáveis por garantir o um relato financeiro mais credível pela via da sua opinião de auditoria, o que requer que estes profissionais mantenham um elevado padrão ético aquando da realização de julgamentos profissionais (Ismail & Ghazali, 2011). Em certas circunstâncias, o auditor pode ser confrontado com o interesse próprio *versus* interesse público e, perante o dever de servir a sociedade, há maior consciencialização da importância de agir em prol do interesse público (Jackling *et al.*, 2007). Deste modo, a ética dos profissionais de auditoria tem sido alvo de um crescente escrutínio ao longo dos anos (Douglas *et al.*, 2001; Kish-Gephart *et al.*, 2010;).

Na literatura sobre ética empresarial, o contexto ético tem sido representado essencialmente por dois construtos: o clima ético e a cultura ética (CE). Apesar de ambos se referirem a aspetos do contexto de uma organização que influenciam atitudes e/ou comportamentos éticos, acabam por ser construtos distintos, ainda que estejam intimamente relacionados. Enquanto que o clima ético retrata o que a organização valoriza – características e qualidades normativas que transmitem às pessoas que tipo de organização é – a CE, caracteriza a organização em termos de sistemas de controlo

formais e informais que se destinam a influenciar o comportamento (Key, 1999; Schneider & Barbera, 2014; Treviño *et al.*, 1998). Segundo Treviño *et al.* (1998), a CE explica melhor os comportamentos antiéticos numa organização do que o clima ético. Tal sugestão deve-se ao facto de o clima ético estar relacionado com as atitudes das pessoas, e a CE ser capaz de influenciar determinado comportamento.

Segundo Trevino e Nelson (2011), a CE pode ser conceptualizada como um subconjunto da CO da empresa, que representa uma interação multidimensional entre vários sistemas formais e informais de controlo comportamental. É sob esta interação que a CE é criada e mantida e como, conseqüentemente, as organizações são capazes de promover comportamentos éticos ou antiéticos. São exemplo de sistemas formais de controlo comportamental os sistemas de seleção, programas de orientação e formação, regras, políticas e códigos, sistemas de gestão de desempenho e sistemas de gestão organizacional. São os sistemas formais de controlo comportamental que contribuem para a criação e manutenção de uma CE. Os sistemas informais, que incluem fatores como normas de comportamento, mitos e histórias, e linguagem, indicam se os sistemas formais representam devidamente a realidade (Trevino & Nelson, 2011).

Treviño *et al.* (1998) definem a CE como o conjunto de percepções dos colaboradores relativamente aos comportamentos consentidos e aceites numa organização. Numa CE forte, os comportamentos éticos devem ser percecionados por via de recompensas, já os comportamentos antiéticos, por sua vez, devem ter associadas punições para desencorajar este tipo de comportamento. Segundo Kaptein (1998) quando uma CO estimula os funcionários a agirem de forma ética e os impede de agir de forma antiética, uma organização tem maior probabilidade de ser bem sucedida.

Kaptein (1998, 2008) modelou o conceito de CE a partir de oito dimensões, sendo que quanto maior o nível de inserção nessas dimensões, mais a organização evidencia um compromisso com a ética. A primeira dimensão diz respeito à clareza dos padrões éticos que devem ser concretos, abrangentes e compreensíveis por todos os funcionários. É importante que uma empresa não deixe gestores ou funcionários confiarem apenas na sua intuição moral e bom senso. Uma maior clareza destes padrões éticos permite distinguir mais facilmente os comportamentos éticos dos antiéticos. A segunda e terceira dimensão correspondem ao comportamento percecionado pelos funcionários sobre a gestão e sobre os supervisores diretos, respetivamente. Estas duas dimensões são bastante relevantes já

que os padrões éticos são extremamente prejudicados quando os gestores e os supervisores comunicam sinais contraditórios ou inconsistentes aos subordinados. A quarta dimensão retrata a capacidade de um indivíduo se comportar de forma ética, na medida em que este acredita ter tempo, orçamento, equipamentos, informações e autoridade à disposição para cumprir as suas responsabilidades éticas. Segundo Trevino (1986), pessoas sob grande pressão de tempo tendem a prestar menos atenção aos padrões éticos do que aquelas que têm tempo suficiente para cumprir com as suas responsabilidades. A quinta dimensão mensura o compromisso de gestores e colaboradores com o comportamento ético. Para Kaptein (1998) a falta de comprometimento era uma das principais causas de comportamentos antiéticos de funcionários ou gestores. A sexta dimensão diz respeito à visibilidade dada ao comportamento ético e antiético, ou seja, mensura a transparência dos comportamentos, mas principalmente das consequências deste. A ausência de visibilidade foi comprovada por Kaptein (1998) como um antecedente ao comportamento antiético. A sétima dimensão foca-se na abertura que existe para se abordarem e discutirem dilemas éticos e alegados comportamentos antiéticos. Numa cultura fechada, a crítica não é encorajada nem aceita, as ideias não são trocadas e a prontidão para discutir questões éticas é limitada ou ausente, e isto poderá levar a comportamentos antiéticos por falta de informação. Kaptein (1998) encontrou evidências de comportamentos antiéticos em culturas mais fechadas. Por último, a oitava dimensão faz referência ao reforço do comportamento ético. Esta dimensão retrata a probabilidade dos colaboradores serem punidos por se comportarem de forma antiética e recompensados por se comportarem de forma ética. Kaptein (1998) enfatiza que quando existem comportamentos antiéticos e estes são tolerados, gera-se uma impressão de que o comportamento é apreciado na organização.

Svanberg e Öhman (2016) salientam que os auditores tendem a realizar julgamentos mais objetivos quando a CE é caracterizada pela recompensa de comportamentos éticos, punição de comportamentos antiéticos, prevalência de normas éticas e liderança ética visível. Nesse sentido, os autores referem que as empresas de auditoria devem promover uma CE forte para reduzir o risco de julgamentos incorretos do auditor. Sendo o CP caracterizado pela atitude inquisidora do auditor, característica fundamental nos julgamentos profissionais (e.g. determinação do risco de informação), é natural que possa existir uma influência positiva da CE no CP. Adicionalmente, existem

autores que encontram relações significativas positivas entre o desempenho de um funcionário e a CE, bem como entre a satisfação do funcionário e a CE, sendo que, a satisfação está intimamente relacionada ao desempenho do funcionário (Ruiz-Palomino *et al.*, 2013; Saban *et al.*, 2020). O desempenho de um auditor dita, em muito, a qualidade da auditoria realizada, o CP, por sua vez, é um determinante relevante para a qualidade da auditoria. Desta forma, formula-se a seguinte hipótese:

H₃: *A CE vigente nas firmas de auditoria está positivamente relacionada com o nível de CP do staff de auditoria.*

3. Metodologia de Investigação

3.1. Instrumento de Recolha de Dados

O presente estudo utilizou a estratégia de investigação do *survey*, tendo os dados sido recolhidos através de um questionário eletrónico distribuído através da plataforma Qualtrics a profissionais de auditoria durante os meses de junho e julho. O questionário é constituído por seis secções distintas. A primeira secção destina-se à recolha de dados demográficos e as quatro seguintes incluem perguntas relacionadas com os constructos analisados (o CP, a CE, a liderança e a CO), por último, foi construída uma secção de controlo da confiabilidade das respostas da amostra.

O questionário utilizou escalas validadas na literatura para mensurar os construtos, cuja redação inicial em língua inglesa foi sujeita à tradução pela autora desta dissertação para a língua portuguesa. Para que a confiabilidade da escala não seja comprometida, aplicámos o método *back translation* que foi realizado por um tradutor profissional.

3.2. Variáveis de Medida

O CP foi mensurado através da escala de Hurtt (2010) composta por 30 itens que compreendem as características inerentes ao CP: mente questionadora, suspensão de julgamento, busca do conhecimento, entendimento interpessoal, autonomia e à autoestima (ver anexo I). Segundo o modelo teórico de Hurtt (2010), cada uma das características é medida a partir de cinco itens, tendo a avaliação sido feito com base numa escala de concordância do tipo *Likert* de cinco pontos, em que (1) corresponde a Discordo totalmente e (5) Concordo totalmente.

Para mensurar a Liderança utilizou-se o *Multifactor Leadership Questionnaire*, MLQ, desenvolvido por Avolio e Bass (2004), composto por 36 itens onde cada estilo de liderança é representado por um grupo de itens, 20 avaliam a existência de liderança transformacional, oito ponderam a existência de uma liderança transacional, oito contribuem para a definição da liderança *laissez-faire* (ver anexo II). Acresce ainda que, o MLQ, contém itens de cada uma das características utilizadas para caracterizar os estilos de liderança, à exceção do carisma ou influência idealizada que possui oito, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual, a consideração individualizada, a recompensa contingente, a gestão por exceção ativa, a gestão por exceção passiva, e *laissez-faire*, possuem 4 itens cada. Cada um dos 36 itens é mensurado através de uma escala do tipo *Likert* cinco pontos, em que (1) corresponde a Nunca e (5) Frequentemente ou Sempre.

A CO foi mensurada através do *Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI, desenvolvido por Cameron e Quinn (2011), onde são avaliados seis elementos chave, as características dominantes, a liderança organizacional, a gestão de colaboradores, a coesão organizacional, o ênfase estratégico, e os critérios de sucesso, todos mensurados através de quatro itens cada, perfazendo um total de 24 itens (ver anexo III). Apesar da versão original utilizar uma escala ipsativa, os autores preveem a possibilidade da utilização da escala de *Likert*. Autores como Di Stefano *et al.* (2019), Heritage *et al.* (2014), Kalliath e Gillespie (1999), Marinova *et al.* (2019), Pasricha *et al.* (2018), Schroeder e Baldegger (2020), Shih e Huang (2010) e de Zorcu *et al.* (2020), utilizam a escala de *Likert* nos seus estudos. Desta forma, nesta dissertação foi utilizada a versão com a escala de *Likert* para mensurar cada um dos itens, em que (1) corresponde a Discordo totalmente e (5) Concordo totalmente.

Por último, a CE foi mensurada através da escala de Shafer *et al.* (2010) composta por 15 itens que engloba 12 itens do bloco do ambiente ético e três itens do bloco de obediência à autoridade (ver anexo IV). Os itens foram avaliados através de uma escala de concordância do tipo *Likert* de cinco pontos, em que (1) corresponde a Discordo totalmente e (5) Concordo totalmente.

Para todos os construtos utilizou-se uma escala sumativa, somaram-se os valores obtidos pelos respetivos indicadores e obteve-se uma classificação final. Quanto mais alta for a sua classificação maior a presença desse construto na perspetiva do inquirido (Hair *et al.*, 1998). Desta forma, o CP pode variar entre 30 e 150, sendo o nível mais alto de CP

representado por 150. Em relação à liderança, a liderança transformacional varia de 20 a 100, a liderança transacional bem como a liderança *laissez-faire* podem variar de 8 a 40 cada. No que diz respeito à CO, todas as quatro tipologias variam de 6 a 30. Por fim, a CE oscila entre 15 e 75, sendo 75 a classificação obtida por inquiridos que consideram existir um elevado nível de CE.

3.3. Amostra

A população-alvo deste estudo compreende essencialmente os auditores que fazem parte do *staff* das firmas de auditoria em Portugal. Atendendo que não existe uma base de dados que englobe o nome e os contactos destes profissionais, o inquérito foi distribuído através de conexões no LinkedIn, bem como pessoas próximas da autora. Adicionalmente, solicitou-se que esses contactos pudessem divulgar o questionário dentro da sua entidade empregadora. Assim, a amostra presente neste estudo é de conveniência, resultante de uma técnica não probabilística e não aleatória.

A amostra inicial é composta por 152 respostas. Porém, a amostra final foi de somente 90 respostas completas, consta-se que tal se deva à extensão do questionário, pois com a mensuração de todos os parâmetros estima-se que o tempo de resposta seja de aproximadamente treze minutos.

3.4. Viés de Respostas e de não Respostas

O enviesamento é um dos grandes problemas na realização de estudos comportamentais e, como forma de neutralizar esse viés, devem ter-se alguns cuidados na preparação do questionário para coletar dados (Podsakoff *et al.*, 2003).

Previamente foi realizado um pré-teste e foi imposta a obrigatoriedade de resposta a todas as perguntas do questionário de forma a evitar *missing values*.

Tratando-se de um estudo onde os participantes devem fornecer informações relativas a si próprios, pode haver uma tendência a que procurem responder sobre aquilo que eles, ou a sociedade, consideram mais desejável, ao invés daquilo que é verdade. Responder de modo socialmente aceite é uma das formas de enviesamento de resposta mais frequentes (Thompson & Phua, 2005). Nesse sentido, incorporou-se uma versão curta da escala da desejabilidade social desenvolvida por Strahan e Gerbasi (1972) do instrumento de Marlowe-Crowne em 1960, designado pela versão *XI*, por

comprovadamente ser a mais confiável (Thompson & Phua, 2005). Esta escala é composta por 10 itens avaliados como sendo verdadeiro ou falso (ver anexo V).

Com o objetivo de testar o enviesamento das não respostas, analisaram-se e compararam-se as médias das respostas iniciais com as mais tardias de todos os indicadores mensurados, definidas como os primeiros 75% e os restantes 25%, traduzidos em 68 e 22 inquiridos, respetivamente. Uma vez que não foram encontrados quaisquer diferenças significativas entre estes dois grupos da amostra pode concluir-se que o viés de não resposta não foi um problema nos dados (Armstrong & Overton, 1977).

3.5. Estimação de Modelos

Com o intuito de verificar a validade das hipóteses de investigação individualmente e do modelo estrutural, recorreu-se à modelação de equações estruturais utilizando como base o método dos mínimos quadrados parciais, *Partial Least Squares* – PLS, através do *software* Smart PLS 3.0. É um método que alcança altos níveis de poder estatístico com amostras de dimensão reduzida e capaz de incorporar variáveis não observáveis (ou latentes) mensuradas através de variáveis indicadoras (Hair *et al.*, 2017).

Dado que existem oito caminhos possíveis no modelo estrutural, são necessárias, no mínimo, 80 observações para estimar o modelo, sendo a amostra suficiente para as hipóteses propostas (Hair *et al.*, 2017). Para além disso, Hair *et al.* (2017) abordam a importância da realização do teste de poder, teste-t, para a definição do tamanho da amostra. O teste-t determina o tamanho da amostra necessário para se conseguir detetar um determinado efeito relevante com confiança e, desta forma tomar a decisão acertada, isto é, mitiga o risco de se cometerem erros tipo I, onde rejeitamos a H_0 quando esta é verdadeira, ou erros tipo II, onde aceitamos a H_0 quando esta é falsa. Com recurso ao *software* *G*power*, estimou-se que para obter um *power* de 90% a um nível de significância de 1%, será necessária uma amostra de 87.

O modelo PLS é geralmente analisado e interpretado em duas etapas: 1) estima-se a fiabilidade e validade do modelo de medição; 2) avalia-se o modelo estrutural e realizam-se testes às hipóteses em estudo (Hulland, 1999). Com base nas orientações propostas por Hair *et al.* (2017), o presente estudo utiliza o modelo refletivo-formativo uma vez que todos os indicadores mensurados são manifestações dos construtos subjacentes, porém existem construtos, tais como a liderança e o CP, de segunda ordem,

que são constituídos por outros construtos, de primeira ordem. Por esse motivo, foi utilizada a abordagem dos dois estágios, isto é, para a estimação do modelo de medida, foram avaliados somente os parâmetros dos construtos de primeira ordem e, posteriormente, para a estimação do modelo estrutural transformaram-se os construtos de segunda ordem em construtos de primeira ordem convertendo o modelo para uma versão mais simplista (Becker *et al.*, 2012). Assim, para a primeira fase, o modelo de medição foi avaliado em termos de confiabilidade através dos *outer loadings* e da *Composite Reliability* (CR), em termos de validade convergente através da *Average Variance Extracted* (AVE) e em termos de validade discriminante através dos critérios *cross-loadings*, Fornell Larcker e rácio *heterotrait-monotrait*, (HTMT). Para a estimação do modelo estrutural procedeu-se à verificação de problemas de colinearidade entre as variáveis independentes através da *Variance Inflation Factor* (VIF), posteriormente, de forma a testar a qualidade do modelo calcularam-se: o coeficiente de determinação, R^2 , o tamanho do efeito de cada construto no modelo, f^2 , e a relevância preditiva, Q^2 . Por fim, foram testadas as várias hipóteses em estudo com recurso ao *bootstrapping* para estabelecer o intervalo de confiança.

Posteriormente, recorreu-se ao *fuzzy set Qualitative Comparative Analysis*, fsQCA, através do *software* fsQCA 3.1b (Ragin, 2017), para perceber se, quando combinadas entre si, as várias variáveis tinham impacto significativo no CP do *staff*. Uma das vantagens da utilização do fsQCA é a sua capacidade para analisar relações de causalidade complexas, pois através de diferentes combinações das condições causais é possível alcançar o mesmo resultado (Ragin, 2008). O presente estudo utiliza a análise qualitativa comparativa de conjuntos difusos, fsQCA, caracterizada pela inclusão de variáveis contínuas entre 0 e 1, ao invés de ter somente variáveis binárias. Assim, é um tipo de análise que engloba uma análise qualitativa, por exemplo, indivíduos “*full in*” no conjunto de resultados (*membership* = 1.00), indivíduos “*almost fully in*” no conjunto de resultados (*membership* = 0.90), indivíduos “*neither more in, nor more out*” no conjunto de resultados (*membership* = 0,50), também conhecido como *cross-over point*, indivíduos “*barely more out than in*” no conjunto de resultados (*membership* = 0.45), e indivíduos “*full out*” no conjunto de resultados (*membership* = 0.00) (Ragin, 2000, 2008). Importa somente salientar que, no caso de se utilizarem as mesmas oito condições formuladas para o Smart PLS, poderia dificultar a interpretação de resultados uma vez que estariam

associadas diversas configurações. Nesse sentido, ao invés de considerarmos os dois eixos em relação à CO, consideramos somente o eixo do foco da empresa, assim, agregamos a CO Adhocrática com a CO de Mercado ao qual denominamos CO com foco externo e na diferenciação, e a CO Hierárquica com a CO Clã denominada de CO com foco interno e na integração.

4. Apresentação de Resultados

4.1. Caracterização da Amostra

A amostra é composta por 57,8% de inquiridos do sexo masculino. As idades dos inquiridos variam entre os 21 e os 54 anos, sendo que cerca de 56,7% têm idade entre os 21 e os 25 anos inclusive, e 38,9% têm idade entre os 26 e os 30 anos inclusive. No que diz respeito à experiência profissional dos inquiridos, esta varia entre 1 e 25 anos sendo que a média é de cerca de 3,1 anos, contudo 87,8% têm menos de 5 anos de experiência. Relativamente à posição que os inquiridos ocupam na firma no decorrer do último ano, 57,8% dos inquiridos são *junior*, 22,2% correspondem a *senior*, 8,9% são *managers*, 1,1% são *partner* e 10% assinalou a opção “outro”. Em suma, conclui-se a amostra é constituída essencialmente por indivíduos jovens, em início de carreira na área.

4.2. Resultados do modelo – *Partial Least Squares*

4.2.1. Estimação do Modelo de Medida

Em primeiro lugar é necessário validar as escalas de medida face à amostra em estudo, para isso recorreu-se uma *Confirmatory Factor Analysis* para analisar a fiabilidade e viabilidade do modelo, sendo que, a estimação do modelo de medida tem como base os construtos de primeira ordem (Hair *et al.*, 1998). A confiabilidade dos itens individuais é avaliada através dos *outer loadings* que, quanto mais altos forem, melhor mensuraram o construto em questão. A regra comum enfatiza a necessidade dos *outer loadings* atingirem valores superiores a 0,708, sendo que 0,70 é considerado próximo o suficiente para ser aceitável (Hair *et al.*, 2017). Contudo, Hulland (1999) salienta que indicadores com *outer loadings* entre 0,40 e 0,70 devem ser removidos somente quando a exclusão do indicador aumenta a CR. Desta forma, foram removidos os indicadores cujos *outer loadings* eram inferiores a 0,40, bem como os indicadores que, embora tivessem *outer loadings* entre 0,40 e 0,70, diminuíssem o valor da CR do construto que

mensuravam. No anexo VI são apresentados os *outer loadings* dos itens finais que foram usados para mensurar cada um dos construtos.

A consistência interna é avaliada a partir do *Alpha* de *Cronbach* e do *CR*. De acordo com *Hair et al.* (2017), a confiabilidade real está entre o *Alpha* de *Cronbach* (limite inferior) e a *CR* (limite superior). Os resultados mostram que os construtos apresentam valores em ambos os indicadores, compreendidos no *thresholds* de 0,60 a 0,95 (*Hair et al.*, 2017), o que permite verificar a fiabilidade dos construtos usados no estudo (Tabela II). Para mensurar a validade convergente, que indica o grau em que as variáveis manifestas medem as variáveis latentes, devem considerar-se os *outer loadings* e a *AVE*. Uma vez que previamente foi realizada uma análise aos *outer loadings*, há validade convergente quando os valores da *AVE* são superiores a 0,5 (*Hair et al.*, 2017). Como observado pela Tabela II, existem construtos com uma *AVE* inferior a 0,5, contudo, se estes construtos forem detentores de uma *CR* superior a 0,6, pode ainda garantir-se que há validade convergente (*Fornell & Larcker*, 1981). Posto isto, pode concluir-se que existe validade convergente no modelo.

Tabela II - Fiabilidade e Validade Convergente dos Construtos de Primeira Ordem

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (CR)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
CO_Adhocrática	0,658	0,854	0,745
CO_Clã	0,847	0,889	0,616
CO_Hierárquica	0,652	0,791	0,488
CO_Mercado	0,610	0,765	0,530
CP_Autoestima	0,551	0,751	0,506
CP_Autonomia	0,857	0,900	0,648
CP_Consideração Individualizada	0,725	0,817	0,481
CP_Mente Questionadora	0,527	0,728	0,409
CP_Procura de Conhecimento	0,785	0,854	0,544
CP_Suspensão de Julgamento	0,650	0,786	0,487
CE	0,863	0,888	0,448
L_Transformacional: Consideração Individualizada	0,710	0,873	0,775
L_Transformacional: Estimulação Intelectual	0,740	0,853	0,659
L_Transformacional; Influência Idealizada (Atributo)	0,608	0,835	0,717
L_Transformacional; Influência Idealizada (Comportamento)	0,614	0,793	0,562
L_Transformacional: Motivação Inspiradora	0,778	0,871	0,694
L_Transacional: Gestão por Exceção Ativa	0,484	0,707	0,384
L_Transacional: Recompensa Contingencial	0,658	0,814	0,593
L_Laissez-Faire: Gestão por Exceção Passiva	0,627	0,782	0,481
L_Laissez-Faire: Laissez-Faire	0,743	0,838	0,567

Outra medida que carece de atenção é a validade discriminante que mede em que medida um construto é verdadeiramente diferente dos demais, ou seja, estabelecer a validade discriminante implica concluir que um construto é único. Os *cross-loadings* tendem a ser a primeira abordagem ao se avaliar a validade discriminante dos indicadores. Este critério estabelece que há validade discriminante quando há correlação forte entre itens do mesmo construto, e correlação mais fraca entre itens de construtos diferentes. A segunda abordagem passa pelo critério Fornell-Larcker, que refere que a raiz quadrada do AVE das variáveis do modelo terá de ser superior à correlação mais forte entre esta variável e qualquer outra variável latente do modelo (Hair *et al.*, 2017).

Contudo, Henseler *et al.* (2015) propõem uma abordagem substituta a estas duas anteriores, demonstrando que ambas podem não ter um bom desempenho quando os *loadings* diferem ligeiramente, como é o caso. Assim Henseler *et al.* (2015), propõe a utilização do rácio HTMT, definido como o valor médio das correlações entre os itens do construto em relação à média (geométrica) das correlações médias dos itens que medem esse mesmo construto. É possível afirmar a existência de validade discriminante quando estes valores são baixos, diga-se inferiores a 0,90.

A validade discriminante foi analisada através dos critérios supracitados sendo que, *a priori*, não se verificou a validade discriminante. Nesses casos, Hair *et al.* (2017) preveem maneiras de lidar com os problemas de validade discriminante, nomeadamente a possibilidade de se eliminarem indicadores com cargas mais baixas de forma a aumentar a AVE, ou eliminarem-se indicadores com *cross-loadings* altos para ambos os construtos onde não existia validade discriminante. No presente estudo conciliaram-se estes dois métodos, isto é, conciliaram-se os indicadores com os *outer loadings* mais baixos que, simultaneamente, apresentavam *cross-loadings* semelhantes para construtos que não verificavam inicialmente validade discriminante, nomeadamente, a liderança transacional com a liderança transformacional, e a CO clã, com a CO adhocrática e com a hierárquica. Contudo, houve o cuidado de não eliminar todos os itens que avaliavam uma determinada dimensão dos vários construtos, deixando sempre, pelos menos, uma representação de cada dimensão. Assim todo o modelo foi reajustado sendo que todas as análises que se antecedem já contemplam o ajuste realizado. As tabelas com os valores finais encontram-se nos anexos VI, VII e VIII.

4.2.2. Estimação do Modelo Estrutural

Após a confirmação de que os indicadores dos construtos são confiáveis e válidos, a próxima etapa aborda a avaliação dos resultados do modelo estrutural. Contudo, antes de se proceder à análise é necessário avaliar a presença de problema de colinearidade entre as variáveis independentes, pois a existência de multicolinearidade pode ser uma dificuldade na estimativa de parâmetros. Os resultados indicam que os valores VIF estão todos abaixo do *threshold* 3 (Hair *et al.*, 2017), excluindo-se assim a possibilidade de multicolinearidade nas variáveis independentes (ver anexo IX).

Pode começar-se a avaliação do modelo estrutural através do coeficiente de determinação, mensurado através do R^2 , que permite compreender em que medida é que a variável dependente é explicada pelas demais, transparecendo a qualidade implícita do modelo. Obteve-se um R^2 de 0,218 valor consideravelmente baixo, pese embora, segundo Hair *et al.* (2017), é difícil estabelecer um valor ótimo para este indicador, sendo que quanto mais alto for o valor, melhor, contudo, valores de 0,20 são considerados altos em matérias comportamentais.

Foi também avaliado o f^2 que indica as proporções da variância das variáveis latentes endógenas de forma a explicar os valores do R^2 , sendo que, quanto maior for o tamanho do efeito, f^2 , mais forte é a relação entre as variáveis. Hair *et al.* (2017) definem como valores referência 0,02, 0,15, 0,35 para pequenos, médios e grandes efeitos, respetivamente. Pelo anexo X pode observar-se que todos os construtos têm um efeito pequeno no CP, sendo que a CO hierárquica, a CO de mercado e a liderança transacional têm um peso residual.

A relevância ou validade preditiva trata-se de outro indicador de qualidade de ajuste do modelo, mensurada através do Stone Geisser's Q^2 (Geisser, 1974; Stone, 1974). Esta métrica reflete o quanto o modelo se aproxima do esperado. Para o cálculo do Q^2 recorreu-se ao procedimento *blindfolding* através do *software* Smart PLS 3.0. Os valores Q^2 maiores que 0 sugerem que o modelo tem relevância preditiva para um determinado construto endógeno, sendo que se pode concluir a existência de relevância preditiva uma vez que o valor de Q^2 é de 0,055.

Por fim, analisaram-se os *path coefficients* que se encontram na tabela III e cujos valores coincidem com os valores dos efeitos totais. Contudo, para perceber se as relações são significativas é necessário executar o *bootstrapping* não paramétricos com 5.000

subamostras e um intervalo de confiança de 95%. Do mesmo modo, para uma análise mais detalhada pode observar-se também os *outer weights* pois desta forma consegue perceber-se quais os indicadores dos construtos que têm maior peso e um efeito mais forte nos construtos.

Tabela III - Resultados do Modelo Estrutural

	<i>Path coefficients</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
CE → CP	0,181	0,958	0,338
CO_Ahocrática → CP	0,154	1,166	0,224
CO_Clã → CP	-0,054	0,347	0,729
CO_Hierárquica → CP	0,116	0,858	0,391
CO_Mercado → CP	0,007	0,062	0,951
L_Laissez-Faire → CP	-0,131	1,498	0,135
L_Transaccional → CP	0,102	0,768	0,443
L_Transaccional → CP	0,081	0,413	0,680

H_{1A}, H_{1B} e H_{1C}: Avaliam se a liderança transaccional, a liderança transformaccional e a liderança *laissez-faire*, respetivamente, têm efeito significativo no CP, sendo que, inicialmente se especulou uma relação positiva entre a liderança transaccional e transformaccional com o CP. Os resultados demonstram uma relação positiva entre a liderança transformaccional e o CP, bem como uma relação negativa entre a liderança *laissez-faire* com o CP, e a liderança transaccional com o CP. Porém, os resultados não permitem corroborar nenhuma das hipóteses formuladas, pois não há evidência estatística que comprove uma influência entre o tipo de liderança e o CP.

H_{2A}, H_{2B}, H_{2C} e H_{2D}: Testam se a CO hierárquica, de mercado, clã e adhocrática, respetivamente, têm efeito significativo no CP. Inicialmente, formulou-se a hipótese de que a CO hierárquica teria um efeito negativo no CP, enquanto todas as outras teriam um efeito positivo. Pelos resultados obtidos, pode afirmar-se que existe uma relação positiva entre a CO adhocrática e o CP, entre a CO de mercado e o CP, bem como entre a CO hierárquica e o CP, contrariamente ao previsto. A CO clã, que inicialmente se pensou ter uma relação positiva com o CP, demonstrou ter um impacto negativo. Contudo, os resultados não permitem corroborar as hipóteses formuladas, pois não há evidência estatística que suporte a influência da CO no CP.

H₃: Avalia se a CE tem impacto significativo no CP, nomeadamente se este efeito é um efeito positivo. Não obstante, embora o coeficiente seja positivo e demonstra uma relação positiva, os resultados evidenciam um *p-value* superior a 0,05, logo os resultados

não suportam a hipótese em questão, já que não há evidência estatística que demonstre um impacto significativo da CE no CP.

Adicionalmente, procedemos a uma análise alternativa que consistiu em considerar os construtos sob avaliação, o CP, as quatro tipologias de CO, as três abordagens de liderança e a CE, como variáveis observáveis ao invés de variáveis latentes. Tendo as escalas sido previamente validadas na literatura, o *score* para cada construto resultou da soma de todos itens que compõe cada uma das escalas, ou seja, sem excluir *a priori* os indicadores com os *outer loadings* de carga baixa. Pode ainda verificar-se que, os indicadores que compõem a escala original, apresentam todos um *Alpha de Cronbach* semelhante aos obtidos no modelo de medida, o CP apresenta um *Alpha de Cronbach* de 0,73. Os restantes construtos apresentam também um *Alpha de Cronbach* de no mínimo 0,66, que representa uma boa consistência, bem como alta confiabilidade no modelo. Também os resultados obtidos neste teste de robustez confirmam as conclusões anteriores, ou seja, não encontramos uma associação significativa entre CP e os determinantes da CO, liderança e CE (ver tabela IV).

Tabela IV - Resultados do Modelo Original

	<i>Path coefficients</i>	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
CE → CP	0,002	0,013	0,990
CO_Adhocrática → CP	0,248	1,050	0,294
CO_Clã → CP	-0,266	1,001	0,317
CO_Hierárquica → CP	0,129	0,918	0,359
CO_Mercado → CP	-0,075	0,624	0,533
L_Laissez-Faire → CP	0,360	1,880	0,061
L_Transaccional → CP	-0,063	0,391	0,696
L_Transformacional → CP	-0,142	1,395	0,164

4.3. *Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis*

4.3.1. **Calibração das Variáveis**

O método fsQCA requer, previamente, que se calibrem as variáveis, ou seja, todos os dados foram convertidos em dados *fuzzy membership* numa escala contínua de 0 a 1. Para isso, foi necessário definir três limites para cada construto que se encontram no anexo XI, um que represente o *full membership* mensurado pelo percentil 95, outro de que representa o *cross-over point*, mensurado pelo percentil 50 e um para o *full non-membership*, mensurado através do percentil 5. Todas as variáveis cujo valor calibrado dava 0,5, substituiu-se pelo valor 0,499. À semelhança do ocorrido no Smart PLS, os

scores foram obtidos através de uma escala sumativa, assim, o valor dos limites tem por base a soma dos construtos.

4.3.2. Análise das Condições Necessárias

Uma condição é necessária (ou ausente) sempre que é alcançado (não é alcançado) um determinado resultado (Ragin, 2008). Segundo o autor, quando a consistência é superior a 0,9 é considerada condição necessária, enquanto uma consistência de 0,8 pode usar-se como referência para designar como “condição quase sempre necessária”. Pela Tabela V pode verificar-se que nenhuma das condições (ou a ausência dela), individualmente, é uma condição necessária. Adicionalmente, qualquer uma das condições tem cobertura superior a 0,59, pelo que, nenhuma das condições é trivial.

Tabela V - Análise das Condições Necessárias

Condições	CP		~CP	
	Consistência	Cobertura	Consistência	Cobertura
CE	0,704373	0,687989	0,645586	0,668978
~CE	0,661094	0,637447	0,698899	0,714948
L <i>Laissez-Faire</i>	0,606595	0,616190	0,671055	0,723191
~L <i>Laissez-Faire</i>	0,727502	0,675814	0,643859	0,634546
L <i>Transaccional</i>	0,725212	0,700819	0,633931	0,649922
~L <i>Transaccional</i>	0,637737	0,621513	0,708180	0,732202
L <i>Transformacional</i>	0,771010	0,711088	0,670192	0,655755
~L <i>Transformacional</i>	0,626746	0,641735	0,704727	0,765533
CO <i>Externa</i>	0,719487	0,678911	0,642780	0,643474
~CO <i>Externa</i>	0,622166	0,621455	0,679258	0,719808
CO <i>Interna</i>	0,752461	0,718252	0,650119	0,658361
~CO <i>Interna</i>	0,642088	0,633673	0,721779	0,755706

4.3.3. Análise das Condições Suficientes

Para proceder à análise das condições suficientes é necessário recorrer-se à tabela da verdade, *truth table*, que lista as combinações de condições causais para obter um determinado resultado. O fsQCA apresenta três soluções distintas: a *complex* que não inclui configurações sem solução; a *parsimonious* que inclui todas as configurações, mesmo as sem solução; e a *intermediate* que apresenta uma análise mais detalhada com níveis elevados de complexidade e é a recomendada por Ragin (2008). Desta forma, utilizou-se a *intermediate solution* e versão final da *truth table* é apresentada graficamente segundo a proposta de (Fiss, 2011). Assim, a presença de uma condição está representada por “●”, a ausência de condição está representada por “⊗” e a ausência de qualquer símbolo que determinada condição não é relevante para aquela configuração. Neste tipo

de gráfico diferenciam-se dois tamanhos distintos para os símbolos, os maiores utilizam-se para as condições *core* e, como tal, estão presentes tanto na solução *parsimonious* como na *intermediate*, e os mais pequenos para as condições periféricas, presentes somente na solução *intermediate*. Neste caso, não é feita qualquer diferença na dimensão dos símbolos pois todas as soluções apresentadas estão exclusivamente na solução *intermediate*, sendo, por isso, condições periféricas.

Tabela VI - Truth Table: Solução Intermediária das Condições de Suficiência para CP

	CP		
	1	2	3
CE	●		⊗
L_ <i>LaissezFaire</i>	⊗	⊗	⊗
L_ Transaccional	●	●	⊗
L_ Transformacional	●	●	●
CO_ Externa		●	●
CO_ Interna	●	●	⊗
(1) <i>Raw Converge</i>	0,44	0,44	0,27
(2) <i>Unique Coverage</i>	0,04	0,02	0,05
(3) <i>Consistency</i>	0,90	0,89	0,92
(4) <i>Overall Solution Coverage</i>		0,53	
(5) <i>Overall Solution Consistency</i>		0,89	

O nível de consistência recomendado para as configurações é de 0,75 e, nesse sentido, os resultados demonstram que todas as configurações estão de acordo com esse patamar. No entanto, devem observar-se as configurações tendo como base o critério do *cutoff* cujo valor recomendado de consistência não deve ser inferior a 0,85 (Ragin, 2008). Desta forma, as três configurações são consideradas suficientes para o alcance do resultado, isto é, para alcançar níveis elevados de CP e, por isso, são empiricamente relevantes. Deve notar-se que a ausência do estilo de liderança *laissez-faire* é uma condição ausente nas três configurações, o que indica que poderá estar negativamente associado ao CP, ou seja, é a sua ausência que permite alcançar níveis de CP elevados. A situação reversa acontece para o estilo de liderança transformacional, esta condição está presente nas três configurações, o que nos induz a concluir que a sua presença é necessária para se puderem atingir níveis de CP elevados. Não obstante a principal conclusão a retirar desta análise tem que ver com o facto de quando se relacionam determinantes organizacionais com o CP, poderão estar por trás relações bastante complexas, sendo que pode não ser possível alcançar o *outcome* que se deseja modificando somente um destes determinantes. Poderá ser necessário mudar mais que uma condição dentro a empresa para que tal aconteça.

No entanto, as condições que permitem determinado resultado, neste caso, um nível elevado de CP, não são as mesmas que originam a ausência desse resultado, isto é, níveis de CP baixos ou inexistentes (Ragin, 2008). Desta forma procedeu-se à construção de uma *truth table*, do mesmo modo, para perceber que combinações de variáveis levavam à ausência de CP.

Tabela VII - Truth Table: Solução Intermediária das Condições de Suficiência para Ausência de Ceticismo Profissional

	~CP														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
CE	⊗	⊗		●	⊗	⊗	⊗			●	●	●	⊗	●	●
L_ <i>LaissezFaire</i>		⊗		●	⊗		●	⊗	⊗		●	●	●	⊗	●
L_ Transaccional			●		⊗	⊗	●	⊗	⊗	●	●	⊗	●	⊗	●
L_ Transform.	●	⊗	●	●	⊗	⊗		●	⊗	⊗	●	●		⊗	⊗
CO_ Externa	⊗		⊗		●	⊗	⊗	⊗	●	●	⊗	●	●	⊗	●
CO_ Interna	⊗	●	⊗	⊗		●	⊗	●	●	⊗			●	⊗	
(1) <i>Raw Converge</i>	0,38	0,34	0,40	0,34	0,28	0,30	0,30	0,31	0,33	0,29	0,30	0,28	0,29	0,28	0,29
(2) <i>Unique Coverage</i>	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,02	0,00	0,01	0,01	0,03	0,01	0,00
(3) <i>Consistency</i>	0,92	0,93	0,91	0,90	0,92	0,93	0,94	0,91	0,92	0,96	0,92	0,95	0,93	0,92	0,95
(4) <i>Overall Solution Coverage</i>	0,67														
(5) <i>Overall Solution Consistency</i>	0,84														

Para a ausência de CP todas as configurações apresentam consistência igual ou superior a 0,90, com um nível de cobertura, de pelo menos 28%, sendo que cumprem o critério de *cutoff* estabelecido anteriormente e, por isso, são as configurações empiricamente relevantes para a ausência de CP. Destaca-se o facto de, mesmo aumentando o nível de *cutoff*, não existirem grandes mudanças no nº de configurações, assim, tendo um nº de configurações elevado dificulta a interpretação, contudo pode concluir-se que alcançar o *outcome*, no caso, elevados níveis de CP, exige maior acerto nas decisões do que falhar esse mesmo *outcome*. Os resultados para a ausência de CP podem indicar que existem características de determinados tipos de liderança ou CO que têm implicações no CP individualmente, por exemplo, poderão existir características da liderança transaccional que, juntamente com algumas características da liderança transformacional, que podem levar à ausência de CP. Um outro dado a reter é de que nenhum dos determinantes têm um comportamento invariante ao longo das várias combinações identificadas. Por exemplo, a liderança transformacional tanto pode estar presente como ausente em combinações que levam à ausência de CP.

5. Discussão de Resultados

A literatura e as normas de auditoria revelam que o nível de CP aplicado pelos auditores na realização dos seus trabalhos condiciona a qualidade da auditoria. O objetivo da presente dissertação passou por compreender a influência do contexto organizacional das firmas de auditoria na qualidade de auditoria, através do impacto da liderança, CO e CE no estímulo ao CP do staff de auditoria.

A primeira hipótese propunha a existência de uma relação entre a liderança vigente na organização e o CP do *staff* de auditoria, não tendo os resultados obtidos a partir do modelo PLS-SEM sustentado tal associação. A liderança é um fenómeno associado a um relacionamento, onde o líder exerce influência nos liderados com o objetivo de alcançar determinados objetivos, (Rost, 1993; Northouse, 2016) Desta forma, se o líder pretender que a sua equipa alcance níveis de CP elevados, pensar-se-ia que o conseguisse fazer através do fenómeno da liderança. Segundo as novas teorias da liderança, se por um lado a liderança transacional é a tipologia de liderança que mais afeta o desempenho dos colaboradores muito devido à recompensa contingencial (Kalsoom *et al.*, 2018) e, apesar do desempenho estar positivamente associado à qualidade de auditoria e, conseqüentemente ao CP, não foi possível encontrar evidência da influência deste tipo de liderança, por si só, no CP. A liderança transformacional que é apontada como um estilo de liderança onde o líder é capaz de incutir determinados comportamentos nos liderados (Babalola, 2016; Kalsoom *et al.*, 2018; Manzoor *et al.*, 2019), também não é capaz de influenciar os níveis de CP, *ceteris paribus*. Contudo, quando analisadas as configurações dos resultados fsQCA, a liderança transformacional mostrou ser condição presente nas três configurações para a presença de CP. A amostra do estudo é essencialmente constituída por elementos do *staff* de auditoria que normalmente apresenta níveis reduzidos de experiência. O líder transformacional fomenta a motivação dos seus seguidores e procura maximizar o seu desempenho através do desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional. Assim, os resultados sugerem que as firmas de auditoria beneficiam da presença de líderes transformacionais que induzem uma mente mais inquiridora nos seus subordinados. Estando numa fase embrionária na sua carreira, o *staff* está mais suscetível a alterar os seus comportamentos em prol dos objetivos da organização, a serem moldadas as suas atitudes e ações em benefício de trabalhos de auditoria de maior qualidade.

Os resultados da Tabela VII evidenciam que a liderança transformacional está presente em seis configurações que levam à ausência de CP do *staff* de auditoria. Este dado tem duas implicações. Em primeiro, as firmas de auditoria são organizações complexas que impossibilita que se assuma a existência de causalidade simétrica. De facto, a interação com a presença/ausência de outros fatores organizacionais pode fazer com que uma liderança transformacional não produza os efeitos pretendidos (e.g. aumentar o CP). Em segundo lugar, os dados realçam que a liderança transformacional não é uma condição necessária. Consequentemente, o desenvolvimento ou a contratação de líderes transformacionais não garante às firmas de auditoria que o *staff* de auditoria incremente os seus níveis de CP. Por fim, implementando o estilo de liderança *laissez-faire*, que embora não demonstrasse ter qualquer influência no CP, está associada ao fraco desempenho por membros com pouca experiência como é o caso do *staff* de auditoria que, por norma, tem poucos anos de experiência. Face ao exposto podia ser previsível uma relação negativa deste tipo de liderança na amostra abordada, contudo não existe prova empírica de que, por si só, seja capaz de influenciar o CP do *staff* de auditoria. A liderança *laissez-faire* é condição ausente necessária para se fomentarem níveis de CP elevados, contudo não é igualmente condição suficiente, já que a sua ausência se verifica em algumas condições na *truth table* da ausência de CP. Deduz-se que provavelmente existe uma relação negativa da liderança *laissez-faire* com o CP pois a ausência da presença de um líder, principalmente nas tomadas de decisão, do *staff* de auditoria, pode prejudicar os níveis de CP, não obstante, mesmo este estilo de liderança como condição ausente, poderá não ser necessário para alcançar níveis elevados de CP, pois o *staff* poderá ser influenciado pela cultura envolvente da empresa onde opera.

No que diz respeito à hipótese que relaciona a CO ao CP do auditor (H2) também não foi possível corroborar qualquer uma das hipóteses pelo modelo PLS-SEM. Embora Schein (2004) acredite que ao desenvolver um determinado tipo de CO se conseguem inculcar determinados valores, não foi possível observar uma relação entre as várias CO e o CP do auditor, contrariamente ao esperado. A CO hierárquica que aparentava ter uma relação negativa com o CP do auditor pela inibição do efeito aprendizagem (Oh & Han, 2018), por si só não tem influência no CP. Do mesmo modo, a CO de mercado por facilitar a aprendizagem em grupo e, consequentemente aumentar os níveis de desempenho (Oh & Han, 2018), não provou ter qualquer relação ao CP, muito embora exista uma relação

positiva entre este tipo de CO e o desempenho organizacional (Zhang e Zhu, 2012). Por sua vez, a CO clã, onde os líderes são vistos como mentores e, por esse motivo, existe um grande comprometimento para o alcance de objetivos (Cameron & Quinn, 2011; Maximini, 2018), também não demonstrou qualquer relação com o CP do auditor. Por fim, a CO adhocrática, onde há estímulo para a procura de conhecimento e para a resolução de problemas (Cameron & Quinn, 2011), contrariamente ao esperado não comprovou a existência de relação, por si só, com o CP. Para o modelo fsQCA reduziram-se as quatro CO em somente duas, permanecendo a CO com foco externo e na diferenciação, e a CO com foco interno e na integração. As empresas com CO com foco interno procuram desenvolver-se, integrar-se e coordenar as suas atividades, destacando o papel dos colaboradores, por esse motivo pode ser um tipo de cultura que se foca no estímulo de determinados comportamentos aos auditores e poderia influenciar o CP do auditor. As CO com foco externo dão primazia à atividade do mercado e dos concorrentes, bem como às necessidades do cliente, por essa razão será um tipo de CO com ênfase em elaborar auditorias de qualidade e, conseqüentemente, dar valor ao CP praticado. Este facto poderá justificar a presença de pelo menos uma CO para alcançar níveis elevados de CP, pois tanto uma como outra demonstram indícios de que poderão promover os níveis de CP do *staff*. A CO é, por si só, um conceito bastante complexo que envolve várias características, é desenhada por diversos modelos e desagrega-se em inúmeras tipologias, sendo que poderá existir um tipo de CO capaz de estimular os níveis de CP que contenha características tanto da CO com foco externo como com foco interno.

A última hipótese, H3, relaciona a CE com o CP, onde era esperada uma relação positiva com a CE, contudo, embora exista uma associação positiva da CE aos julgamentos objetivos do auditor que diminuem o risco de apreciações equívocas por parte do auditor (Svanberg e Öhman, 2016) e, conseqüentemente a qualidade de auditoria, não existe prova empírica que a CE esteja positivamente associada ao CP do *staff* de auditoria. Adicionalmente, uma vez que a auditoria é uma atividade de interesse público e, fruto dos escândalos empresariais derivados de más decisões éticas, é exigido por parte do auditor elevados padrões éticos. Numa tentativa de mitigar situações idênticas, tem sido institucionalizado fortes culturas éticas por firmas de auditoria, que regem a boa conduta dos seus colaboradores. Contudo, os resultados PLS-SEM não permitem

corroborar esta hipótese, sendo que o fsQCA demonstra que existe uma influência da CE no CP mas somente quando se adicionam outras variáveis.

Dada a complexidade inerente a uma empresa, é natural que o comportamento dos colaboradores se reja por diversas variáveis simultaneamente e, desta forma, seja necessário conjugar um conjunto de características ótimas para influenciar determinados comportamentos. As firmas de auditoria não são exceção, tratam-se de organizações complexas, pelo que as inter-relações dos determinantes organizacionais poderão produzir um determinado resultado. Os resultados obtidos suportam a teoria de que a influência do contexto organizacional no CP é uma relação bem mais complexa do que aquela que se convencionou inicialmente, individualmente nenhuma condição tem poder suficiente para elevar os níveis de CP numa firma. Este facto poderá ser preocupante e sinal de alerta para a gestão das firmas de auditoria particularmente no que diz respeito à gestão dos recursos humanos, já que uma entidade não pode dar atenção somente a um determinante organizacional, mas sim a um conjunto deles na altura de tomada de decisão ou, como é o caso, quando se pretende estimular determinado comportamento. De facto, os resultados do método fsQCA permitiram identificar a existência de três configurações cuja presença das condições que as compõe, estimulam níveis elevados de CP, bem como quinze diferentes configurações que, do mesmo modo, explicam a ausência de CP.

Desta forma, os resultados propõem a existência de um sistema complexo de variáveis que compõem uma empresa, sendo necessário existir uma CO que estimule as práticas de CP. Este facto é suportado pelos resultados obtidos, já que nas três configurações que incitam os níveis elevados de CP, existe a presença de pelo menos uma CO. Assim, apesar de não se conseguir definir o tipo de CO ideal para estimular os níveis de CP, pode dizer-se que é bastante importante a imposição de uma CO, pois na sua ausência, mesmo impondo a presença de uma liderança que facilmente levará ao *output* pretendido, não conseguimos obter níveis de CP elevados. Este resultado assenta nos estudos de Tharp (2009), que aborda a CO como a principal responsável por orientar o modo como os funcionários pensam, sentem e agem, mesmo inconscientemente, ou seja, uma liderança transformacional alicerçada a uma CO capaz de incitar comportamentos que estimulem o CP, terá maior probabilidade de alcançar o *output* pretendido.

Pode também afirmar-se que, de forma geral, os resultados não estão enviesados pela necessidade dos inquiridos apresentarem respostas socialmente desejáveis. Quando

analisada individualmente, a escala de desejabilidade social apresentou uma média de classificação de 3,24 (ver anexo XII), um valor baixo, representando menos desejo de responder segundo aquilo que se considera mais apreciado pela sociedade, e mais veracidade. Pode observar-se também, no anexo XIII, que 93% dos inquiridos tem uma classificação de desejabilidade social igual ou inferior a cinco. Assim sendo, uma vez que quanto maior a classificação obtida por um individuo quando preenchida esta escala, maior a desejabilidade social, pode concluir-se que as respostas não estão enviesadas.

6. Conclusão, Limitações e Pesquisa Futura

O CP é um construto com elevada importância em auditoria, nomeadamente pela sua associação direta à qualidade de uma auditoria, sendo esse um dos principais motivos do crescente escrutínio que tem vindo a ser alvo na literatura. O CP é imprescindível na realização de uma auditoria, pois um auditor que seja capaz de exercer níveis elevados de CP, está mais apto a averiguar a credibilidade das demonstrações financeiras. Pese embora, grande parte dos estudos realizados até à data associam o CP a características individuais do auditor, salientando uma lacuna existente na literatura no que diz respeito à influência dos determinantes organizacionais no CP. A presente dissertação visa o preenchimento da lacuna detetada na literatura, contribuindo para a literatura sobre o CP, pois uma vez que o desempenho dos funcionários de uma entidade é influenciado por fatores organizacionais (Shah *et al.*, 2016), é natural assumir-se uma influência desses determinantes organizacionais no CP do auditor.

Os resultados deste estudo têm implicações teóricas e práticas. Em primeiro lugar, os resultados do método PLS-SEM não permitiram obter significância estatística nas relações individuais entre os determinantes organizacionais e o desempenho organizacional dos trabalhadores. Assim, verifica-se que, o desempenho organizacional pode não estar diretamente relacionado ao CP, uma vez que as hipóteses formuladas, são sustentadas pela literatura na medida em que as várias tipologias de CO e de liderança, bem como a CE, estão associadas ao desempenho organizacional dos funcionários, porém não foi possível verificar a existência de uma relação significativa ao CP em nenhuma delas. Contudo, quando analisadas em conjunto alguns destes determinantes organizacionais, nomeadamente a liderança transformacional e a liderança *laissez-faire*, evidenciaram que a sua presença e ausência, respetivamente, contribuem para níveis de

CP elevados. Embora os restantes subconstrutos não tenham uma relação tão evidente pode ressaltar-se a existência de relação com o CP, pois a sua presença (ou ausência) era necessária em pelo menos uma configuração.

Os resultados obtidos demonstram alguma inquietação, em termos práticos pode pôr-se em causa os esforços das firmas de auditoria no estímulo de determinados comportamentos ou atitudes por parte dos seus colaboradores. É necessário entender-se o motivo destes resultados, na medida em que, se por um lado o estudo poderá ter algumas limitações que não nos permitem concluir ou extrapolar os resultados para a população, por outro, poderão estar relacionados com a população ativa nas firmas de auditoria que é pouco influenciável ou irreverente, seguindo somente as suas ideologias e metodologias. Tal facto constitui outro desafio para a gestão das firmas de auditoria, já que terão de encontrar outro modo de estabelecer e alcançar os níveis adequados de CP, de forma a não pôr em causa a qualidade das suas auditorias e, conseqüentemente a reputação das suas firmas. No seguimento dos resultados obtidos, nomeadamente na combinação dos vários determinantes organizacionais, pode concluir-se que a implementação de algumas ideologias pode ser um pouco complexa, já que são necessárias mudanças em mais de um determinante para se chegar a níveis de CP alto, os determinantes organizacionais em estudo, individualmente, não têm poder suficiente para o fazer. O método fsQCA permitiu explorar a complexidade do contexto empresarial no CP do auditor, aceitando a tese de que existe mais do que um caminho para se conseguir alcançar determinado resultado. Os resultados obtidos demonstraram também que os métodos lineares têm limitações quando abordamos construtos complexos, como é o caso do CP e de uma firma que acaba por ter uma combinação de diversos determinantes organizacionais – a assimetria causal. Também a combinação de dois métodos estatísticos distintos confere maior robustez ao estudo. Por último, a presença de *equifinality* dá ênfase à ausência de um protótipo profissional de auditoria ótimo, o que desafia as firmas de auditoria quanto à definição de políticas de contratação e promoção dos seus profissionais quando pretendem elevar os níveis de CP com o objetivo de aumentar a qualidade das suas auditorias.

Os resultados do estudo podem estar condicionados por serem baseados numa amostra de conveniência. A população alvo do estudo é inestimável e as empresas de auditoria têm uma rotatividade de funcionários elevadíssima, sendo por isso, muito difícil

obter uma base de dados atualizada, e nesse sentido, este estudo só se tornaria possível através de uma amostra de conveniência que, pela sua natureza, acaba por ser limitativa e isso acaba por se revelar na amostra já que grande parte dos inquiridos é da categoria “júnior”.

No que respeita a pesquisas futuras, sugere-se a utilização de outras tipologias de CO e de liderança a fim de verificar se estas já exercem algum poder significativo no CP. Adicionalmente, pode estudar-se a influência das várias características que compõe as tipologias no CP, por exemplo: (1) perceber a influência da recompensa contingencial e da gestão por exceção ativa, individualmente, no CP, ao invés da liderança transaccional, que é composta por estas duas características; (2) perceber a influência da estimulação intelectual, da influência idealizada (comportamento), da influência idealizada (atributo), da motivação inspiradora e da consideração individualizada, individualmente, no CP, ao invés de estudar a influência da liderança transformacional; (3) perceber a influência da gestão por exceção passiva e da característica *laissez-faire*, individualmente, no CP, ao invés da tipologia de liderança *laissez-faire*. Esta sugestão prende-se ao facto das duas tipologias de liderança às quais foi possível obter suporte estarem associadas diretamente às características do CP definidas por Hurtt (2010), assim sendo, pode existir alguma relação entre alguma destas características e o CP.

7. Referência Bibliográficas

- Advani, A., & Abbas, Z. (2015). Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Performance of Banking Sector in Pakistan". *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15(5).
- Agrawal, A., & Chadha, S. (2005). Corporate Governance and Accounting Scandals. *SSRN Electronic Journal*, September.
- Al-malki, M., Juan, W., Obrenovic, B., & Akhunjonov, U. (2018). Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 40–49.
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A Relação entre o Estilo de Liderança e a Resistência à Mudança dos Indivíduos em um Processo de Fusão. *Revista de Gestão*, 23, 10–19.
- Antonakis, J., Day, D. V., & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences : At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 643–650.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating Non Response Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potencial Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire - Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Mind Garder.
- Babalola, S. S. (2016). The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment. *The Journal of Applied Business Research*, 32(3), 935–946.
- Ball, R. (2009). Market and political/regulatory perspectives on the recent accounting scandals. *Journal of Accounting Research*, 47(2), 277–323.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond*. 14(5).

- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory Research, and Managerial Applications* (Fourth Edi). The Free Press.
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5–6), 359–394.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction : A Review Organizational Culture and Job Satisfaction : A Review. *International Review of Management and Marketing*, March.
- Botha, W., & James, B. (2019). *Professional Skepticism lies at the heart of Quality Audit* (Vol. 1).
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing values Framework* (Third Edit). Jossey-Bass.
- Ciołek, M. (2017). Professional Skepticism in Auditing and Its Characteristics. *Global Challenges of Management Control and Reporting*.
- DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, 58(2–3), 275–326.
- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2019). The Effect of Organizational Culture on Deviant Behaviors in the Workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482–2503.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2013). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*.
- Douglas, P. C., Davidson, R. A., & Schwartz, B. N. (2001). The effect of organizational culture and ethical orientation on accountants' ethical judgments. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 101–121.
- Emby, C. E. N., & Favere-Marchesi, M. (2018). The Alumni Effect & Professional Skepticism: An Experimental Investigation. *American Accouting Association*, 32(1).
- Fatmawati, D., Mustikarini, A., & Fransiska, I. P. (2018). Does Accounting Education Affect Professional Skepticism and Audit Judgment? *Jurnal Pengurusan*, 52, 221–233.
- Fiss, P. C. (2011). Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Researcj. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effect Model. *Biometrika*, 61(1), 101–107.
- George, B., & Sims, W. P. (2007). *True North: Discover your Authentic Leadership* (1st Editio). Jossey-Bass.
- Gjuraj, E. (2013). The Importance of National Culture Studies in the Organizational Context. *European Scientific Journal*, 9(11), 160–180.
- Haccoun, R. R., Nathalie, D., & Vandenberghe, C. (2002). Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument. In *IAG - LSM Working Papers*.
- Hai, P. T., Toanc, L. D., Le, N., Quy, D., & Thanh, N. (2020). Factors Affecting Professional Skepticism and Audit Quality: Evidence in Vietnam. *International Journal of Innovation*, 13(1), 830–847.
- Hair, J. F, Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Hair, Joseph F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hair, Joseph F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Pearson Education, Inc.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLOS ONE*, 9(3), 1–10.
- Hosseini, H., Nikoomaram, H., & Rezaei, A. (2014). Specifying Determinants of Auditing Professional Skepticism. *Advances in Environmental Biology*, 8(June), 1049–1062.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.
- Hurt, K. (2010). Development of a scale to measure professional skepticism. *Auditing*,

- 29(1), 149–171.
- Hurt, K., Eining, M. M., & Plumlee, D. (2008). An Experimental Examination of Professional Skepticism. *SSRN Electronic Journal*, May.
- Hurt, R. K., Brown-Liburd, H., Earley, C. E., & Krishnamoorthy, G. (2013). Research on auditor professional skepticism: Literature synthesis and opportunities for future research. *Auditing*, 32(SUPPL.1), 45–97.
- IFAC. (2003). Rebuilding Public Confidence in Financial Reporting - An International Perspective. In *Report of the Task Force International Federation of Accountants*.
- Iskandar, R. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1).
- Iskandar, T. M., Muhammadun, Z., Jaffar, R., Alwee, S., & Hussin, H. S. (2016). Inhibiting and Driving Factors of Professional Skepticism from The Social Learning Perspective. *Journal of Economics and Management*, 10, 427–444.
- Ismail, S., & Ghazali, N. A. M. (2011). Ethical ideology and ethical judgments of accounting practitioners in Malaysia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 13(2), 107–123.
- Jackling, B., Cooper, B. J., Leung, P., & Dellaportas, S. (2007). Professional accounting bodies' perceptions of ethical issues, causes of ethical failure and ethics education. *Managerial Auditing Journal*, 22(9), 928–944.
- Kalliath, T. J., & Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 143–158.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, S. S. (2018). Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23–30.
- Kaptein, M. (1998). *Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations* (B. Almond, A. Argandoña, W. C. Frederick, G. Enderle, N. E. Bowie, B. Harvey, & H. Steinmann (eds.)). Kluwer Academic Publishers.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 60(1).
- Key, S. (1999). Organizational Ethical Culture: Real or Imagined? *Journal of Business*

Ethics, 217–225.

- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31.
- Koutroumanis, D. A., & Alexakis, G. (2009). Organizational culture in the restaurant industry: implications for change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 45–55.
- Kueppers, R. J., & Sullivan, K. B. (2010). How and why an independent audit matters. *International Journal of Disclosure and Governance*, 7(4), 286–293.
- Low, M., Davey, H., & Hooper, K. (2008). Accounting scandals, ethical dilemmas and educational challenges. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(2), 222–254.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 1–14.
- Marinova, S. V., Cao, X., & Park, H. (2019). Constructive Organizational Values Climate and Organizational Citizenship Behaviors: A Configurational View. *Journal of Management*, 45(5), 2045–2071.
- Maximini, D. (2018). The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations. In *Journal of Global Information Technology Management* (Second Edi, Vol. 22, Issue 4).
- Mccall, M. W. (1986). Book Review: Leadership and Performance Beyond Expectations by Bernard M. Bass. *Human Resource Management*, 25(3), 481–484.
- Nelson, M. W. (2009). A model and literature review of professional skepticism in auditing. *Auditing*, 28(2), 1–34.
- Nolder, C. J., & Kadous, K. (2018). Grounding the professional skepticism construct in mindset and attitude theory: A way forward. *Accounting, Organizations and Society*, December 2014.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (Seventh Ed). SAGE.
- Oh, S., & Han, H. (2018). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 1–15.
- Pahi, M. H., & Hamid, K. A. (2016). The Magic of Destructive Leadership: Laissez-faire

- Leadership and Commitment to Service Quality. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4), 602–609.
- Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2018). Ethical Leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 151, 941–958.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Ponemon, L. A. (1992). Ethical reasoning and selection-socialization in accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 17(3–4), 239–258.
- Quadackers, L. (2009). A Study of Auditors' Skeptical Characteristics and Their Relationship to Skeptical Judgments and Decisions. In *Journals.Sagepub.Com* (Vol. 45, Issue 1).
- Quadackers, L., Groot, T., & Wright, A. (2012). Auditors' Professional Skepticism: Neutrality Versus Presumptive Doubt. *SSRN Electronic Journal*, October 2012.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach To Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set Social Science*. The University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning Social Inquiry Fuzzy Sets and Beyond*. The University of Chicago Press.
- Ragin, C. C. (2017). *User's Guide to Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis. Manual Based on fsQCA 3.0* (Issue July).
- Rosari, R. (2019). Leadership Definitions Application for Lecturers' Leadership Development. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 17–28.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-first Century*. Westport: Praeger.
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R., & Fontrodona, J. (2013). Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 173–188.
- Saban, D., Basalamah, S., Gani, A., & Rahman, Z. (2020). Impact Of Islamic Work Ethics, Competencies, Compensation , Work Culture On Job Satisfaction And Employee Performance: The Case Of Four Star Hotels. *European Journal of*

- Business and Management Research*, 5(1), 1–8.
- Samelson, D., Lowensohn, S., & Johnson, L. E. (2006). The determinants of perceived audit quality and auditee satisfaction in local government. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 18(2), 139–166.
- Santos, D. (2012). *Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades de Artilharia*.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Third Edit). Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (B. Schneider & K. M. Barbera (eds.)). Oxford University press.
- Schroeder, S. H., & Baldegger, U. R. S. (2020). Empowering Leadership in R&D - Moderating Effects of the Strategic and Cultural Context. *International Journal of Innovation Management*, 24(4).
- Seters, D. A. Van, & Field, R. H. G. (1990). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29–45.
- Shafer, W. E., Wang, Z., & Shafer, W. E. (2010). Effects of ethical context on conflict and commitment among Chinese accountants. *Managerial Auditing Journal*.
- Shah, S. M. M., & Hamid, D. K. B. A. (2015). Transactional Leadership and Job Performance: An Empirical Investigation. *Journal of Management and Business*, 2(2), 74–85.
- Shah, S. M. M., Hamid, K. B. A., Shaikh, U. A., Qureshi, M. A., & Pahi, M. H. (2016). The Relationship between Leadership Styles and Job Performance: The Role of Work Engagement as a Mediator: Review Article. *International Journal of Social Studie*, 2(10).
- Shahzad, F. (2014). Impact of Organizational Culture on Employees' Job Performance. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219–227.
- Shih, C. C., & Huang, S. J. (2010). Exploring the Relationship between Organizational Culture and Software Process Improvement Deployment. *Information and Management*, 47(5–6), 271–281.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111–147.
- Strahan, R., & Gerbasi, K. C. (1972). Short, Homogeneous Versions of the Marlow-Wrowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 20(20).

- Svanberg, J., & Öhman, P. (2016). Does Ethical Culture in Audit Firms Support Auditor Objectivity? *Accounting in Europe*, 13(1), 65–79.
- Tharp, B. M. (2009). Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the Office. *Interpretation a Journal of Bible and Theology*, Harworth.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2005). Reliability Among Senior Managers of the Marlowe-Crowne Short-form Social Desirability Scale. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 541–554.
- Treviño, Li. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Cambridge University Press*, 8(3), 447–476.
- Trevino, Linda K, & Nelson, K. A. (2011). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right* (L. Johnson & S. Vernon (eds.); Fifth edit). George Hoffman.
- Trevino, Linda Klebe. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601.
- Trevino, Linda Klebe, & Youngblood, S. A. (1990). Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 378–385.
- Umar, H., Erlina, Fauziah, A., & Purba, R. B. (2019). Audit Quality Determinants and The Relation of Fraud Detection. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(3), 1447–1460.
- Watts, R. L., & Zimmerman, J. L. (1983). Agency Problems, Auditing, and the Theory of the Firm: Some Evidence. *The Journal of Law and Economics*, 26(3), 613–633.
- Xin, L. (2018). Can professional skepticism be learned? Evidence from China. *Journal of Education for Business*, 93(6), 267–275.
- Yazici, H. J. (2011). Significance of Organizational Culture in Perceived Project and Business Performance. *EMJ - Engineering Management Journal*, 23(2), 20–29.
- Zarefar, A., Zarefar, A., & Andreas. (2016). The Influence of Ethics , Experience and Competency toward the Quality of Auditing with Professional Auditor Scepticism as a Moderating Variable. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 219, May, 826–832.
- Zhang, Z., & Zhu, X. (2012). Empirical Analysis of the Relationship between

Organizational Culture and Organizational Performance. *Atlantis Press*, 763–766.

Zorcu, L., del Barrio-García, S., Kitchen, P. J., & Tourky, M. (2020). The Antecedent Role of a Collaborative vs. a Controlling Corporate Culture on Firm-Wide Integrated Marketing Communication and Brand Performance. *Journal of Business Research*, 119(October 2018), 435–443.

8. Anexos

Anexo I - Itens do CP

N	Original	Questionário	Versão Traduzida		Características
1	I often accept other people's explanations without further thought	Aceito, frequentemente, explicações de outras pessoas sem refletir	I often accept explanations from other people without reflecting	R	Autoestima
10	I tend to immediately accept what other people tell me	Tendo a aceitar imediatamente o que as outras pessoas me contam	I tend to accept what other people tell me immediately	R	
16	I usually accept things I see, read, or hear at face value	Aceito, frequentemente, as coisas que vejo, leio ou ouço	I often accept the things I see, read or hear	R	
19	Most often I agree with what the others in my group think	Na maioria das vezes, concordo com o que os outros membros do meu grupo pensam	Most of the time, I agree with what the other members of my group think	R	
25	It is easy for other people to convince me	As outras pessoas convencem-me facilmente	Other people convince me easily	R	
2	I feel good about myself	Sinto-me bem comigo mesmo(a)	I feel good about myself		Autonomia
6	I am confident of my abilities	Tenho confiança nas minhas capacidades	I have confidence in my abilities		
12	I am self-assured	Sou seguro(a) de mim próprio(a)	I am self-assured		
17	I do not feel sure of myself	Não tenho confiança em mim próprio(a)	I have no confidence in myself	R	
21	I have confidence in myself	Tenho confiança em mim mesmo(a)	I have confidence in myself		
3	I wait to decide on issues until I can get more information	Espero até ter mais informações para decidir sobre determinadas questões	I wait until I have more information to decide on certain issues		Suspensão de Julgamento
9	I take my time when making decisions	Levo o meu tempo a tomar decisões	I take my time making decisions		
20	I dislike having to make decisions quickly	Não gosto de tomar decisões repentinamente	I don't like making decisions suddenly		
22	I do not like to decide until I've looked at all of the readily available information	Não gosto de decidir algo até ter avaliado toda a informação disponível	I do not like to decide something until I have evaluated all the information available		
27	I like to ensure that I've considered most available information before making a decision	Gosto de garantir que considere a maioria das informações disponíveis antes de tomar uma decisão	I like to ensure that I have considered most of the information available before making a decision		
4	The prospect of learning excites me	A perspectiva de aprender entusiasma-me	The prospect of learning excites me		Procura de conhecimento
8	Discovering new information is fun	Descobrir novas informações é divertido	Discovering new information is fun		
15	I think that learning is exciting	Penso que o processo de aprendizagem é empolgante	I think the learning process is exciting		
23	I like searching for knowledge	Eu gosto de investir no conhecimento	I like to invest in knowledge		
29	I relish learning	Eu gosto de aprender	I like to learn		
5	I am interested in what causes people to behave the way that they do	Tenho interesse em saber os motivos pelos quais as pessoas se comportam de determinada forma	I am interested in knowing the reasons why people behave in a certain way		Compreensão Interpessoal

N	Original	Questionário	Versão Traduzida		Características
11	Other people's behavior does not interest me	O comportamento das outras pessoas não me interessa	The behavior of other people does not interest me	R	
14	I like to understand the reason for other people's behavior	Gosto de perceber o motivo dos comportamentos de outras pessoas	I like to understand the reason behind other people's behavior		
26	I seldom consider why people behave in a certain way	Raramente me interessa sobre qual o motivo das pessoas se comportarem de determinada maneira	I rarely care about why people behave in a certain way	R	
30	The actions people take and the reasons for those actions are fascinating	As ações que as pessoas têm, e especialmente as razões que as motivam são fascinantes	The actions that people have, and especially the reasons that motivate them, are fascinating		
7	I often reject statements unless I have proof that they are true	Costumo rejeitar declarações, a menos que existam provas que comprovem a sua veracidade	I often reject statements unless there is evidence to prove their truthfulness		Mente Questionadora
13	My friends tell me that I usually question things that I see or hear	Os meus amigos consideram que questiono frequentemente o que vejo ou ouço	My friends find that I often question what I see or hear		
18	I usually notice inconsistencies in explanations	Costumo aperceber-me de inconsistências em explicações de outras pessoas	I often notice inconsistencies in other people's explanations		
24	I frequently question things that I see or hear	Questiono frequentemente o que vejo ou ouço	I often question what I see or hear		
28	I enjoy trying to determine if what I read or hear is true	Gosto de tentar determinar se o que leio ou ouço é verdade	I like to try to determine if what I read or hear is true		

*: Itens transferidos para o construto "Mente Questionadora"

Nota: O "R" indica que a escala é reversa no momento de análise de dados

Fonte: Elaboração Própria

Anexo II - Itens da Liderança

N	Original	Questionário	Versão Traduzida	Características	Estilo de Liderança
1	Provides me with assistance in exchange for my efforts	Dá-me apoio em troca dos meus esforços	Give me support in exchange for my efforts	Recompensa Contingencial	L_Transa
11	Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets	Discute quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho	Discusses who is responsible for achieving specific performance goals		
16	Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved	Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados	Makes clear what everyone can expect to receive when performance goals are achieved		
35	Expresses satisfaction when I meet expectations	Exprime satisfação quando vou ao encontro dos desempenhos esperados	Express satisfaction when I meet the expected performances		
4	Focuses attention on irregularities, mistakes, exception, and deviations from standards	Foca a atenção nas irregularidades, erros, exceções e desvios das regras	Focuses attention on irregularities, errors, exceptions and deviations from the rules	Gestão por Exceção Ativa	
22	Concentrates his/her full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures	Concentra a sua atenção total em lidar com erros, queixas e falhas	Focus full attention on dealing with errors, complaints and failures		
24	Keeps track of all mistakes	Mantem-se a par de todos os erros	Keeps track of all errors		
27	Directs my attention toward failures to meet standards	Dirige a minha atenção para as falhas face aos desempenhos esperados	Directs my attention to failures in the face of expected performances		
2	Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate	Reflete sobre pressupostos críticos para verificar se são adequados	Reflects on critical assumptions to verify that they are adequate	Estimulação Intelectual	L_Transf

N	Original	Questionário	Versão Traduzida	Características	Estilo de Liderança
8	Seeks differing perspectives when solving problems	Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas	Look for different perspectives when solving problems		
30	Gets me to look at problems from many different angles	Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas	It makes me see the problems from various and different perspectives		
32	Suggests new ways of looking at how to complete assignments	Sugere novas formas de realizar as tarefas	Suggests new ways to accomplish the tasks		
6	Talks about their most important values and beliefs	Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes	Talk about your most important values and beliefs	Influência Idealizada Comportamento	
14	Specifies the importance of having a strong sense of purpose	Realça a importância de se ter um forte sentido de missão	Highlights the importance of having a strong sense of mission		
23	Considers the moral and ethical consequences of decisions	Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	Ponders the ethical and moral consequences of their decisions		
34	Emphasizes the importance of having a collective sense of mission	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo	Emphasizes the importance of having a collective sense of mission		
10	Instills pride in me for being associated with him/her	Instiga orgulho em mim por estar associada a ele(a)	It incites pride in me for being associated with it	Influência Idealizada Atributo	
18	Goes beyond self-interest for the good of the group	Vai para além dos seus interesses próprios para bem do grupo	Goes beyond your own interests for the good of the group		
21	Acts in ways that builds my respect	Age de forma a incutir respeito por ele(a)	Acts in such a way as to instil respect for him/her		
25	Displays a sense of power and confidence	Exibe um sentido de poder e de confiança	Displays a sense of power and confidence		
9	Talks optimistically about the future	Fala com otimismo acerca do futuro	Talk with optimism about the future	Motivação Inspiracional	
13	Talks enthusiastically about what needs to be accomplished	Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado	Talking enthusiastically about what needs to be accomplished		
26	Articulates a compelling vision of the future	Apresenta uma visão motivadora do futuro	Presents a motivating vision of the future		
36	Expresses confidence that goals will be achieved	Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados	Expresses confidence that the goals will be achieved		
15	Spends time teaching and coaching	Investe o seu tempo formando e ajudando os subordinados a resolver problemas	Invest your time training and helping subordinates solve problems	Compreensão Individual	
19	Treats me as an individual rather than just as a member of a group	Trata-me como um indivíduo, e não apenas como mais um membro do grupo	Treat me as an individual, and not just as another member of the group		
29	Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros indivíduos	Considers each individual as having different needs, capabilities, and aspirations from other individuals		
31	Helps me to develop my strengths	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	Helps me develop my strengths		
3	Fails to interfere until problems become serious	Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam	It does not act at the right time and only when the problems get worse	Gestão por Exceção Passiva	L_LF
12	Waits for things to go wrong before taking action	Espera que algo corra mal antes de agir	Waits for something to go wrong before acting		
17	Shows that he/she is a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it."	Faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar	Brings out the idea that while things are working they should not change		

N	Original	Questionário	Versão Traduzida	Características	Estilo de Liderança
20	Demonstrates that problems must become chronic before taking action	Espera que os problemas se tornem crônicos antes de agir	Wait for the problems to become chronic before acting		
5	Avoids getting involved when important issues arise	Evita envolver-se quando surgem questões importantes	Avoid getting involved when important issues arise	<i>Laissez Faire</i>	
7	Is absent when needed	Encontra-se ausente quando dele(a) se precisa	Absent when needed		
28	Avoids making decisions	Evita tomar decisões	Avoid making decisions		
33	Delays responding to urgent questions	Atrasa a resposta a questões urgentes	Delays response to urgent questions		

Fonte: Elaboração Própria

Anexo III - Itens da CO

N	Original	Questionário	Versão Traduzida	Parâmetros	Tipo de CO
1	The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves	A organização tem características muito próprias. É como uma família alargada. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias	The organization has very own characteristics. It's like an extended family. People seem to share a lot of themselves	Características Dominantes	CO_C
5	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating or nurturing	A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de apoio, aconselhamento e treino	Leadership in the organization is generally regarded as an example of support, advice and training	Liderança Organizacional	
9	The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho em equipa, consenso e participação	The management style of employees is characterized by promoting teamwork, consensus and participation	Gestão dos Colaboradores	
13	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high	O que mantém a organização coesa é a lealdade e a confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado	What keeps the organization cohesive is loyalty and mutual trust. The commitment to the organization is high	Coesão Organizacional	
17	The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist	Para a organização é importante o desenvolvimento das pessoas. A organização valoriza a confiança, a abertura e a participação	For the organization, is important the development of people. The organization values trust, openness and participation	Ênfase Estratégico	
21	The organization defines success on the basis on the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people	O sucesso da organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipa, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas	The success of the organization is defined based on the development of human resources, teamwork, the degree of involvement of its employees and concern for people	Crítérios de Sucesso	
2	The organization is a dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks	A organização é um lugar dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a tomar iniciativas e a arriscar	The organization is a dynamic and entrepreneurial place. People are willing to take initiatives and take risks	Características Dominantes	CO_A
6	The leadership in the organizational is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking	A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos	Leadership in the organization is generally regarded as an example of entrepreneurship, innovation and willingness to take risks	Liderança Organizacional	
10	The management style in the organization is characterized by individual risk taking,	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo	The management style of employees is characterized by valuing autonomy, risk and creative spirit	Gestão dos Colaboradores	

N	Original	Questionário	Versão Traduzida	Parâmetros	Tipo de CO
	innovation, freedom, and uniqueness				
14	The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge	O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda	What keeps the organization cohesive is the commitment to innovation and growth. What matters is being at the forefront	Coesão Organizacional	
18	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued	Para a organização a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios são extremamente importantes. Valorizam as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades	For the organization, acquiring new resources and creating new challenges are extremely important. New experiences and the prospect of new opportunities are valued	Ênfase Estratégico	
22	The organization defines success on the basis of having unique or the newest products. It is a product leader and innovator	O sucesso da organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação	The success of the organization is defined based on the uniqueness and novelty of its products and services. It is a leader in product and innovation	CrITÉrios de Sucesso	
3	The organization is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented	A organização é muito orientada para os resultados. Uma grande preocupação é concretizar o trabalho. As pessoas são muito competitivas e orientadas para os resultados	The organization is very results-oriented. A big concern is to get the job done. People are very competitive and result-oriented	Características Dominantes	
7	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus	A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de objetividade, combatividade e orientação para os resultados	Leadership in the organization is generally regarded as an example of objectivity, combativeness and result orientation	Liderança Organizacional	
11	The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por desenvolver a competitividade, promover os resultados e pelo cumprimento dos objetivos	The management style of employees is characterized by developing competitiveness, promoting results and meeting objectives	Gestão dos Colaboradores	
15	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievements and goal accomplishment	O que mantém a organização coesa é o compromisso para com a consecução e superação dos objetivos. Ganhar, ser enérgico e combativo, são temas correntes	What keeps the organization cohesive is the commitment to achieving and exceeding the objectives. Winning, being energetic and combative, are current themes	Coesão Organizacional	CO_M
19	The organization emphasizes competitive actions and achievements. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant	Para a organização dá ênfase à competitividade e os resultados. A organização foca-se na superação dos objetivos ambiciosos e na supremacia de mercado	The organization gives emphasis to competitiveness and results. The organization focuses on overcoming ambitious goals and market supremacy	Ênfase Estratégico	
23	The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key	O sucesso da organização define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os pontos-chave são a liderança de mercado e vantagem competitiva	The success of the organization is defined on the basis of conquest and market supremacy. The key points are market leadership and competitive advantage	CrITÉrios de Sucesso	
4	The organization is very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas	The organization is a very controlled and structured place. People are guided by formal and established norms	Características Dominantes	CO_H
8	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing,	A liderança na organização é geralmente considerada como um exemplo de coordenação,	Leadership in the organization is generally considered as an example of continuous coordination,	Liderança Organizacional	

N	Original	Questionário	Versão Traduzida	Parâmetros	Tipo de CO
	or smooth-running efficiency	organização ou gestão contínua da eficiência	organization or management of efficiency		
12	The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por garantir a segurança do emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade das relações	The management style of employees is characterized by ensuring job security, compliance, predictability and stability of relations	Gestão dos Colaboradores	
16	The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smoothly running organization is important	O que mantém a organização coesa são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio na organização são questões fundamentais	What keeps the organization cohesive are formal policies and rules. Stability and balance in the organization are fundamental issues	Coesão Organizacional	
20	The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important	Na organização dá ênfase à permanência e a estabilidade. Privilegiam o controlo, a eficiência e fluidez das operações	The organization emphasizes permanence and stability. They privilege control, efficiency and fluidity of operations	Ênfase Estratégico	
24	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical	O sucesso da organização define-se com base na eficiência. Os aspetos cruciais são a satisfação dos compromissos o planeamento e o controlo de custos.	The success of the organization is defined on the basis of efficiency. The key aspects are the satisfaction of commitments, planning and cost control	CrITÉrios de Sucesso	

Fonte: Elaboração Própria

Anexo IV - Itens da CE

N	Original	Questionário	Versão Traduzida	
1	Management in this organization disciplines behavior when it occurs	A gestão da sua firma disciplina o comportamento antiético quando este ocorre	Your firm's management disciplines unethical behavior when it occurs	
2	Employees in this organization perceive that people who violate the professional code of ethics still get formal organizational reward	Os colaboradores da sua firma percebem que as pessoas que violam o código de ética profissional ainda obtêm recompensas organizacionais formais	Employees at your firm realize that people who violate the code of professional ethics still get formal organizational rewards	R
3	Penalties for unethical behavior are strictly enforced in this organization	As penalidades por comportamento antiético são rigorosamente aplicadas na sua firma	Penalties for unethical behavior are strictly enforced at your firm	
4	Unethical behavior is punished in this organization	Comportamento antiético é punido na sua firma	Unethical behavior is punished in your firm	
5	The top managers of this organization represent high ethical standards	Os gestores de topo da sua firma representam altos padrões éticos	The top managers of your firm represent high ethical standards	
6	People of integrity are rewarded in this organization	Pessoas íntegras são recompensadas na sua firma	Honest people are rewarded at your firm	
7	Top managers of this organization regularly show that they care about ethics	Os gestores de topo mostram regularmente que se preocupam com a ética	Top managers regularly show that they care about ethics	
8	Top managers of this organization are models of unethical behavior	Os gestores de topo da sua firma são modelos de comportamento antiético	The top managers of your firm are models of unethical behavior	R
9	Ethical behavior is rewarded in this organization	O comportamento ético é a norma na sua firma	Ethical behavior is the norm in your firm	
10	Top managers of this organization guide decision making in an ethical direction	Os gestores de topo da sua firma orientam a tomada de decisões numa direção ética	The top managers of your firm guide decision-making in an ethical direction	
11	Ethical behavior is rewarded in this organization	O comportamento ético é recompensado	Ethical behavior is rewarded	
12	Professional ethics code requirements are consistent with informal organizational norms	Os requisitos do código de ética profissional são consistentes com as normas organizacionais informais	The requirements of the code of professional ethics are consistent with informal organizational norms	
13	This organization demands obedience to authority figures, without question	A sua firma exige obediência a figuras de autoridade, sem questionar	Your firm demands obedience to authority figures, without question	

N	Original	Questionário	Versão Traduzida	
14	People in this organization are expected to do as they are told	Espera-se que as pessoas da sua firma façam o que lhes é dito	The people of your firm are expected to do what they are told	
15	The boss is always right in this organization	O chefe está sempre certo nesta organização	The boss is always right in this organization	

Nota: O "R" indica que a escala é reversa no momento de análise de dados

Fonte: Elaboração Própria

Anexo V - Itens da Desejabilidade Social

	Original	Questionário	Versão Traduzida	
1	I'm always willing to admit it when I make a mistake	Quando cometo um erro estou sempre disposto a admiti-lo	When I make a mistake, I'm always willing to admit it	
2	I sometimes try to get even rather than forgive and forget	Às vezes tento vingar-me ao invés de perdoar e esquecer	Sometimes I try to take revenge instead of forgiving and forgetting	R
3	At times I have really insisted on having things my own way	Por vezes, insisto em fazer as coisas do meu jeito	Sometimes I insist on doing things on my way	R
4	I have never been irked when people expressed ideas very different from my own	Nunca me aborreço quando as pessoas expressam ideias muito distintas das minhas	I'm never upset when people express ideas that are very different from mine	
5	There have been occasions when I took advantage of someone	Já houve ocasiões nas quais me aproveitei de alguém	There have been times when I have taken advantage of someone	R
6	I like to gossip at times	Às vezes gosto de bisbilhotar	I like to gossip sometimes	R
7	I have never deliberately said something that hurt someone's feelings	Nunca disse deliberadamente algo que ferisse os sentimentos de alguém	I have never deliberately said something that hurt someone's feelings	
8	I always try to practice what I preach	Tento praticar o que proclamo	I try to practice what I proclaim	
9	I never resent being asked to return a favor	Nunca me ressinto quando me pedem retribuir um favor	I never resent being asked to return a favor	
10	There have been occasions when I felt like smashing things	Houve ocasiões em que senti vontade de estragar coisas	There have been times when I've felt like messing things up	R

Nota: O "R" indica que a escala é reversa no momento de análise de dados

Fonte: Elaboração Própria

Anexo VI - Matriz de Correlação entre Indicadores e Variáveis Latentes (*cross-loadings* e *outer loadings*)

CE	CO_A	CO_C	CO_H	CO_M	CP Autoe	CP Auton	CP Comp Interp	CP_Mente Quest	CP_Proc Conhe	CP_Susp Julg	LTa GesExA	LTa Rec Cont	LTf Cons Ind	LTf Estim Int	LTf InfdA	LTf InfdC	LTf Motiv Insp	LLF GesExp	LLF LF
CE01	0,505	0,115	0,230	0,214	-0,044	0,050	0,045	0,053	-0,093	0,049	0,045	0,440	0,319	0,325	0,393	0,125	0,182	0,141	-0,059
CE03	0,609	0,066	0,207	0,060	0,011	0,004	0,081	0,082	0,087	0,101	0,095	0,232	0,149	0,236	0,286	0,085	0,233	0,083	-0,022
CE04	0,622	0,076	0,148	0,022	0,008	0,110	0,131	0,176	0,217	0,200	0,086	0,274	0,145	0,204	0,353	0,134	0,161	0,096	-0,053
CE05	0,704	0,275	0,340	0,392	0,330	0,031	0,180	0,210	0,049	0,050	0,094	0,225	0,374	0,479	0,413	0,179	0,326	0,313	0,092
CE06	0,684	0,318	0,492	0,333	0,370	0,034	0,255	0,300	0,138	0,246	0,310	0,180	0,444	0,396	0,311	0,275	0,402	0,340	0,051
CE07	0,828	0,419	0,600	0,402	0,437	0,004	0,109	0,277	0,013	0,198	0,146	0,200	0,369	0,492	0,481	0,371	0,491	0,508	0,006
CE09	0,747	0,239	0,309	0,225	0,192	-0,023	0,060	0,188	0,117	0,229	0,365	0,329	0,270	0,438	0,495	0,377	0,347	0,398	-0,085
CE10	0,766	0,343	0,429	0,362	0,343	0,041	0,090	0,279	0,090	0,321	0,216	0,235	0,319	0,420	0,539	0,373	0,410	0,466	0,000
CE11	0,532	0,333	0,382	0,258	0,355	0,022	0,015	0,175	0,079	0,102	0,069	0,189	0,393	0,291	0,217	0,233	0,352	0,257	0,103
CE12	0,622	0,219	0,233	0,040	0,149	0,178	0,036	0,270	0,173	0,229	0,178	0,241	0,094	0,268	0,429	0,384	0,298	0,333	-0,187
CO06	0,262	0,851	0,486	0,540	0,497	0,086	0,034	0,267	0,169	0,285	0,152	-0,039	0,244	0,212	0,341	0,160	0,283	0,194	-0,103
CO10	0,387	0,875	0,661	0,460	0,389	0,051	-0,063	0,415	0,215	0,256	0,254	0,055	0,254	0,425	0,317	0,278	0,363	0,461	-0,007
CO01	0,407	0,461	0,675	0,448	0,268	-0,023	-0,028	0,237	0,100	0,021	0,206	0,140	0,361	0,460	0,339	0,142	0,454	0,449	-0,079
CO09	0,476	0,634	0,795	0,491	0,326	0,033	-0,033	0,378	0,096	0,164	0,223	0,161	0,277	0,374	0,301	0,315	0,336	0,496	-0,085
CO13	0,302	0,391	0,760	0,465	0,405	0,148	0,283	0,221	0,137	0,283	-0,029	0,030	0,340	0,342	0,264	0,081	0,326	0,288	-0,080
CO17	0,481	0,672	0,862	0,542	0,322	0,057	0,074	0,393	0,026	0,233	0,112	0,155	0,352	0,509	0,388	0,315	0,501	0,601	-0,131
CO21	0,426	0,496	0,817	0,509	0,161	0,169	0,170	0,362	0,016	0,243	-0,018	0,192	0,357	0,304	0,382	0,166	0,355	0,294	-0,133
CO08	0,314	0,471	0,463	0,759	0,435	-0,101	0,098	0,314	0,113	0,272	0,100	0,140	0,420	0,331	0,264	0,174	0,380	0,325	-0,072
CO16	0,312	0,459	0,490	0,733	0,446	0,085	0,130	0,247	0,023	0,246	0,055	0,171	0,315	0,343	0,311	0,262	0,228	0,270	0,074
CO20	0,081	0,250	0,337	0,586	0,225	-0,065	0,226	0,181	-0,049	0,139	-0,001	-0,042	0,133	0,204	0,105	0,129	0,159	0,108	-0,117
CO24	0,210	0,390	0,439	0,705	0,253	0,038	0,019	0,205	0,083	0,239	0,023	-0,019	0,248	0,174	0,116	0,087	0,084	0,179	-0,130
CO07	0,247	0,326	0,187	0,246	0,692	-0,181	-0,024	0,211	0,077	0,109	0,259	0,007	0,179	0,150	0,126	0,297	0,231	0,258	0,140
CO15	0,312	0,472	0,377	0,506	0,904	-0,109	0,107	0,119	0,111	0,316	0,131	0,058	0,315	0,253	0,289	0,259	0,325	0,240	0,013
CO23	0,289	0,308	0,276	0,361	0,528	-0,134	-0,050	0,188	-0,103	0,045	0,061	0,135	0,173	0,032	0,262	0,199	0,092	0,241	-0,159
CP10	0,115	0,164	0,112	-0,014	-0,097	0,796	0,269	0,218	0,307	0,303	0,050	0,045	0,127	0,137	0,124	0,106	0,108	0,186	-0,195
CP19	-0,133	-0,025	0,088	0,004	-0,110	0,593	0,084	0,088	0,069	0,128	-0,138	-0,042	0,030	-0,060	-0,029	0,100	-0,023	-0,073	-0,056
CP25	0,068	-0,034	0,056	-0,015	-0,167	0,732	0,369	0,192	0,256	0,160	-0,097	0,008	0,050	-0,012	0,070	-0,025	0,142	0,084	-0,023
CP02	0,298	0,035	0,211	0,204	0,143	0,148	0,644	0,104	0,184	0,287	0,162	0,107	0,379	0,268	0,208	0,066	0,286	0,133	-0,218
CP06	0,115	0,013	0,158	0,188	0,001	0,332	0,885	0,226	0,347	0,411	0,243	0,097	0,204	0,224	0,054	-0,092	0,190	-0,015	-0,083
CP12	0,116	-0,014	0,161	0,181	0,111	0,308	0,887	0,201	0,327	0,354	0,233	0,192	0,171	0,170	0,098	-0,072	0,175	0,039	-0,041
CP17	0,025	-0,113	-0,087	-0,114	-0,058	0,378	0,701	0,187	0,234	0,121	0,095	-0,087	0,052	0,080	-0,033	-0,148	0,043	-0,012	0,100
CP05	0,279	0,327	0,331	0,294	0,173	0,145	0,243	0,762	0,381	0,436	0,243	0,203	0,183	0,131	0,287	0,144	0,232	0,099	-0,057
CP11	0,116	0,125	0,132	0,083	-0,097	0,298	0,256	0,477	0,180	0,140	-0,016	-0,003	0,011	0,154	0,028	-0,073	0,162	0,260	-0,206
CP14	0,293	0,328	0,364	0,262	0,253	0,174	0,178	0,844	0,340	0,420	0,174	0,231	0,099	0,223	0,311	0,196	0,372	0,296	-0,002
CP26	0,119	0,144	0,149	0,136	-0,018	0,275	0,140	0,701	0,168	0,194	-0,043	-0,039	0,025	0,093	0,056	0,079	0,222	0,324	-0,239
CP30	0,306	0,407	0,375	0,387	0,262	0,048	-0,016	0,633	0,217	0,413	0,161	0,154	0,186	0,252	0,344	0,381	0,446	0,352	-0,089
CP13	0,144	0,083	0,165	0,065	0,148	0,123	0,206	0,319	0,587	0,229	0,116	0,131	0,114	0,185	0,147	-0,034	0,288	0,138	-0,090
CP18	-0,029	0,004	-0,150	0,012	0,070	0,176	0,230	0,049	0,465	0,016	0,006	0,046	0,297	0,112	0,021	0,132	0,154	-0,032	0,084
CP24	0,103	0,243	0,082	0,072	0,025	0,390	0,261	0,319	0,794	0,342	0,101	0,109	0,159	0,194	0,204	0,033	0,144	-0,006	-0,127
CP28	0,135	0,157	0,041	0,022	0,049	0,141	0,239	0,235	0,665	0,356	0,461	0,099	0,220	0,234	0,298	0,123	0,138	0,135	-0,143
CP04	0,191	0,172	0,186	0,174	0,174	0,168	0,233	0,322	0,184	0,686	0,243	0,053	0,050	0,127	0,087	0,120	0,121	0,205	-0,100
CP08	0,190	0,130	0,138	0,214	0,274	0,125	0,275	0,235	0,223	0,579	0,196	0,071	0,049	0,074	0,128	0,157	0,193	0,113	-0,063
CP15	0,318	0,304	0,274	0,368	0,316	0,141	0,315	0,445	0,306	0,823	0,268	0,118	0,159	0,118	0,281	0,207	0,273	0,194	-0,287
CP23	0,207	0,189	0,086	0,085	0,164	0,321	0,258	0,395	0,448	0,714	0,285	0,253	0,041	0,098	0,243	0,024	0,170	0,049	-0,125
CP29	0,189	0,320	0,288	0,348	0,125	0,311	0,346	0,372	0,351	0,853	0,278	0,102	0,091	0,058	0,209	0,111	0,125	0,076	-0,162
CP03	0,144	0,080	0,016	0,060	0,105	-0,004	0,077	0,012	0,135	0,113	0,540	-0,162	-0,113	0,087	-0,019	0,236	0,017	0,131	-0,018
CP20	0,125	0,073	0,037	0,117	0,164	-0,152	0,198	0,078	0,111	0,225	0,662	0,049	0,023	0,154	0,139	0,043	-0,082	0,030	0,122
CP22	0,210	0,243	0,126	0,064	0,208	-0,073	0,305	0,220	0,317	0,346	0,892	0,105	0,039	0,213	0,134	0,065	0,132	0,125	0,015
CP27	0,316	0,217	0,043	-0,036	0,086	0,118	0,002	0,104	0,239	0,214	0,650	0,271	0,169	0,260	0,354	0,176	0,127	0,174	0,084
L04	0,030	-0,076	-0,022	-0,086	-0,062	0,077	-0,019	0,072	0,034	0,016	0,130	0,525	0,033	-0,021	-0,027	-0,006	0,025	0,031	0,121
L22	-0,055	-0,016	-0,009	0,111	0,114	-0,180	-0,072	0,040	0,046	-0,035	-0,025	0,499	0,069	0,040	0,041	0,213	0,147	0,029	0,281
L24	0,453	0,151	0,262	0,187	0,099	-0,016	0,126	0,304	0,086	0,186	0,210	0,597	0,294	0,410	0,534	0,323	0,335	0,343	-0,052
L27	0,249	-0,060	0,090	0,031	-0,001	0,096	0,132	0,029	0,165	0,148	0,000	0,798	0,358	0,205	0,272	0,060	0,211	0,059	0,205
L01	0,212	0,112	0,158	0,242	0,157	0,164	0,118	0,105	0,189	-0,029	-0,139	0,258	0,735	0,389	0,410	0,088	0,371	0,225	-0,006
L11	0,425	0,160	0,305	0,247	0,238	0,007	0,091	0,069	0,195	0,126	0,174	0,384	0,806	0,438	0,390	0,333	0,336	0,321	0,062
L16	0,318	0,405	0,521	0,499	0,550	0,099	0,383	0,199	0,262	0,149	0,077	0,199	0,769	0,584	0,440	0,268	0,604	0,386	-0,097
L19	0,429	0,289	0,437	0,393	0,170	0,155	0,325	0,218	0,273	0,096	0,239	0,190	0,586	0,867	0,453	0,204	0,511	0,494	0,005
L29	0,503	0,366	0,425	0,298	0,264	-0,033	0,100	0,213	0,244	0,126	0,223	0,354	0,489	0,893	0,615	0,377	0,442	0,526	0,034
L08	0,353	0,277	0,197	0,233	0,204	0,169	0,037	0,284	0,291	0,230	0,163	0,274	0,467	0,367	0,738	0,423	0,452	0,460	

Anexo VII - Matriz de Correlação entre Variáveis Latentes (critério Fornell-Larcker)

	CO_A	CO_C	CO_H	CO_M	CP Autoe	CP Auton	CP CI	CP_MQ	CP PC	CP SJ	LTf CI	CE	LTfEI	LTa GEA	LLF GEP	LTf IIA	LTf IIC	LLF LF	LTf MI	LTa RC	
CO_A	0,863																				
CO_C	0,672	0,785																			
CO_H	0,575	0,624	0,699																		
CO_M	0,509	0,381	0,509	0,728																	
CP Autoe	0,078	0,116	-0,017	-0,172	0,711																
CP Auton	-0,040	0,138	0,164	0,081	0,327	0,805															
CP CI	0,404	0,411	0,352	0,204	0,247	0,211	0,694														
CP_MQ	0,223	0,091	0,070	0,099	0,333	0,356	0,392	0,639													
CP PC	0,312	0,268	0,329	0,276	0,297	0,392	0,491	0,418	0,738												
CP SJ	0,238	0,098	0,072	0,211	-0,050	0,263	0,182	0,309	0,346	0,698											
LTf CI	0,377	0,490	0,391	0,246	0,065	0,239	0,245	0,293	0,127	0,262	0,880										
CE	0,380	0,523	0,349	0,362	0,073	0,173	0,337	0,159	0,297	0,280	0,532	0,669									
LTfEI	0,380	0,420	0,304	0,291	0,106	0,091	0,327	0,297	0,266	0,222	0,611	0,591	0,812								
LTa GEA	0,008	0,159	0,108	0,060	0,020	0,133	0,185	0,154	0,161	0,120	0,303	0,336	0,395	0,619							
LLF GEP	-0,060	-0,131	-0,074	0,090	-0,145	-0,082	-0,138	-0,145	-0,250	0,076	0,023	-0,025	-0,106	0,205	0,693						
LTf IIA	0,258	0,257	0,242	0,335	0,055	-0,071	0,227	0,086	0,164	0,153	0,336	0,413	0,391	0,234	0,000	0,847					
LTf IIC	0,377	0,488	0,327	0,339	0,133	0,204	0,418	0,271	0,239	0,089	0,539	0,496	0,543	0,315	-0,123	0,488	0,749				
LLF LF	-0,080	-0,174	-0,067	0,080	-0,170	0,020	-0,191	-0,060	-0,122	0,088	-0,074	-0,116	-0,141	-0,014	0,655	-0,119	-0,136	0,753			
LTf MI	0,389	0,524	0,334	0,310	0,140	0,027	0,359	0,106	0,168	0,158	0,580	0,476	0,486	0,201	-0,143	0,553	0,633	-0,302	0,833		
LTa RC	0,287	0,423	0,420	0,320	0,111	0,237	0,159	0,278	0,110	0,058	0,606	0,422	0,534	0,363	-0,011	0,305	0,538	-0,080	0,403	0,770	

Nota: Os valores, a negrito, apresentados na diagonal apresentam as raízes quadradas dos valores, AVE, e os restantes representam as correlações entre os construtos

Fonte: Elaboração Própria

Anexo VIII - Matriz de Correlação entre Variáveis Latentes (critério HTMT)

	CO_A	CO_C	CO_H	CO_M	CP Autoe	CP Auton	CP CI	CP_MQ	CP PC	CP SJ	LTf CI	CE	LTfEI	LTa GEA	LLF GEP	LTf IIA	LTf IIC	LLF LF	LTf MI	LTa RC	
CO_A	0,896																				
CO_C	0,859	0,829																			
CO_H	0,780	0,525	0,750																		
CO_M	0,170	0,183	0,211	0,323																	
CP Autoe	0,132	0,212	0,292	0,165	0,432																
CP Auton	0,553	0,497	0,481	0,399	0,388	0,308															
CP CI	0,375	0,286	0,307	0,272	0,576	0,538	0,582														
CP_MQ	0,424	0,294	0,468	0,347	0,408	0,468	0,636	0,568													
CP PC	0,340	0,253	0,290	0,341	0,277	0,315	0,282	0,511	0,450												
CP SJ	0,461	0,405	0,492	0,415	0,767	0,807	0,847	0,983	0,923	0,734											
LTf CI	0,537	0,652	0,557	0,313	0,238	0,330	0,346	0,461	0,173	0,377	0,431										
CE	0,473	0,603	0,451	0,508	0,223	0,218	0,379	0,273	0,327	0,375	0,414	0,674									
LTfEI	0,546	0,526	0,408	0,456	0,179	0,154	0,426	0,473	0,348	0,360	0,435	0,822	0,723								
LTa GEA	0,240	0,305	0,393	0,344	0,377	0,303	0,451	0,457	0,357	0,405	0,527	0,459	0,572	0,628							
LLF GEP	0,125	0,204	0,324	0,368	0,331	0,278	0,312	0,363	0,364	0,286	0,439	0,149	0,244	0,321	0,495						
LTf IIA	0,403	0,360	0,363	0,550	0,155	0,194	0,455	0,280	0,234	0,312	0,378	0,508	0,522	0,573	0,454	0,205					
LTf IIC	0,586	0,681	0,479	0,463	0,274	0,286	0,614	0,504	0,343	0,291	0,531	0,785	0,639	0,806	0,564	0,372	0,770				
LLF LF	0,176	0,307	0,295	0,253	0,304	0,185	0,346	0,236	0,262	0,198	0,346	0,230	0,321	0,255	0,490	0,898	0,218	0,292			
LTf MI	0,397	0,510	0,600	0,467	0,337	0,378	0,417	0,565	0,325	0,387	0,342	0,786	0,649	0,798	1,497	0,462	0,531	0,834	0,455		
LTa RC																					

Fonte: Elaboração Própria

Anexo IX - Multicolinearidade das Variáveis Independentes (critério VIF)

	VIF inner
CE	1,872
CO_Adhocrática	2,268
CO_Clã	2,663
CO_Hierárquica	2,019
CO_Mercado	1,636
L_Laissez-Faire	1,120
L_Transaccional	1,778
L_Transformacional	2,611

Fonte: Elaboração Própria

Anexo X - Proporções da variância das variáveis latentes endógenas a explicar os valores do R²

	CP
CE	0,022
CO_Adhocrática	0,013
CO_Clã	0,001
CO_Hierárquica	0,009
CO_Mercado	0,000
L_Laissez-Faire	0,020
L_Transaccional	0,008
L_Transformacional	0,003

Fonte: Elaboração Própria

Anexo XI - Calibração dos Construtos

Construto	Regra de Calibração	
CP	Se CP > 130,55	1 (<i>full membership</i>)
	Se CP = 114,5	0,5 (<i>cross-over point</i>)
	Se CP < 99,9	0 (<i>full non-membership</i>)
CE	Se CE > 65,2	1 (<i>full membership</i>)
	Se CE = 55	0,5 (<i>cross-over point</i>)
	Se CE < 45	0 (<i>full non-membership</i>)
Liderança <i>laissez-faire</i>	Se L_LF > 23,55	1 (<i>full membership</i>)
	Se L_LF = 14	0,5 (<i>cross-over point</i>)
	Se L_LF < 9	0 (<i>full non-membership</i>)
Liderança Transacional	Se L_Transa > 32,55	1 (<i>full membership</i>)
	Se L_Transa = 25	0,5 (<i>cross-over point</i>)
	Se L_Transa < 17	0 (<i>full non-membership</i>)
Liderança Transformacional	Se L_Transf > 89,55	1 (<i>full membership</i>)
	Se L_Transf = 68	0,5 (<i>cross-over point</i>)
	Se L_Transf < 44	0 (<i>full non-membership</i>)
CO com foco Externo	Se CO_E > 53,65	1 (<i>full membership</i>)
	Se CO_E = 43	0,5 (<i>cross-over point</i>)
	Se CO_E < 34,45	0 (<i>full non-membership</i>)
CO com foco Interno	Se CO_I > 54,55	1 (<i>full membership</i>)
	Se CO_I = 45	0,5 (<i>cross-over point</i>)
	Se CO_I < 33	0 (<i>full non-membership</i>)

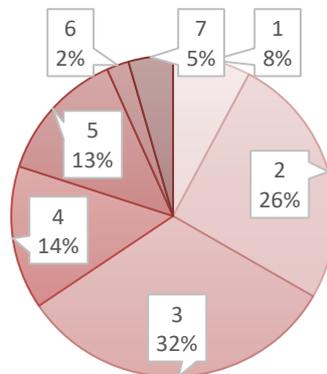
Fonte: Elaboração Própria

Anexo XII - Estatísticas Descritiva da Variável Desejabilidade Social

	Mínimo	Mediana	Máximo	Média	Desvio Padrão
Desejabilidade Social	1	3	7	3,24	1,45

Fonte: Elaboração Própria

Anexo XIII - Proporção dos inquiridos face à Desejabilidade Social



Fonte: Elaboração Própria