

**MESTRADO**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

*TURNOVER INTENTION* EM AUDITORES

CAROLINA DE PINHO SOARES SARDÃO

OUTUBRO – 2020

**MESTRADO EM**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

*TURNOVER INTENTION* EM AUDITORES

CAROLINA DE PINHO SOARES SARDÃO

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR ANTÓNIO CARLOS DE OLIVEIRA SAMAGAIO

OUTUBRO – 2020

## RESUMO

A intenção de saída (ou *Turnover Intention* – TI) é um fenómeno de grande relevância na gestão de recursos humanos, em particular, sentido nas firmas de auditoria que são marcadas pela existência de um elevado nível de rotação do seu *staff*. Desta forma, a identificação dos fatores indutores do TI torna-se um elemento fulcral no desenvolvimento de políticas ao nível do capital humano dessas empresas.

O presente estudo analisa o efeito de cinco fatores (stress, suporte organizacional percebido, sistema de incentivos, performance no trabalho e importância do cliente auditado) na TI dos colaboradores das firmas de auditoria portuguesas. Neste trabalho utilizámos o método PLS-SEM a uma amostra constituída por 83 indivíduos, cujos dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário.

Os resultados mostram que existe um efeito positivo do suporte organizacional na satisfação no trabalho e negativo da performance e satisfação no trabalho na TI. No entanto, os resultados sugerem uma relação negativa entre o stress e a satisfação no trabalho. Verificámos que o mesmo acontece dada a natureza jovem e pouco experiente da amostra, pelo que tarefas que induzem stress não são *drivers* de intenção de saída, mas sim oportunidades desafiantes e de crescimento para o jovem auditor. Concluímos também que não existem relações significativas entre a importância do cliente e satisfação no trabalho e TI.

Palavras-chave: Intenção de saída, Satisfação no Trabalho, Stress, Suporte Organizacional Percebido, Sistema de Incentivos, Performance, Importância do Cliente, PLS-SEM

**ABSTRACT**

Turnover intention (TI) is a phenomenon of great relevance in the management of human resources. Audit firms are marked by the existence of a high level of rotation of their staff. Thus, the identification of the factors that induce TI becomes a central element in the development of policies regarding the human capital of these companies.

The present study analyzes the effect of five factors (stress, perceived organizational support, incentive system, job performance and client importance) on TI of employees of Portuguese audit firms. In this dissertation, we used the PLS-SEM method to a sample consisting of 83 individuals, whose data were collected through a questionnaire survey.

The results show that there is a positive effect of organizational support on job satisfaction and a negative effect of performance and job satisfaction on TI. However, the results suggest a negative relationship between stress and job satisfaction. We found that this happens due to the young and inexperienced nature of the sample. Therefore, tasks that induce stress are not drivers of intention to leave but challenging and growth opportunities for the young auditor. We also concluded that there are no significant relationships between client importance on job satisfaction and TI.

Keywords: Turnover Intention, Job Satisfaction, Stress, Perceived Organizational Support, Pay Satisfaction, Job Performance, Client Importance, PLS-SEM

### AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer ao Professor António Samagaio por toda a ajuda disponibilizada na realização deste trabalho.

Obrigada a todos os inquiridos anónimos que aceitaram participar no projeto, bem como aos que divulgaram o mesmo a outras pessoas.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho, pois foi graças à partilha de ideias e opiniões com os mesmos que surgiu em mim interesse no tema.

Obrigada às pessoas que me ajudaram e a quem pude expor e esclarecer as minhas dúvidas. Embora a minha dissertação aborde uma temática sensível, toda a ajuda e esclarecimentos dados, dentro do possível, foram importantes para a elaboração da mesma.

Agradeço adicionalmente à minha família pelo apoio incondicional desde o início até ao fim da minha vida académica.

Uma nota especial de agradecimento ao meu avô que, infelizmente, não conseguiu presenciar a minha ingressão no Mestrado, mas que sempre me apoiou e acreditou em mim.

**ÍNDICE**

<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura.....</b>	<b>2</b>
2.1. <i>Turnover Intention</i> em Auditoria e os seus Determinantes .....	2
2.2. Desenvolvimento das Hipóteses de Investigação .....	5
2.2.1. Satisfação no Trabalho.....	5
2.2.2. Stress.....	5
2.2.3. Suporte Organizacional Percebido .....	7
2.2.4. Sistema de Incentivos .....	8
2.2.5. Importância do Cliente.....	9
2.2.6. Performance no Trabalho.....	13
<b>3. Dados e Metodologia .....</b>	<b>16</b>
3.1. Instrumento de Recolha de Dados.....	16
3.2. Definição das Variáveis.....	17
3.3. Método de Análise de Dados .....	18
<b>4. Resultados.....</b>	<b>19</b>
4.1. Caracterização da Amostra .....	19
4.2. Avaliação do Modelo de Medida .....	20
4.2.1. Fiabilidade dos Indicadores .....	21
4.2.2. Fiabilidade da Consistência Interna.....	22
4.2.3. Validade Convergente.....	28
4.2.4. Validade Discriminante .....	24

4.3. Avaliação do Modelo Estrutural .....	25
4.3.1. Avaliação da Colinearidade .....	25
4.3.2. <i>Path coefficients</i> .....	26
4.3.3. Valor $R^2$ .....	27
4.3.4. Estatística $Q^2$ .....	27
4.3.5. <i>Effect size <math>f^2</math></i> .....	28
4.3.6. <i>Effect size <math>q^2</math></i> .....	28
4.4. Avaliação do Modelo Adicional .....	29
<b>5. Discussão de Resultados.....</b>	<b>30</b>
<b>6. Conclusões, Limitações e Pistas de Investigação Futura.....</b>	<b>33</b>
Referências Bibliográficas .....	36
Anexos .....	41

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Hipóteses formuladas e expectativa da relação entre as variáveis, com base na literatura .....	16
---	----

### ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I – Determinantes da Intenção de Saída.....	3
TABELA II – Caracterização da Amostra .....	20
TABELA III – Validade discriminante (HTMT <i>ratio</i> ).....	24

TABELA IV – Validade discriminante (HTMT <i>inference</i> ).....	25
TABELA V – Avaliação da Colinearidade (VIF) .....	26
TABELA VI – <i>Path</i> coefficients e Análise dos Valores de <i>t-Statistics</i> e <i>P-value</i> .....	27
TABELA VII – R <sup>2</sup> e Q <sup>2</sup> para as variáveis dependentes.....	27
TABELA VIII – <i>Effect size</i> <i>f</i> <sup>2</sup> e <i>q</i> <sup>2</sup> .....	28
TABELA IX – Conclusões da Execução do Segundo Modelo .....	30
TABELA X – Conclusões Relativas à Influência dos Determinantes na Satisfação do Trabalho e TI .....	30

### ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I – Variáveis Latentes e Indicadores Utilizados.....	41
ANEXO II – Avaliação da Fiabilidade da Consistência Interna e Validade Convergente – Primeiros 3 Algoritmos e Remoção de Indicadores .....	43
ANEXO III – Avaliação da Fiabilidade da Consistência Interna e Validade Convergente – Retenção e Eliminação de Indicadores .....	45
ANEXO IV – Avaliação da Fiabilidade da Consistência Interna e Validade Convergente – Algoritmo Final .....	46
ANEXO V – Validade Discriminante ( <i>Cross loadings</i> ) .....	46
ANEXO VI – Validade Discriminante (Critério Fornell-Larcker) .....	47
ANEXO VII – Resultados do Modelo Base (Esquema) .....	48



**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AVE – *Average Variance Extracted*

CA – *Cronbach's Alpha* (alfa de Cronbach)

CR – *Composite reliability*

HTMT *ratio* – *Heterotrait-monotrait ratio*

HTMT *inference* – *Heterotrait-monotrait inference*

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

PLS-SEM – *Partial least squares structural equation modelling*

PME – Pequenas e Médias Empresas

ROA – *Return on Assets*

SROC – Sociedades de Revisores Oficiais de Contas

TI – *Turnover Intention*

VIF – *Variance Inflation Factor*

## 1. INTRODUÇÃO

*Turnover Intention* (doravante representado pela sigla TI) define-se como a manifestação, por parte de um trabalhador, de vontade de sair da empresa onde trabalha (Schyns, Torka & Gössling, 2007). Esta intenção poderá, ou não, traduzir-se efetivamente numa saída (Vandenberg & Nelson, 1999). De uma forma geral, a intenção voluntária de saída é um tópico relevante para qualquer empresa (Long, Thean, Ismail & Jusoh, 2012; Belete, 2018; Long & Thean, 2011), cujo objetivo é a diminuição da mesma (Kaur, Mohindru & Pankaj, 2013). No mundo da auditoria (também conhecido na literatura como *public accounting*), a preocupação das entidades com a variável de TI não é exceção (Parker & Kohlmeyer III, 2005). De facto, trata-se de uma problemática constante na área (Nouri & Parker, 2012a) e, todos os anos, um grande número de colaboradores abandona o seu cargo na empresa. De acordo com os mesmos autores, tendo em conta que as firmas de auditoria investem intensivamente na formação dos seus colaboradores, no final este investimento acaba por não compensar por completo.

Assim, as firmas de auditoria costumam dedicar uma atenção especial à temática de recursos humanos e retenção de *staff*, procurando perceber os motivos que levam cada colaborador a sair da firma. Para isso, aquando da saída voluntária de um trabalhador, é comum a empresa (através do departamento de Recursos Humanos) entrevistar e distribuir questionários confidenciais, onde o entrevistado poderá, honestamente, partilhar os pontos positivos e negativos da sua experiência, bem como comunicar sugestões e/ou reclamações (The CPA Journal, 1989; Rhode, Sorensen & Lawler III, 1977). Os resultados destas entrevistas e questionários são analisados e comparados, para que a empresa consiga aferir

quais os *drivers* mais significativos de TI e, quando possível, aplicar medidas de melhoria. A identificação dos determinantes de TI é crítica nas firmas de auditoria, atendendo que as pessoas são um fator crítico de sucesso para essas entidades. A apuração dos determinantes de TI é, desta forma, fulcral para o bom funcionamento das SROC, pois estas são empresas cujo maior e principal recurso é o Pessoal. Neste contexto, o objetivo desta dissertação centra-se na identificação dos fatores dinamizadores de TI nas firmas de auditoria. Em termos específicos, procuraremos analisar se o stress, o suporte organizacional percebido, sistema de incentivos, a importância do cliente e a performance no trabalho influenciam a TI, sendo que a análise considera também o efeito mediador da satisfação no trabalho.

Para além das implicações que a temática tem na vida das firmas de auditoria, este estudo também é motivado pela relevância no âmbito dos estudos académicos. Em primeiro lugar, existem poucos estudos sobre a temática focada nas firmas de auditoria (Nouri & Parker, 2012b). Em segundo lugar, este trabalho considera a variável importância do cliente, que tanto é do nosso conhecimento, ainda não tinha sido objeto de análise. Por outro lado, o nosso trabalho é mais abrangente ao considerar simultaneamente várias variáveis que têm sido analisadas isoladamente em trabalhos anteriores.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### ***2.1. Turnover Intention em Auditoria e os seus Determinantes***

*Turnover* pode ser voluntário, se resultar da decisão do próprio trabalhador, ou involuntário, quando é proveniente da empresa (Price & Mueller, 1981; Kaur et al., 2013). Quando este é voluntário, existe, por parte do trabalhador, intenção de saída da empresa, seja por razões pessoais, razões aliadas à empresa ou inerentes ao trabalho que exerce. A variável

TI explora, assim, a probabilidade de um colaborador deixar o seu posto de trabalho de forma deliberada. Esta tem sido alvo de diversos estudos na literatura (Ahmad & Rainyee, 2014), estando dependente de variados fatores (Kaur et al., 2013), como por exemplo, a satisfação no trabalho, compromisso organizacional ou o stress (ou *job burnout*). Os determinantes identificados poderão ser agrupados em relacionados com as características individuais de cada auditor e características da profissão e das firmas de auditoria (Tabela I).

**TABELA I – Determinantes da Intenção de Saída**

Âmbito	Determinante	Autores	Sentido da relação
Características individuais	Características pessoais, no geral	Rasch & Harrell, 1990	Têm uma influência na TI através de stress e satisfação no trabalho.
	Género	Chi, Hughen, Lin & Lisic, 2013; Nouri, 2016; Almer, Hopper & Kaplan, 1998; Collins, 1993	As mulheres apresentam níveis superiores de TI.
		Dalton, Hill & Ramsay (1997)	As mulheres têm menor probabilidade de voltarem a trabalhar na área de auditoria, após a sua saída.
		Hartog, Ferrer-i-Carbonell & Jonker, 2003; Jianakoplos & Bernasek, 2007	As mulheres que saem mas que se mantêm na área têm maior probabilidade de se mudarem para firmas mais pequenas.
		Wallace (2009)	As mulheres não apresentam grande aspiração para se tornarem <i>Partners</i> no futuro.
	Etnia/raça	Almer et al. (1998)	Fator racial não apresenta resultados significativos quanto a TI.
		Nouri (2016)	Nível de TI é mais alto em afro-americanos que em caucasianos. Mulheres hispânicas e caucasianas têm maior probabilidade de saída que os homens das mesmas etnias.
	Estado civil	Almer et al. (1998)	TI é mais alto em auditores com família do que em auditores solteiros.
	Formação	Chi et al. (2013)	TI é menor em auditores formados em contabilidade.

**TABELA I – Determinantes da Intenção de Saída (continuação)**

Âmbito	Determinante	Autores	Sentido da relação
Características da profissão e das firmas de auditoria	<i>Role conflict</i>	Chong & Monroe (2015); Pasewark & Strawser, 1996)	A existência de funções inconciliáveis por parte de um trabalhador (Wolf, 2020) leva a um aumento de TI.
	Compromisso organizacional	Herda & Lavelle, 2012; Yustina & Putri, 2017; Joo & Park, 2010; Yücel, 2012; Liu, Liu & Hu, 2010; Gurpreet, 2007	Compromisso organizacional diminui TI.
		Anita, Abdillah, Anugerah & Zakaria (2018)	Quanto menor for o compromisso organizacional, maior a probabilidade de existência de comportamento de auditoria disfuncional e, conseqüentemente, maior TI.
		Hart, Kremin & Pasewark (2017)	Compromisso organizacional diminui a TI quando existe experiência prévia em auditoria.
	Identificação organizacional	Bamber & Iyer (2002)	A partilha do mesmo objetivo da empresa por parte do auditor diminui a TI.
	Oportunidade de subida na carreira na firma	Nouri & Parker (2012a)	Audidores de <i>rank</i> mais baixo, quando têm a percepção de que a empresa garante oportunidades de subida, acabam por se tornar profissionais mais comprometidos e, assim, terem menos intenção de sair.
	Ceticismo profissional	Cohen, Dalton & Harp (2017)	Uma perspectiva neutra diminui a TI; uma perspectiva de dúvida presuntiva (com algum viés) apresenta maior probabilidade de saída.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na literatura

Nesta dissertação, o foco será o estudo do efeito na TI dos seguintes fatores: (1) stress, (2) suporte organizacional percebido, (3) sistema de incentivos, (4) importância do cliente e, (5) performance no trabalho. Para esse efeito, iremos igualmente considerar o efeito mediador da satisfação no trabalho. Dentro dos fatores em foco nesta dissertação, a importância do cliente é uma variável ainda pouco explorada na literatura, pelo que não existe ainda expectativa relativamente à sua relação com TI. Desta forma, iremos apenas averiguar se existe, ou não, algum efeito significativo tanto na satisfação no trabalho, como na TI.

## ***2.2. Desenvolvimento das Hipóteses de Investigação***

### **2.2.1. Satisfação no trabalho**

O conceito de satisfação de trabalho apresenta numerosas definições. No entanto, a definição mais consensual na literatura é a de Locke (1969), que define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o próprio trabalhador possui sobre o seu trabalho ou a realização dos seus valores por meio da sua atividade, tratando-se, assim de uma emoção positiva de bem-estar. A variável de satisfação no trabalho já foi sujeita a diversos estudos na literatura, dada a sua influência na motivação de um trabalhador (Aziri, 2011). Por consequência, a motivação do trabalhador afeta a sua produtividade, o que faz com que a satisfação no trabalho se torne numa temática de grande interesse por parte das empresas. As empresas de prestação de serviços profissionais, dentro das quais se incluem as firmas de auditoria, têm os seus trabalhadores como principal recurso. Desta forma, as empresas de auditoria prestam uma atenção especial na satisfação dos seus colaboradores. Em termos gerais, a literatura aponta para que a insatisfação de um auditor pelo seu trabalho leva a que este abandone a empresa para a qual colabora, e que um colaborador satisfeito não apresente intenções de a deixar (Joo & Park, 2010; Yücel, 2012; Liu, Liu & Hu, 2010; Gurpreet, 2007). Neste contexto, propomos a seguinte hipótese de investigação.

*H<sub>1</sub>: A satisfação no trabalho tem uma relação negativa na TI.*

### **2.2.2. Stress**

Michie (2002, p. 67) refere que o stress no trabalho tem origem em “situações imprevisíveis, incertas, ambíguas ou que envolvam conflito e definição de prazos”. O stress é um elemento comum em empregos na área da contabilidade e auditoria (Gaertner & Ruhe,

1981). Este advém das condições exigentes do trabalho (Collins & Killough, 1992), e da tentativa de concluir trabalhos durante o tempo estipulado (Gaertner & Ruhe, 1981). O stress costuma ser maior durante a época alta de auditoria (normalmente de janeiro a abril), aquando do fecho de contas e antes da emissão das demonstrações financeiras da maioria das entidades.

O trabalho de um auditor está dependente de prazos e pressões provenientes tanto da sua equipa como do próprio cliente. A constante mudança de clientes e, por consequência, equipas de auditoria constitui uma característica que não é comum a muitos outros postos de trabalho onde, por norma, os colegas e o local de trabalho não se alteram. É habitual, também, a existência de tarefas pendentes, muitas vezes com origem no atraso da entrega de documentação solicitada ao cliente ou a entidades terceiras (como, por exemplo, confirmações bancárias).

Em Portugal, os auditores das *Big 4* (Deloitte, EY, KPMG e PwC) trabalham ao abrigo do regime da isenção de horário de trabalho<sup>1</sup>. Por consequência, o número de horas diárias de trabalho de um auditor acaba por ser sempre superior às 8 horas recomendadas<sup>2</sup>, levando, assim, a que o mesmo tenha pouco tempo de descanso e para a sua vida pessoal. Por forma a lidar com um trabalho exigente a que o auditor está exposto no seu dia-a-dia, é essencial que este dedique tempo para descansar (Gaertner & Ruhe, 1981).

---

<sup>1</sup> De acordo com o art.º 218º da Lei nº7/2009: 1 - Por acordo escrito, pode ser isento de horário de trabalho o trabalhador que se encontre numa das seguintes situações: (...) b) Execução de trabalhos preparatórios ou complementares que, pela sua natureza, só possam ser efectuados fora dos limites do horário de trabalho (...); Art.º 219º: 1 - As partes podem acordar numa das seguintes modalidades de isenção de horário de trabalho: a) Não sujeição aos limites máximos do período normal de trabalho; b) Possibilidade de determinado aumento do período normal de trabalho, por dia ou por semana; (...)

<sup>2</sup> Segundo vários estudos, trabalhar até 8 horas por dia é essencial para a saúde mental de indivíduo (Cohut, 2019).

Da literatura existente sobre esta temática, e de maneira geral, a conclusão é de que altos níveis stress no trabalho têm um efeito positivo na intenção de saída (Wong & Laschinger, 2015; du Plooy & Roodt, 2010; Huang, Chuang & Lin, 2003). Surlenty, Ramayah, Lo & Tarmizi (2014), bem como Huang, Lawler & Lei (2007), chegam à conclusão que a variável de *work-life balance* é a que mais influencia a TI. Quando o trabalho e a vida pessoal estão mais balanceados, a probabilidade de o auditor sair da empresa diminui. Pradana & Salehudin (2015) concluem também que excesso de trabalho origina intenção de sair. Assim, é expectável que o determinante “stress” exerça uma influência positiva ao nível da insatisfação no trabalho e, conseqüentemente, com TI.

*H<sub>2</sub>: Stress está negativamente relacionado com satisfação no trabalho*

### 2.2.3. Suporte Organizacional Percebido

Segundo Eisenberger, Rhoades & Cameron (1999), o suporte organizacional percebido é a crença, por parte de um indivíduo, de que a empresa onde trabalha o apoia e valoriza o seu trabalho. Segundo os mesmos autores, quanto mais um trabalhador crê que o seu esforço é valorizado, mais motivado ele fica para trabalhar. O suporte organizacional percebido é fomentado por boas avaliações e *feedback* positivo (Eisenberg et al., 1999). A percepção de que o seu trabalho e os resultados do mesmo são reconhecidos pelos superiores estimula a motivação de um auditor, principalmente no início da sua carreira.

Para além da motivação, o suporte proveniente da empresa percebido pelo colaborador influencia o seu comportamento na empresa noutros domínios. Entre eles, incluem-se o compromisso do colaborador para com a sua empresa (compromisso organizacional) e o sentimento de justiça (justiça organizacional). O tratamento justo na



empresa está ligado ao apoio proveniente da mesma, que resulta num auditor mais comprometido. Por sua vez, o compromisso organizacional está associado a uma diminuição do *job burnout* e da TI (Herda & Lavelle, 2012). Gim & Ramayah (2019) concluem também que justiça distributiva e justiça interpessoal diminuem a TI. O mesmo acontece com o comportamento de supervisão (Surienty et al., 2014). E, segundo Beuren, Ribeiro & Lopes da Silva (2019), um clima de injustiça está negativamente associado a satisfação no trabalho que, por sua vez, tem uma influência positiva na TI.

Neste contexto, é expectável que uma perceção de apoio proveniente da empresa diminua a intenção de sair da mesma por parte do auditor, através da satisfação no trabalho.

*H<sub>3</sub>: O suporte organizacional percebido está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho.*

#### 2.2.4. Sistema de Incentivos

A satisfação com o sistema de incentivos conjuga o nível de contentamento com a remuneração recebida, os aumentos, os benefícios e a estrutura da mesma (Vandenberghe & Tremblay, 2008). O descontentamento do trabalhador com o seu sistema de incentivos está relacionado com a satisfação no trabalho. Por exemplo, White & Hellriegel (1973) verificaram que grande parte dos indivíduos que saíram das firmas de auditoria o fizeram em troca de um trabalho com maior remuneração monetária. Os autores, concluem, assim, que o salário influencia a TI.

A remuneração mensal recebida pelo auditor pode não refletir o esforço e as horas de trabalho despendidas, em especial durante a época alta, o que origina descontentamento por parte do colaborador. Isto é mais recorrente em *seniors*, já que o aumento salarial de um

*staff/junior* para *senior* geralmente não é muito elevado. No entanto, o aumento da pressão e responsabilidade que advém da subida de *rank* de *junior* para *senior* é bastante elevado, pelo que não será proporcional ao aumento salarial. Assim, propomos a seguinte hipótese de investigação.

*H<sub>4</sub>: O sistema de incentivos está positivamente relacionado com satisfação no trabalho.*

#### 2.2.5. Importância do Cliente

Dentro da firma de auditoria existem diversos clientes, de dimensões, complexidades e ramos de negócio distintos. Muitos auditores têm uma experiência no mundo da auditoria diferente dependendo dos clientes a que são alocados. Um cliente de maior importância é caracterizado por ser de maior dimensão, maior complexidade e maior risco. A auditoria deste tipo de clientes requer que sejam gastas mais horas e semanas de alocação por parte dos recursos de auditoria.

Hackenbrack & Knechel (2010) concluem que a dimensão e complexidade do cliente tem uma relação positiva com a mão-de-obra utilizada. Davidson & Gist (1996) chegam à mesma conclusão relativamente ao risco e complexidade do cliente, ou seja, quanto maior e mais complexo é o cliente, maior vai ser a equipa de auditoria. O'Keefe, Simunic & Stein (1994) acrescentam que quando o cliente a auditar é maior, maior também é a probabilidade de a equipa de auditoria ser composta por auditores de nível mais baixo.

Por vezes, o número de recursos disponíveis para dar resposta às necessidades mais exigentes, características da auditoria a estes clientes, não é o suficiente. Por consequência,

os auditores alocados a estes clientes acabam por trabalhar mais horas. Trabalhar mais horas leva a stress, que, por sua vez, leva a TI.

Uma outra característica que poderá influenciar negativamente a auditoria a clientes de maior importância é a segregação de funções dos colaboradores da área da contabilidade e finanças. Isto acontece quando existe apenas uma pessoa responsável por uma determinada função (como, por exemplo, o lançamento de faturas), não tendo uma visão mais “macro” da atividade operacional da empresa. O contacto com este tipo de colaborador acaba por ser menos eficiente, pois a resposta a uma simples questão pode-se estender por diversas áreas e, por consequência, a diversos colaboradores.

Esta não é, contudo, característica comum a todos os clientes de maior importância, dado existirem situações em que o ponto de contacto é apenas uma pessoa. No entanto, não se trata de uma melhoria na eficiência da comunicação com o cliente, pois esse ponto de contacto acaba por não conseguir dar resposta aos constantes pedidos e questões dos auditores, se o fizer sozinho. Isto leva a que, muitas vezes, muita documentação solicitada pelo auditor não é entregue atempadamente e acabe por se acumular.

Se assumirmos como característica dos clientes de menor importância “um ROA mais baixo”, a auditoria destes implica a definição de níveis de materialidade mais baixos (Blokdiik et al., 2003). A definição de um nível de materialidade depende do negócio, dimensão e risco associado ao cliente, no entanto, uma materialidade mais baixa poderá resultar na necessidade de elaborar mais procedimentos de análise por parte dos auditores. No entanto, no geral, clientes de menor importância são clientes de menor complexidade, pelo que são necessárias menos horas e/ou menos recursos para concluir o serviço de

auditoria. O negócio de clientes menos complexos é, também, mais fácil de perceber. Por ser possível terminar a auditoria sem esforços “extra”, o auditor não parte para outro cliente com “pendentes” do anterior. Para além disso, menos semanas de alocação a um cliente significa que o auditor terá oportunidade de auditar um maior número de clientes diferentes do que um auditor que está alocado a um cliente de maior dimensão.

A acumulação de trabalho é uma característica comum na carreira de um auditor, com especial incidência no cargo de *senior*<sup>3</sup>. Nos seus estudos, Nouri (2016) e Almer et al. (1998) concluem que a TI é mais alta em *seniors* do que nos outros *ranks*. Um *senior* tem a seu cargo tanto tarefas de execução de análises, como de orientação do trabalho. Está encarregue de supervisionar e rever o trabalho de um *junior*, e, ao mesmo tempo, efetuar as suas análises e tarefas que irão posteriormente ser revistas pelo manager. O alto nível de exigência que advém do trabalho de um *senior*, e que poderá ser agravado pela auditoria a clientes de maior importância, levam a que este apresente uma probabilidade ainda maior de querer sair e procurar um trabalho que seja mais equilibrado.

Existem ocasiões em que auditar clientes de menor importância podem, também, ser fonte de stress para o auditor. Em empresas mais pequenas, a informação a disponibilizar pelo cliente poderá não estar completa ou organizada para consulta, ou a pessoa responsável por responder às questões dos auditores poderá não saber a resposta. Isto leva a esforços extra pelos auditores, pois estes têm pouco tempo para concluir o trabalho de auditoria, já que

---

<sup>3</sup> O *rank* de um determinado auditor subdivide-se, geralmente, em *junior/staff*, *senior*, *manager*, *senior manager* e *partner/associate*. Um *senior* apresenta, por norma, pelo menos dois anos de experiência em auditoria. Após três anos, poderá ser promovido a *manager*.

clientes mais pequenos têm orçamentos mais baixos, que se traduz numa equipa mais pequena e menos horas para concluir o trabalho.

Auditar clientes de maior importância poderá ser uma experiência mais desafiante para um auditor. Se correr bem, a auditoria a clientes mais complexos e com necessidades de maior número de horas de trabalho poderá ser premiada com boas avaliações e, em alguns casos, com duplas promoções e/ou bónus mais elevados. Isto não acontece em auditorias a clientes de menor importância que corram bem, pois o risco e tempo associados ao trabalho não foram elevados. O auditor pode, assim, sentir-se injustiçado por não ter oportunidade de auditar clientes mais desafiantes, que lhe permitissem demonstrar o seu potencial e lidar com situações mais complexas. Como já referido acima, um clima de injustiça na empresa leva à insatisfação no trabalho, levando, assim, a que o auditor apresente intenções de saída (Beuren et al., 2019). Herda & Lavelle (2012) concluem também que existe uma relação direta entre tratamento justo na empresa e níveis reduzidos de *job burnout* e intenções de saída.

Partindo do princípio de que a alocação de clientes a um auditor é feita aleatoriamente quando este é *junior*, e que esta alocação se manterá por questões de coerência de equipas, o auditor poderá demonstrar interesse em auditar clientes de maior importância, caso os seus clientes habituais sejam clientes mais pequenos. A rotação de clientes por auditores é possível nas SROC, no entanto é impossível coordenar a disponibilidade de recursos com os interesses de cada auditor. Isto resulta, assim, na insatisfação do auditor e, assim, intenção de sair.

Considerando que a importância do cliente tem sido, até agora, pouco explorada na literatura, faz sentido testar tanto a influência indireta do mesmo na TI, através da satisfação

no trabalho, como também o efeito direto da importância do cliente na TI. Assim, formulamos as seguintes hipóteses de investigação.

*H<sub>5a</sub>: A importância do cliente está relacionada com satisfação no trabalho.*

*H<sub>5b</sub>: A importância do cliente está relacionada com TI.*

#### 2.2.6. Performance no Trabalho

Um outro *predictor* da intenção voluntária de saída de um auditor da firma onde trabalha trata-se da avaliação da performance no trabalho (Hellriegel & White, 1973) e consequente comparação com os *peers*. Como já referido anteriormente, uma boa avaliação estimula a motivação de um trabalhador e, assim, diminui a sua intenção de sair.

A avaliação dada pelos supervisores – que, para os *seniors*, é dada geralmente pelo *manager* do projeto, após a sua conclusão – é baseada em métricas e/ou graus pré-definidos. No entanto, o supervisor deverá, também, incluir um comentário personalizado e detalhado onde descreve as tarefas elaboradas pelo avaliado e o desempenho. Desta forma, e embora as métricas utilizadas serem métricas padrão, a maneira como são escolhidas é subjetiva a cada um dos avaliadores. Para um *manager*, uma “boa *performance*” poderá ser atribuída com uma nota 8 numa escala de 10, mas para outro *manager*, esta poderá ser apenas um 7. Este tipo de inconsistências estimula o aumento da desconfiança e desconforto na avaliação a receber, pois o trabalhador pode sentir que o seu esforço não foi premiado.

Por parte das *Big 4*, é dada uma grande relevância ao recrutamento de novos colaboradores. A entidade tem sempre a expectativa de vir a perder uma determinada percentagem de colaboradores todos os anos, pois o nível de *turnover* na área é bastante

elevado. Assim, também o número de subidas de *rank* e eventuais despedimentos poderão estar pré-definidos, ou poderão ser alterados consoante a situação. Isto leva a que as avaliações e o *feedback* recebido não tenham um impacto a 100%, e não sejam levados à letra, no futuro de todos os colaboradores, pois poderá existir a necessidade de adaptar os recursos existentes às necessidades da firma.

De acordo com os autores Hellriegel & White (1973), subutilização de recursos, favoritismo dos superiores – que poderá influenciar a política de subidas – e oportunidade reduzida de progressão estão positivamente relacionados com a intenção de sair. Para além disso, e como já referido acima, uma boa *performance* num cliente complexo poderá resultar numa melhor avaliação do que uma boa *performance* num cliente de menor importância, o que também contribui para uma sensação de injustiça por parte de um colaborador.

Na literatura relacionada com a relação entre performance, satisfação e TI no mundo do trabalho em geral, existem diferentes conclusões. O estudo de Javed, Balouch & Hassan (2014) apresenta evidência de que existe uma relação positiva entre performance e satisfação no trabalho e, por sua vez, uma relação negativa da última com TI. No entanto, não foi encontrada relação significativa entre performance e TI. Davar e Bala (2012), bem como Lawler III e Porter (1967) testaram a relação entre performance e satisfação no trabalho, e concluíram que esta era positiva. No entanto, Lawler III e Porter (1967) sublinham que os resultados obtidos poderão ter sido limitados pelo facto de o estudo se ter focado apenas em trabalhadores com cargos de gestão, não incluindo cargos alternativos. Christen, Iyer e Soberman (2006) também concluem que a relação entre *performance* e satisfação no trabalho é positiva, porém esta é insignificante se não se tiver em conta o conceito de esforço.

Performance e satisfação apresentam uma maior relação entre si se o objetivo do colaborador for maximizar a sua performance; no entanto, se o mesmo colaborador não apresentar esse objetivo, a probabilidade de existir uma relação significativa entre satisfação e performance é menor (Bowling, Khazon, Meyer & Burrus, 2013).

No seu estudo sobre a influência da performance na TI, Zimmerman e Darnold (2009) concluem que trabalhadores com avaliação pouco positiva têm mais probabilidade de sair da empresa. Allen e Griffeth (2001) e apuram, também, uma relação positiva entre performance no trabalho e TI.

Do outro lado do espectro, Bowling (2007) conclui que não se pode afirmar que a relação entre job performance e satisfação no trabalho existe. De facto, existe evidência de relações curvilíneas entre performance e TI (Mossholder, Bedeian, Giles e Field, 1988; Jackofsky, Ferris & Breckenridge, 1986), ou seja, estas duas relacionam-se entre si de uma maneira não necessariamente linear e, por consequência, mais complexa.

Já nos estudos focados em *public accounting*, Chi et al. (2013) conclui que auditores com boas avaliações de performance acabam por apresentar mais baixos níveis de *turnover*. Por outro lado, Anita et al. (2018) verificam que existe uma relação negativa e significativa entre performance e TI. No entanto, Parker, Nouri & Hayes (2011) concluem que quando a firma não recompensa boas prestações de trabalho, performance e TI já têm uma relação positiva.

A literatura existente parece favorecer, embora por pouco, a existência de uma relação positiva entre performance e satisfação no trabalho. Consequentemente, é expectável uma relação positiva de uma boa avaliação com a satisfação no trabalho e negativa com a TI,



embora seja provável que esta não seja uma relação forte. No entanto, dada a complexidade do determinante de *job performance*, testamos para este determinante o efeito direto e indireto na TI.

*H<sub>6a</sub>*: A performance no trabalho está positivamente relacionada com satisfação no trabalho.

*H<sub>6b</sub>*: A performance no trabalho está negativamente relacionada com TI.

Na Figura 1 apresentamos o quadro concetual das hipóteses formuladas e a expectativa das relações entre as variáveis.

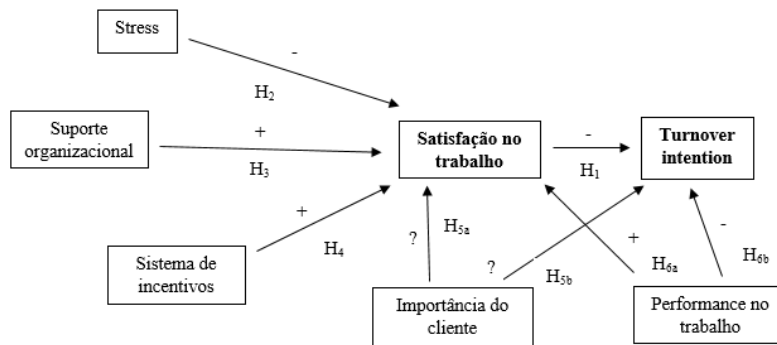


Figura 2 – Hipóteses formuladas e expectativa da relação entre as variáveis, com base na literatura  
Fonte: Elaborado pela autora

### 3. DADOS E METODOLOGIA

#### 3.1 Instrumento de Recolha de Dados

Os dados do presente estudo foram obtidos a partir de um inquérito por questionário de carácter anónimo cuja população-alvo foram profissionais de auditoria, excetuando os profissionais com posição de *Partner*, atualmente empregados nas firmas de auditoria portuguesas.

O questionário foi elaborado na plataforma eletrônica do Qualtrics e disponibilizado aos inquiridos entre junho e agosto de 2020. A distribuição do questionário foi realizada a partir dos utilizadores da rede social *LinkedIn*, cujo perfil se adequava à população em estudo. Adicionalmente, foi partilhado pelo ISEG a antigos alunos da instituição, e foi solicitada a partilha do questionário com amigos e conhecidos com a mesma profissão pelos respondentes. Assim, a nossa amostra de conveniência é constituída por 83 respostas completas. O questionário foi dividido em duas partes: da primeira fazem parte questões demográficas tais como idade, sexo e habilitações, bem como questões gerais sobre o cargo do auditor: o cargo na empresa, o número de anos de experiência na área e características da empresa (se faz, ou não, parte de uma rede internacional e se é, ou não, uma das *Big 4*). A segunda parte do questionário inclui as perguntas relacionadas com os *constructs* objeto de estudo.

### ***3.2 Definição das variáveis***

As variáveis principais em estudo são, no seu total, sete: TI, satisfação no trabalho, stress, suporte organizacional percebido, sistema de incentivos, importância do cliente e performance no trabalho. As variáveis foram mensuradas a partir de escalas do tipo Likert, com o objetivo de medir os graus de concordância, frequência, importância, satisfação e probabilidade das afirmações apresentadas. Todas as variáveis foram medidas pela escala Likert de 5 pontos (de 1 – “Discordo totalmente” a 5 – “Concordo totalmente” ou 1 – “Muito insatisfeito” a 5 – “Totalmente satisfeito”, por exemplo), com exceção das variáveis do sistema de incentivos e suporte organizacional percebido, as quais foram medidas utilizando uma escala de 7 pontos.

No Anexo 1 apresentamos as escalas usadas para mensurar as variáveis objeto de estudo, bem como as fontes das mesmas. A variável TI é mensurada a partir de duas escalas independentes, em que a primeira (*TURN\_1*) utiliza apenas um item (Whiteoak, 2007), enquanto a segunda (*TURN\_2*) utiliza 6 itens (Wayne et al., 1997; Whiteoak, 2007; Huang et al., 2007). A variável satisfação no trabalho (*SAT*) é mensurada a partir de duas escalas independentes, em que a primeira (*SAT\_1*) utiliza apenas um item (Chen et al., 2011), enquanto a segunda (*SAT\_2*) utiliza 6 itens (Ago et al., 1993). A variável stress (*STRESS*) foi determinada a partir de uma escala composta por 20 itens (LePine et al., 2015). O suporte organizacional percebido (*SUPP*) foi medido a partir de uma escala de 11 itens (Armeli et al., 1998). O sistema de incentivos (*PAY*) foi mensurado a partir de um item (Till & Karen, 2011). Por sua vez, a importância do cliente é mensurada a partir de duas escalas independentes, em que a primeira (*CIMP\_1*) utiliza 4 itens adaptados do conceito da importância da tarefa (Morgeson & Humphrey, 2006), enquanto a segunda (*CIMP\_2*) utiliza apenas 1 item (Svanberg & Ohman, 2017). Finalmente, a performance no trabalho (*PERF*) foi avaliada através de 27 itens (Griffin et al., 2007).

### ***3.3 Método de Análise de Dados***

Para a análise dos dados, o método escolhido foi o *Partial least squares structural equation modelling* (PLS-SEM). Este método consiste na análise das relações de diversas variáveis num processo iterativo, que tem por vista a explicação da variância das variáveis dependentes, através da maximização da mesma (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017; Pinto, 2017; Carvalho, 2018). Trata-se, assim, de um método compatível com o objetivo deste estudo – a análise das relações dos determinantes de TI com a satisfação no trabalho e desta

com a TI. O software utilizado na análise dos dados foi o SMARTPLS 3.0, que é, por regra o software utilizado para o método PLS-SEM.

O método PLS-SEM é constituído pelo modelo de medida e pelo modelo estrutural (Hair et al., 2017): através da avaliação do modelo de medida (*outer model*), é-nos possível avaliar as relações entre as variáveis latentes e os respetivos indicadores; já o modelo estrutural (*inner model*) apresenta-nos a relação que as variáveis latentes estabelecem entre si.

De acordo com Hair et al. (2017, p. 24), a dimensão mínima da amostra deverá ser: «a) 10 vezes o maior número de indicadores formativos usados para medir um único *construct*, ou b) 10 vezes o maior número de caminhos estruturais direcionados a um *construct* em particular no modelo estrutural». Seguindo a alínea b), dentro do modelo estrutural deste estudo, apenas estão incluídos 7 *constructs*, com 8 relações entre si. Assim, a dimensão mínima da amostra seria de 80. No questionário realizado, obtivemos 85 respostas (das quais 83 são válidas), pelo que a nossa amostra satisfaz o mínimo requerido para aplicação do modelo PLS – SEM.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Caracterização da Amostra

Na Tabela II são apresentadas as principais características dos participantes neste estudo. A média das idades dos 83 respondentes é de 26,66 anos, sendo que o respondente mais jovem tem 21 anos e o mais velho 48. Cerca de 51% dos respondentes têm uma idade de ou inferior a 25 anos, e a grande maioria (86,7%) tem 30 ou menos anos. Trata-se de uma amostra jovem, refletindo-se no número de anos de experiência em auditoria: 39,8% dos

respondentes possuem menos de 2 anos de experiência, 26,5% entre 2 e 4 anos e 18,1% de 4 a 6 anos. Apenas 7,2% dos respondentes apresentam 8 ou mais anos de experiência na área, sendo que o número máximo é de 26 anos. Assim, é previsível que o cargo de Júnior ou Assistente tenha sido o mais frequente (65,1%), logo seguido do cargo de Sênior (26,5%). A maioria dos respondentes é do sexo feminino (62,7%) e possui mestrado como habilitação académica mais alta (67,5%). Adicionalmente, perto de 70% dos auditores trabalham numa empresa *Big 4*. Apenas 14,5% dos respondentes não pertencem a uma firma internacional de auditoria.

**TABELA II – Caracterização da Amostra**

	Categorias	Frequência	Percentagem		
Idade	25 ou menos	42	50,6	Média	26,6627
	26 a 30	30	36,1	Mediana	25
	31 a 35	8	9,6	Erro Desvio	4,39589
	36 a 40	2	2,4	Variância	19,324
	41 ou mais	1	1,2	Mínimo	21
				Máximo	48
Experiência	<2 anos	33	39,8	Média	3,4169
	De 2 até 4	22	26,5	Mediana	2
	De 4 até 6	15	18,1	Erro Desvio	3,8911
	De 6 até 8	7	8,4	Variância	15,141
	8 anos ou mais	6	7,2	Mínimo	>1
				Máximo	26
Sexo	Feminino	52	62,7		
	Masculino	31	37,3		
Cargo	Júnior/Assistente	54	65,1		
	Sênior	22	26,5		
	Manager	6	7,2		
	Outra	1	1,2		
Qualificações académicas	Licenciatura	14	16,9		
	Pós-Graduação	12	14,5		
	Mestrado	56	67,5		
	Doutoramento	1	1,2		
Firma Internacional	Sim. Big4	58	69,9		
	Sim. Não Big4	13	15,7		
	Não	12	14,5		

## 4.2. Avaliação do modelo de medida

O primeiro passo é a avaliação do modelo de medida, ou seja, a avaliação da relação entre os indicadores e as variáveis latentes. Antes de procedermos à avaliação do mesmo, é importante aferir se o modo como as variáveis latentes e os indicadores se relacionam entre si é refletivo ou formativo (Pinto, 2017): neste caso, estamos perante um modelo refletivo, visto que a variação das variáveis latentes é o agente da covariância entre os indicadores. Por outras palavras, os indicadores observados refletem a variável latente associada aos mesmos (Jarvis, MacKenzie, e Podsakoff, 2003).

A avaliação do modelo de medida é feita através da apreciação da confiabilidade individual do indicador, fiabilidade da consistência interna, validade convergente e validade discriminante (Hair et al., 2017; Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2018).

### 4.2.1. Fiabilidade dos Indicadores

Consideramos para o modelo base as variáveis latentes *TURN\_2*, *SAT\_2*, *STRESS*, *PAY*, *SUPP*, *CIMP\_1* e *PERF*, pois são constituídos por um maior número de itens.

Ao executar o algoritmo pela primeira vez (Anexo II), através do SMARTPLS 3.0, verificámos que alguns indicadores apresentam *loadings* inferiores ao *threshold* de 0,4, pelo que terão de ser eliminados do modelo (Hair et al., 2017; Bagozzi, Yi & Philipps, 1991)<sup>4</sup>. Segundo Hair et al. (2017), os *loadings* de cada indicador terão de ser superiores a 0,708. Os indicadores com *loadings* entre 0,4 e 0,708 poderão ser eliminados do modelo se a remoção

---

<sup>4</sup> Os indicadores eliminados nesta primeira fase (primeira e segunda tentativa) foram *STRESS\_11*, *STRESS\_12*, *STRESS\_13*, *STRESS\_14*, *STRESS\_15*, *STRESS\_16*, *STRESS\_17*, *STRESS\_18*, *STRESS\_19*, *STRESS\_20*, *SUPP\_2*, *SUPP\_4*, *SUPP\_6*, *SUPP\_9*, *SUPP\_10*, *PERF\_1*, *PERF\_2*, *PERF\_3*, *PERF\_4*, *PERF\_5*, *PERF\_10*, *PERF\_13* e *PERF\_15*. Por questões de simplificação, não foram incluídos no Anexo II.

dos mesmos aumentar ou valor do *composite reliability* (CR) ou do *average variance extracted* (AVE) da variável latente a eles associada. Numa segunda tentativa, o algoritmo foi executado já sem os indicadores com *loadings* inferiores a 0,4. Todos os indicadores que apresentaram *loading* inferior a 0,4 na segunda execução do algoritmo foram igualmente removidos e o modelo foi executado uma terceira vez. De seguida, todos os indicadores com *loading* inferior a 0,708 cuja remoção afetasse negativamente ou o CR ou o AVE da variável latente correspondente foram, também, removidos. O algoritmo foi executado pela quarta e última vez, e os *loadings* finais dos indicadores, no seu total 27, podem ser consultados no Anexo III. Podemos concluir que os mesmos são fiáveis.

Ao analisarmos os *constructs* e as médias (Anexo IV), calculadas com base no último algoritmo, dos indicadores respetivos (retidos no modelo), podemos verificar que o nível de TI da amostra é relativamente baixo (média de 2,94 numa escala Likert de 5 pontos). No entanto, tal não se verifica nos níveis de stress, que são elevados (média de 4,12). Verificamos ainda que os 83 auditores apresentam níveis de performance e satisfação no trabalho acima da média (3,32 e 3,41, respetivamente), bem como de importância do cliente auditado (3,71). Os determinantes de sistema de incentivos e suporte organizacional percebido, que foram medidos através de uma escala Likert de 7 pontos, apresentaram também níveis acima da média dentro da amostra (4,80 e 4,63, respetivamente).

#### 4.2.2. Fiabilidade da consistência interna

Existem duas maneiras de avaliar a fiabilidade da consistência interna do modelo: através do alfa de Cronbach (CA) e CR. Este último tem em conta o peso do *loading* de cada

um dos indicadores, sendo uma alternativa preferível e mais fiável à do CA<sup>5</sup>. Para existir consistência interna, tanto o CA como o CR, para cada uma das variáveis latentes, terão de apresentar valor entre 0,7 e 1 (idealmente), e quanto maior for este valor, maior a consistência interna do modelo (Hair et al., 2017)<sup>6</sup>. No entanto, de acordo com os mesmos autores, a verdadeira fiabilidade considera o CA como limite inferior e o CR como limite superior. Seguindo este raciocínio, podemos observar, através do Anexo IV, que as variáveis *SAT\_2*, *STRESS*, *CIMP\_1* e *PERF* possuem consistência interna, e estão dentro do *threshold* ideal. As variáveis *TURN\_2*, *PAY* e *SUPP* não apresentam um valor inferior a 0,9, pelo que podemos concluir que, embora também possuam consistência interna possuem indicadores correspondentes a questões redundantes. O valor de 1 da variável *PAY* é justificado pela existência de apenas um indicador associado a esta.

#### 4.2.3. Validade Convergente

A validade convergente é medida através do AVE e da fiabilidade individual dos indicadores (através dos *outer loadings*). Como visto no ponto 4.2.1., reduzimos o modelo por forma a garantir a utilização de indicadores fiáveis. Ao observar o Anexo IV, concluímos que o AVE de cada variável é superior ao *threshold* de 0,5 (Hair et al., 2017), pelo que garantimos que as mesmas explicam mais de 50% da variância dos indicadores. Ou seja, podemos concluir que existe validade convergente no modelo.

---

<sup>5</sup> No entanto, é aconselhada a apresentação do resultado de ambos (Hair et al., 2017).

<sup>6</sup> “Valores acima de 0,9 (e definitivamente acima de 0,95) não são ideais porque indicam que todos os indicadores das variáveis estão a medir o mesmo fenómeno. (...) Investigadores deverão minimizar o número de indicadores redundantes” (Hair et al., 2017, p. 112).



#### 4.2.4. Validade Discriminante

Tradicionalmente, a aferição da validade discriminante é feita por duas maneiras: pelo critério de Fornell-Larcker ou pelo método de *cross-loadings*. No entanto, ambos os processos são limitados (Hair et al., 2017). Henseler, Ringle & Sarstedt (2015) desenvolveram um método que é considerado superior em performance aos acima referidos (Hair et al., 2017; Rahim, 2019). Desta forma, iremos avaliar a validade discriminante pelo método *heterotrait-monotrait* (HTMT – HTMT *ratio* e HTMT *inference*). Podemos verificar na Tabela III que os todos valores do HTMT *ratio* das variáveis latentes são inferiores ao *threshold* de 0,9 (alternativamente, 0,85 é utilizado como *threshold* mais conservador) (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2017; Kline, 2011). Adicionalmente, o HTMT *inference* foi testado, através da opção *Bootstrapping*, no SMARTPLS. O valor de 1 não se inclui nos intervalos de confiança, pelo que podemos concluir que os construtos possuem validade discriminante.

**TABELA III – Validade Discriminante (HTMT *ratio*)**

	<i>CIMP_1</i>	<i>PAY</i>	<i>PERF</i>	<i>SAT_2</i>	<i>STRESS</i>	<i>SUPP</i>	<i>TURN_2</i>
<i>CIMP_1</i>							
<i>PAY</i>	0,128						
<i>PERF</i>	0,374	0,235					
<i>SAT_2</i>	0,375	0,357	0,516				
<i>STRESS</i>	0,433	0,166	0,279	0,463			
<i>SUPP</i>	0,363	0,401	0,362	0,658	0,232		
<i>TURN_2</i>	0,238	0,335	0,492	0,757	0,236	0,633	

Fonte: Elaborado com base no output do software SMARTPLS 3.0

**TABELA IV – Validade Discriminante (HTMT inference)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2,50%	97,50%
<i>SAT_2 -&gt; CIMP_1</i>	0,375	0,398	0,023	<b>0,058</b>	<b>0,468</b>
<i>SAT_2 -&gt; PAY</i>	0,357	0,350	-0,006	<b>0,140</b>	<b>0,595</b>
<i>SAT_2 -&gt; PERF</i>	0,516	0,529	0,013	<b>0,292</b>	<b>0,679</b>
<i>STRESS -&gt; SAT_2</i>	0,463	0,479	0,016	<b>0,302</b>	<b>0,631</b>
<i>SUPP -&gt; SAT_2</i>	0,658	0,656	-0,002	<b>0,409</b>	<b>0,823</b>
<i>TURN -&gt; CIMP_1</i>	0,238	0,295	0,058	<b>0,112</b>	<b>0,373</b>
<i>TURN -&gt; SAT_2</i>	0,757	0,753	-0,004	<b>0,634</b>	<b>0,856</b>
<i>TURN -&gt; PERF</i>	0,492	0,506	0,014	<b>0,319</b>	<b>0,663</b>

Verificámos que os indicadores são individualmente fiáveis, os construtos possuem consistência interna, validade convergente e discriminante. Desta forma, concluímos de forma satisfatória a avaliação do modelo de medida.

#### 4.3. Avaliação do modelo estrutural

Esta segunda etapa consiste na avaliação da capacidade preditiva do modelo, através de seis passos: a avaliação da colinearidade, dos *path coefficients*, do nível do  $R^2$  e  $Q^2$  e respetivos *effect sizes*  $f^2$  e  $q^2$  (Hair et al., 2017).

##### 4.3.1. Avaliação da colinearidade

Primeiramente, será necessário verificar se existem problemas de colinearidade. Para tal, recorrendo ao SMARTPLS, calculamos o valor do VIF (*Variance Inflation Factor*). Na Tabela V podemos verificar que os valores do VIF são inferiores ao máximo aceitável de 3 (5 também é aceitável) (Hair et al., 2010). Assim, podemos concluir que não existem indícios de existência de colinearidade.

**TABELA V – Avaliação da Colinearidade (VIF)**

	<i>SAT_2</i>	Conclusão	<i>TURN_2</i>	Conclusão
<i>CIMP_1</i>	1,253	Não existe colinearidade (VIF<3)	1,129	Não existe colinearidade (VIF<3)
<i>SAT_2</i>	-	-	1,327	Não existe colinearidade (VIF<3)
<i>PAY</i>	1,227	Não existe colinearidade (VIF<3)	-	-
<i>PERF</i>	1,299	Não existe colinearidade (VIF<3)	1,310	-
<i>STRESS</i>	1,211	Não existe colinearidade (VIF<3)	-	-
<i>SUPP</i>	1,407	Não existe colinearidade (VIF<3)	-	-

#### 4.3.2. *Path coefficients*

Os *path coefficients* medem a relação entre as variáveis, sendo que, quanto mais próximo de 1 for o valor do coeficiente, mais forte é a relação entre as mesmas. Através da Tabela VI, é possível concluir que as variáveis *CIMP\_1*, *PAY* e *PERF* apresentam uma relação negativa com a variável de *SAT\_2*. No entanto, estas são pouco significativas. As variáveis *STRESS* e *SUPP* apresentam uma relação positiva e um pouco forte, com a variável *SAT\_2*. *CIMP\_1* possui uma relação positiva fraca com a variável de *TURN\_2*, enquanto que *PERF* apresenta uma relação negativa com esta variável. Finalmente, a variável latente *SAT\_2* relaciona-se forte e positivamente com *TURN\_2*.

Através do procedimento *Bootstrapping*, utilizado anteriormente, foram obtidos os valores *t-Statistics* e os *P-values* das relações entre variáveis latentes. Podemos verificar que as relações entre as variáveis *SAT\_2* e *PERF* e a variável dependente *TURN\_2* são estatisticamente significativas, enquanto que a relação entre *TURN\_2* e *CIMP\_1* não o é. Igualmente, as relações entre as variáveis *CIMP\_1*, *PAY* e *PERF* com *SAT\_2* não são estatisticamente significativas, mas a relações entre esta e *STRESS* e *SUPP* já o são.

**TABELA VI – *Path Coefficients* e Análise dos Valores de *t-Statistics* e *P-value*.**

	Path coefficient	t Statistics	Estatisticamente significante?	P-Value	Estatisticamente significante?
<i>CIMP_1</i> -> <i>SAT_2</i>	0,002	0,030	Não (<1,96)	0,976	Não (>0,05)
<i>CIMP_1</i> -> <i>TURN_2</i>	0,042	0,399	Não (<1,96)	0,690	Não (>0,05)
<i>SAT_2</i> -> <i>TURN_2</i>	-0,611	8,863	Sim (>1,96)	0,000	Sim (<0,05)
<i>PAY</i> -> <i>SAT_2</i>	0,162	1,845	Não (<1,96)	0,066	Não (>0,05)
<i>PERF</i> -> <i>SAT_2</i>	0,151	1,803	Não (<1,96)	0,072	Não (>0,05)
<i>PERF</i> -> <i>TURN_2</i>	-0,199	2,520	Sim (>1,96)	0,012	Sim (<0,05)
<i>STRESS</i> -> <i>SAT_2</i>	0,396	5,420	Sim (>1,96)	0,000	Sim (<0,05)
<i>SUPP</i> -> <i>SAT_2</i>	0,457	5,005	Sim (>1,96)	0,000	Sim (<0,05)

#### 4.3.3. Valor $R^2$

Através do  $R^2$  obtemos a variância explicada da variável endógena pelas variáveis exógenas – Tabela VII. Ambas as variáveis dependentes *SAT\_2* e *TURN\_2* apresentam um nível entre moderado e considerável, de acordo com os *thresholds* para o  $R^2$  definidos por Chin (1998).

#### 4.3.4. Estatística $Q^2$

A estatística  $Q^2$  (Geisser, 1974; Stone, 1974) é, também, utilizada na avaliação do modelo estrutural como medida da relevância preditiva do mesmo, em adição ao  $R^2$ . Através do procedimento *Blindfolding* do SMARTPLS (Tabela VII), podemos concluir que, como os valores  $Q^2$  das duas variáveis dependentes são superiores a 0, o modelo possui relevância preditiva.

**TABELA VII –  $R^2$  e  $Q^2$  para as Variáveis Dependentes**

	$R^2$	$R^2$ Adjusted	Conclusão (Chin, 1998)	$Q^2$	Conclusão
<i>SAT_2</i>	0,593	0,567	Entre moderado (0,33) e considerável (0,67)	0,425	Relevante
<i>TURN_2</i>	0,510	0,491	Entre moderado (0,33) e considerável (0,67)	0,356	Relevante

#### 4.3.5. *Effect size* $f^2$

O *effect size*  $f^2$  mede o efeito de cada variável exógena em cada variável endógena. Ao observarmos a Tabela VIII, podemos verificar que, seguindo o critério de Cohen (1988), as variáveis *SUPP* e *SAT\_2* apresentam um efeito grande nas variáveis de *SAT\_2* e *TURN\_2*, respetivamente. *STRESS* tem um efeito médio a grande em *SAT\_2*, e *PAY* e *PERF* possuem um efeito pequeno na mesma. *PERF* apresenta, também, um efeito considerado pequeno em *TURN\_2*, enquanto que a variável de *CIMP\_1* não exibe qualquer efeito em cada uma das variáveis dependentes.

#### 4.3.6. *Effect size* $q^2$

Por último, resta-nos testar o *effect size*  $q^2$ , que consiste na aferição do efeito de uma variável exógena no valor  $Q^2$  da variável endógena. O cálculo da mesma é feito através da seguinte equação (Hair et al., 2017):

$$q^2 = \frac{Q^2_{incluído} - Q^2_{excluído}}{1 - Q^2_{incluído}}$$

**TABELA VIII – *Effect size*  $f^2$  e  $q^2$**

	$f^2$	Efeito (Cohen, 1998)	$Q^2$ incluído	$Q^2$ excluído	$q^2$	Relevância preditiva (Henseler et al., 2009)
<i>CIMP_1</i> -> <i>SAT_2</i>	0	Não existe (<0,02)	0,425	0,428	-0,01	Não existe
<i>CIMP_1</i> -> <i>TURN_2</i>	0	Não existe (<0,02)	0,356	0,358	-0	Não existe
<i>SAT_2</i> -> <i>TURN_2</i>	0,56	Grande (>0,35)	-	-	-	-
<i>PAY</i> -> <i>SAT_2</i>	0,05	Pequeno (>0,02)	0,425	0,412	0,023	Pequena (<0,15)
<i>PERF</i> -> <i>SAT_2</i>	0,04	Pequeno (>0,02)	0,425	0,415	0,017	Pequena (<0,15)
<i>PERF</i> -> <i>TURN_2</i>	0,06	Pequeno (>0,02)	0,356	0,337	0,03	Pequena (<0,15)
<i>STRESS</i> -> <i>SAT_2</i>	0,32	Médio a grande (>0,15)	0,425	0,326	0,172	Média (>0,15 e <0,35)
<i>SUPP</i> -> <i>SAT_2</i>	0,37	Grande (>0,35)	0,425	0,314	0,193	Média (>0,15 e <0,35)

Concluimos assim que as variáveis *STRESS* e *SUPP* apresentam uma relevância preditiva média em relação a *SAT\_2*, enquanto que *PAY* apresenta uma relevância preditiva pequena. *PERF* possui uma relevância preditiva pequena nas duas variáveis dependentes. No entanto, a variável *CIMP\_1* não apresenta qualquer relevância preditiva.

#### 4.4. Avaliação do modelo adicional

Por forma a corroborarmos o modelo base utilizado, executámos de novo o algoritmo, desta vez substituindo as variáveis *TURN\_2* por *TURN\_1*, *SAT\_2* por *SAT\_1* e *CIMP\_1* por *CIMP\_2*. Neste modelo, estas variáveis são mensuradas através de um único indicador. Validamos o modelo de medida e concluimos satisfatoriamente em relação ao mesmo. Quanto à avaliação do modelo estrutural, verificámos valores baixos e menores do que os registados no modelo base para  $R^2$  (abaixo de 0,33) e  $f^2$  (abaixo de 0,15), onde verificámos que a variável *PERF* não apresenta qualquer efeito nas variáveis dependentes.

A relação *STRESS-SAT\_2* apresenta um coeficiente negativo no segundo modelo testado, o que vai de encontro à hipótese formulada e à literatura do tema. No entanto, para além do baixo  $R^2$  e  $f^2$ , o valor do  $q^2$  é mais baixo (de 0,172 para 0,062), pelo que a sua relevância preditiva é pequena. Desta forma, embora a hipótese  $H_2$  seja confirmada no segundo modelo testado, através do *path coefficient*, a nossa avaliação estrutural conclui que não podemos afirmar com segurança que esta relação exista. O resultado desta avaliação revela a necessidade de utilizar mais do que um indicador para as variáveis dependentes do modelo.

**TABELA IX – Conclusões da Execução do Segundo Modelo**

	Path coefficient	Efeito
<i>CIMP_2 -&gt; SAT_1</i>	0,031	Positivo, mas muito fraco em <i>SAT_1</i>
<i>CIMP_2 -&gt; TURN_1</i>	-0,012	Negativo, mas muito fraco em <i>TURN_1</i>
<i>SAT_1 -&gt; TURN_1</i>	-0,313	Negativo em <i>TURN_1</i>
<i>PAY -&gt; SAT_1</i>	0,149	Positivo, mas um pouco fraco em <i>SAT_1</i>
<i>PERF -&gt; SAT_1</i>	0,082	Positivo, mas muito fraco em <i>SAT_1</i>
<i>PERF -&gt; TURN_1</i>	-0,258	Negativo em <i>TURN_1</i>
<i>STRESS -&gt; SAT_1</i>	-0,300	Negativo em <i>SAT_1</i>
<i>SUPP -&gt; SAT_1</i>	0,336	Positivo em <i>SAT_1</i>

## 5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Por via da avaliação do modelo de medida e modelo estrutural, aferimos a relação entre os indicadores e as variáveis latentes e a capacidade preditiva do modelo, concluindo positivamente relativamente aos mesmos. Na Tabela X, podemos observar as conclusões obtidas:

**TABELA X – Conclusões Relativas à Influência dos Determinantes na Satisfação do Trabalho e TI**

	<i>SAT_2</i>	Efeito	Conclusão
<i>CIMP_1</i>	0,002	Positivo, mas insignificante de <i>CIMP_1</i> em <i>SAT_2</i>	H <sub>5a</sub> não confirmada
<i>PAY</i>	0,162	Positivo, pouco significativo de <i>PAY</i> em <i>SAT_2</i>	H <sub>4</sub> não confirmada
<i>PERF</i>	0,151	Positivo, pouco significativo de <i>PERF</i> em <i>SAT_2</i>	H <sub>6a</sub> não confirmada
<i>STRESS</i>	0,396	Positivo, de significância média de <i>STRESS</i> em <i>SAT_2</i>	H <sub>2</sub> não confirmada
<i>SUPP</i>	0,457	Positivo e significativo de <i>SUPP</i> em <i>SAT_2</i>	<b>H<sub>3</sub> confirmada</b>
	<i>TURN_2</i>		
<i>CIMP_1</i>	0,042	Positivo, mas insignificante de <i>CIMP_1</i> em <i>TURN_2</i>	H <sub>5b</sub> não confirmada
<i>SAT_2</i>	-0,611	Negativo e forte de <i>SAT_2</i> em <i>TURN_2</i>	<b>H<sub>1</sub> confirmada</b>
<i>PERF</i>	-0,199	Negativo, pouco significativo de <i>PERF</i> em <i>TURN_2</i>	<b>H<sub>6b</sub> confirmada</b>

Assim, é-nos possível concluir que as hipóteses *H<sub>1</sub>*: A satisfação no trabalho tem uma relação negativa na TI, *H<sub>3</sub>*: O suporte organizacional percebido está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho e *H<sub>6b</sub>*: A performance no trabalho está

*negativamente relacionada com TI*, se confirmam, tal como previsto na literatura. De facto, quando o auditor se sente realizado com o seu trabalho, este apresenta menos intenções de saída da firma. Desta forma, proporcionar aos auditores um ambiente que os faça sentir satisfeitos com o seu trabalho confirma-se como uma medida fulcral para a retenção do *staff* por parte da firma. A confirmação da hipótese  $H_3$  também permite-nos concluir que, se o auditor tem a perceção de que está a ser apoiado (tanto pela empresa como pelos seus superiores), este apresenta maior satisfação no seu trabalho. Por isso, é importante que a empresa consiga assegurar o seu colaborador de que está a ser devidamente acompanhado e aconselhado. Justifica-se, assim, a crescente preocupação por parte das firmas de auditoria por este tema, através da criação de sistemas de *counseling*. Estes sistemas têm o objetivo de providenciar ao auditor um acompanhamento mais individual e personalizado e com foco na progressão da sua carreira na empresa. Igualmente, uma boa performance no seu trabalho também contribui para que o auditor tenha uma menor intenção de saída da empresa. Quando o colaborador sente que a sua prestação contribuiu para a eficiência e eficácia do projeto e/ou do funcionamento da empresa como um todo, ele sente-se mais motivado a prosseguir a sua carreira na mesma. Assim, torna-se fulcral providenciar feedback ao auditor pela sua prestação num determinado projeto, bem como expectativas e pontos de melhoria para o futuro.

Em relação à  $H_2$ , não obtivemos evidência estatística que o *Stress estivesse negativamente relacionado com satisfação no trabalho*. Pelo contrário, o sinal do coeficiente, embora não estatisticamente significativo, da variável stress tem um efeito positivo na satisfação do trabalho. Embora este resultado seja contraditório com a literatura sobre o tema, a mesma poderá estar relacionada com o facto de o stress ser o fator inerente ao trabalho de



um auditor. Isto é corroborado pelo resultado do questionário, onde verificamos que a média das respostas relativas ao stress, especialmente quando comparadas às médias das outras variáveis, aponta-nos para a existência de stress num grau elevado (média de 4,1205 na escala Likert 5 pontos – Anexo IV).

A análise da relação entre sistema de incentivos e performance com a satisfação no trabalho não se demonstrou estatisticamente significativa. O coeficiente estimado mostra uma relação positiva do sistema de incentivos com a satisfação no trabalho, indo assim, ao encontro dos estudos já realizados sobre o tema: quando o auditor sente que a sua remuneração é justa e adequada, ele sente-se mais satisfeito, pelo que terá maior motivação para continuar a trabalhar na mesma empresa. Da mesma forma, a performance apresenta também um efeito positivo na satisfação; tal como referido anteriormente, o auditor, ao sentir-se seguro de que a sua prestação contribui positivamente para os resultados da empresa e/ou projeto, sente-se satisfeito no seu trabalho. No entanto, a aferição do *p-value* e *t-Statistics* destas relações leva-nos a crer que as mesmas não são estatisticamente significantes. Desta forma, não podemos aceitar a hipótese  $H_4$  e a  $H_{6a}$ . Relativamente à influência da importância do cliente, verificámos uma ausência de relação estatisticamente significativa entre essa variável e a satisfação no trabalho e no TI. Dado o baixo valor do coeficiente do efeito da variável *CIMP\_1* nas duas variáveis dependentes, calculado anteriormente, a influência desta na satisfação no trabalho e intenção de saída é insignificante. Desta forma, não temos evidência suficiente para confirmar estas duas hipóteses formuladas.

## 6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Através deste estudo, focado na área de auditoria, foi-nos possível concluir que se confirma a relação negativa entre satisfação no trabalho e TI prevista na literatura. Ou seja, quanto mais satisfeito um auditor se sente com o seu trabalho, menor será a sua intenção de saída da firma onde trabalha. Por outro lado, concluímos que a variável de performance no trabalho contribui de forma negativa para a TI. Adicionalmente, o suporte organizacional apresenta um efeito positivo na satisfação do trabalho.

Através destes resultados, podemos concluir que, não só se considera fundamental garantir ao auditor um ambiente em que se encontre satisfeito e motivado, como também assegurar ao mesmo que está a ser acompanhado devidamente. O auditor, quando percebe que teve uma boa prestação, apresenta menos vontade voluntária de saída da empresa. Da mesma forma, um ambiente onde o auditor tenha a perceção de que a empresa está do seu lado e o apoia, é um ambiente que propicia a satisfação no trabalho para o mesmo. Embora a área de auditoria seja inevitavelmente uma área onde o nível de TI é elevado, cabe às empresas tentar ao máximo criar medidas para amenizar a saída de colaboradores. O desenvolvimento de sistemas de acompanhamento dos colaboradores, espaços onde os mesmos poderão expôr as suas críticas e sugestões, bem como a aposta nas formações profissionais, são exemplos de medidas que podem ser tomadas por estas empresas.

Dado o carácter sensível da temática em estudo, não nos foi possível distribuir o questionário pelas empresas de auditoria portuguesas, como era nosso objetivo. Por consequência, existiu dificuldade na obtenção de uma grande quantidade de respostas, facto esse influenciado também pela dimensão e detalhe do questionário.

A eliminação de variáveis do modelo final utilizado como base para os resultados, tal como sugerido pela literatura, também limitou o nosso estudo, na medida em que existiram casos em que a variável foi apenas mensurada utilizando um reduzido número de indicadores.

Como vimos, a maioria das respostas obtidas foram de jovens auditores de *rank* júnior/*staff*. Desta forma, uma ainda jovem experiência no mundo de auditoria poderá levar a que uma verdadeira intenção de saída não seja evidente. A variável stress, por exemplo, poderá não ser *driver* de TI no início de uma carreira profissional, pois todas as exigências de um trabalho (que poderão conduzir a stress) são vistas por um jovem trabalhador como oportunidades desafiantes e de carácter didático (Sawang & Newton, 2018). De facto, um cargo que proporcione um leque de tarefas variado, como é o caso do de um auditor, conduz a um nível mais baixo de TI (Zaniboni, Truxillo & Fraccarolli, 2013). Podemos, assim, justificar o facto de o nível de stress da amostra estudada ser relativamente alto, mas o mesmo não originar insatisfação com o trabalho, com a natureza jovem da amostra.

A importância do cliente, embora relevante na vida de um auditor, apresentou resultados e efeitos insignificantes. A dificuldade na mensuração da variável poderá ser uma justificação para o resultado obtido, pois o conceito de “cliente importante” poderá ser relativo. Adicionalmente, para esta dissertação, não foram utilizadas variáveis de controlo. No entanto, seria interessante utilizar a idade para este efeito, por forma aos resultados poderem ser segmentados. É evidente que um auditor com 26 anos de experiência tem uma perspectiva diferente para com o seu trabalho quando comparado com um auditor com 1 ano de experiência no trabalho. Seria igualmente pertinente a utilização de “*Big 4* vs. Não *Big 4*” como variável de controlo. Não constituiu objetivo nesta dissertação o estudo aprofundado

da mesma, mas decerto faria sentido averiguar a existência de diferenças na percepção do trabalho e atual nível de TI em auditores da Deloitte, EY, KPMG e PwC quando comparados a auditores de firmas não pertencentes às *Big 4*.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Ago, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relation*, Vol. 46 (8), pp. 1007-1027.
- Ahmad, A. & Rainyee, R. A. (2014). Which is the Better Predictor of Employee Turnover Intention: Job Satisfaction or Organizational Commitment? A Literature Review. *International Journal of Information, Business and Management*. Vol. 6 (1), pp. 2-10.
- Allen, D. G., Griffeth, R. W. (2001). Test of a mediated performance–turnover relationship highlighting the moderating roles of visibility and reward contingency. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86 (5), pp. 1014-1021.
- Almer, E. D., Hopper, J. R. & Kaplan, S. E. (1998). The Effect of Diversity-Related Attributes on Hiring, Advancement and Voluntary Turnover Judgments. *Accounting Horizons*. Vol. 12 (1), pp. 1-17.
- Anita, R., Abdillah, M. R., Anugerah, R. & Zakaria, N. B. (2018). Mitigating Dysfunctional Audit Behavior: Analysis of Organizational Commitment, Audit Performance and Turnover Intention. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*. Vol. 13 (2), pp. 127-146.
- Armeli, S., Eisenberg, R., Fasolo, P. & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socio-emotional needs. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 83 (2), pp. 288-297.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*. Vol. 3 (4), pp. 77-86.
- Bagozzi, R., Yi, Y. & Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organization Research. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 36 (3), pp. 421-458.
- Bamber, E. M. & Iyer, V. M. (2002). Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. Vol. 21 (2), pp. 21-38.
- Belete, A. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *International Journal of Research in Business Studies and Management*. Vol. 5 (7), pp. 23-31.
- Beuren, I. M., Ribeiro, F. & Lopes da Silva, O. (2019). Percepção de Justiça Organizacional e Intenção de Turnover em Empresas de Auditoria. *Revista de Ciências da Administração*. Vol. 21 (53), pp. 93-111.
- Blokdijs, H., Driehuisen, F., Simunic, D. A. & Stein, M. T. (2003). Factors Affecting Auditors' Assessments of Planning Materiality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. Vol. 22 (2), pp. 297-307.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 71 (2), pp. 167-185.
- Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D. & Burrus, C. J. (2015). Situational Strength as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Business & Technology*. Vol. 30 (1), pp. 89-104.
- Carvalho, C. M. E. S. (2017). A importância dos procedimentos de orçamentação e da estratégia de custos na competitividade das organizações (Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria). [Em linha]. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.8/3665> [Acesso em: 18/08/2020]
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N. & Bleise, P. D. (2011). The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships Between Job Satisfaction Change and Turnover Intention. *Academy of Management Journal*. Vol. 54 (1), pp. 159-181.
- Chi, W., Huguen, L., Lin, C. & Liscic, L. L. (2012). Determinants of Audit Staff Turnover: Evidence from Taiwan. *International Journal of Auditing*. Vol. 17 (1), pp. 100-112.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In: Marcoulides, G.A., (Eds.) *Modern methods for business research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, pp. 295–336.

- Chong, V. J. & Monroe, G. S. (2015). The impact of the antecedents and consequences of job burnout on junior accountants' turnover intentions: a structural equation modelling approach. *Accounting and Finance*. Vol. 55 (2015), pp. 105-132.
- Christen, M., Iyer, G. & Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*. Vol. 70 (1), pp. 137-150.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2ª Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. R., Dalton, D. W. & Harp, N. L. (2017). Neutral and presumptive doubt perspectives of professional skepticism and auditor job outcomes. *Accounting, organizations and society*. Vol. 62 (2017), pp. 1-20.
- Cohut, M. (2019). An 8-hour work week could be ideal for mental health. [Em linha]. Disponível em: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/325529> [Acesso em: 15/05/2020]
- Collins, K. M. (1993). Stress and Departures from the Public Accounting Profession: A Study of Gender Differences. *Accounting Horizons*. Vol. 7 (1), pp. 29-38.
- Collins, K. M. & Killough, L. N. (1992). An empirical examination of stress in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 17 (6), pp. 535-547.
- Dalton, D. R., Hill, J. W. & Ramsay, R. J. (1997). Women as Managers and Partners: Context Specific Predictors of Turnover in International Public Accounting Firms. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. Vol. 16 (1), pp. 29-50.
- Davar, S. C. & Bala, R. (2012). Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: a Meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*. Vol. 48 (2), pp. 290-305.
- Davidson, R. A. & Gist, W. E. (1996). Empirical Evidence on the Functional Relationship between Audit Planning and Total Audit Effort. *Journal of Accounting Research*. Vol. 34 (1), pp. 111-124.
- Du Plooy, J. & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions: original research. *SA Journal of Industrial Psychology*. Vol. 36 (1), pp. 1-13.
- Edney, R. K. (1989). Personnel interviewing in a CPA firm. *The CPA Journal*, July 1989. [Em linha]. Disponível em: <http://archives.cpajournal.com/old/07688508.htm> [Acesso em: 03/09/2020]
- Eisenberg, R., Rhoades, L. & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 77 (5), pp. 1026-1040.
- Gaertner, J. F., & Ruhe, J. A. (1981). Job-related stress in public accounting. *Journal of Accountancy*, Vol. 151 (6), p. 68.
- Geisser, S. (1974). A Predictive Approach to the Random Effects Model. *Biometrika*. Vol 61 (1), pp. 101-107.
- Gim, G. C. W. & Ramayah, T. (2019). Predicting turnover intention among auditors: Is WIPL a mediator? *The Service Industries Journal*. Disponível em: DOI: 10.1080/02642069.2019.1606214
- Griffin, M., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *The Academy of Management Journal*. Vol. 50 (2), pp. 327-347.
- Gurpreet, R. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal*. Vol. 4 (3), pp. 55-76.
- Hackenbrack, K. & Knechel, W. R. (2010). Resource Allocation Decisions in Audit Engagements. *Contemporary Accounting Research*. Vol. 14 (3), pp. 481-499.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2ª Ed. Califórnia: Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. Vol. 31 (1), pp. 2-24.
- Hart, M., Kremin, J. & Pasewark, W. R. (2017). Growing Up: How Audit Internships Affect Students' Commitment and Long-Term Intentions to Work in Public Accounting. *Issues in Accounting Education*. Vol. 32 (2), pp. 47-63.

- Hartog, J., Ferrer-i-Carbonell, A. & Jonker, N. (2002). Linking Measured Risk Aversion to Individual Characteristics. *Kyklos*. Vol. 55 (1), pp. 3-26.
- Hellriegel, D. & White, G. E. (1973). Turnover of Professionals in Public Accounting: A Comparative Analysis. *Personnel Psychology*. Vol. 26 (2), pp. 239-249.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarsdtedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 43 (1), pp. 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*. Vol. 20 (1), pp. 277-319.
- Herda, D. N. & Lavelle, J. J. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention. *Accounting Horizons*. Vol. 26 (4), pp. 707-723.
- Huang, I., Chuang, C. J. & Lin, H. (2003). The Role of Burnout in the Relationship between Perceptions off Organizational Politics and Turnover Intentions. *Public personnel management*. Vol. 32 (4), pp. 519-531.
- Huang, T., Lawler, J. & Lei, C. (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality: An international journal*. Vol. 35 (6), pp. 735-750.
- Jackofsky, E. F., Ferris, K. R. & Breckenridge, B. G. (1986). Evidence for a Curvilinear Relationship Between Job Performance and Turnover. *Journal of Management*. Vol. 12 (1), pp. 105-111.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Specification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*. Vol. 30 (2), pp. 199-218.
- Javed, M., Balouch, R. & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning & Development*. Vol. 4 (2), pp. 120-140.
- Jianakoplos, N. A. & Bernasek, A. (2007). Are Women More Risk Averse? *Economic Inquiry*. Vol. 36 (4), pp. 620-630.
- Joo, B. & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 31 (6), pp. 482-500.
- Kaur, B., Mohindru. & Pankaj. (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*. Vol. 3 (10), pp. 1219-1230.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*, 3<sup>a</sup> Ed. New York: Guilford Press.
- Lawler III, E. E. & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. Vol. 7 (1), pp. 20-28.
- Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro. *Diário da República nº 30/2009, Série I*.
- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R. & Rich, B. L. (2015). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 59 (3), pp. 1036-1059.
- Liu, B., Liu, J. & Hu, J. (2010). Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector. *Social Behavior and Personality: an international journal*. Vol. 38 (5), pp. 615-625.
- Locke, E. A. (1969). What Is Job Satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*. Vol. 4 (4), pp. 306-336.
- Long, C. S. & Thean, L. Y. (2011). Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction and Employees' Turnover Intention: A Literature Review. *Research Journal of Business Management*. Vol. 5 (3), pp. 91-100.
- Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W. & Jusoh, A. (2012). Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Applied Sciences Journal*. Vol. 19 (4), pp. 575-581.
- Michie, S. (2002). Causes and Management of Stress at Work. *Occupational & Environment Medicine*. Vol. 59 (1), pp. 67-72.

- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating A Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91 (6), pp. 1321-1339.
- Mossholder, K. W., Bedeian, A. G., Norris, D. R., Giles, W. F. & Field, H. S. (1988). Job performance and turnover decisions: Two field studies. *Journal of Management*. Vol. 14 (3), pp. 403-414.
- Nouri, H. (2016). Turnover in Public Accounting Firms: The Effect of Position, Service Line, Ethnicity, and Gender. *Review of Business*. Vol. 37 (2), pp. 14-27.
- Nouri, H. & Parker, R. J. (2012a). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*. Vol. 45 (2013), pp. 138-148.
- Nouri, H. & Parker, R. J. (2012b). Turnover in public accounting firms: a literature review. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 35 (2), pp. 294-321.
- O'Keefe, T. B., Simunic, D. A. & Stein, M. (1994). The Production of Audit Services: Evidence from a Major Public Accounting Firm. *Journal of Accounting Research*. Vol. 32 (2), pp. 241-261.
- Parker, R. J. & Kohlmeyer III, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 30 (4), pp. 357-369.
- Parker, R. J., Nouri, H. & Hayes, A. F. (2011). Distributive Justice, Promotion Instrumentality, and Turnover Intentions in Public Accounting Firms. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 23 (2), pp. 169-186.
- Pasewark, W. R. & Strawser, J. R. (1996). The Determinants and Outcomes Associated with Job Insecurity in a Professional Accounting Environment. *Behavioral research in accounting*. Vol. 8 (1996), pp. 91-113.
- Pinto, I. C. R. (2017). Implementação do algoritmo PLS-SEM em R (Dissertação de Mestrado em Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa). [Em linha]. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/24458/1/TEGI0388.pdf> [Acesso em: 18/08/2020]
- Pradana, A. & Salehudin, I. (2015). Work Overload and Turnover Intention of Junior Auditors in Greater Jakarta, Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*. Vol. 9 (2), pp. 108-124.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*. Vol. 24 (3), pp. 543-565.
- Rahim, N. B. (2019). Work-Family Conflict, Coping Strategies, and Flourishing: Testing for Mediation. *Asian Academy of Management Journal*. Vol. 24 (2), pp. 169-195.
- Rasch, R. H. & Harrell, A. (1990). Turnover of Professionals in Public Accounting: A Comparative Analysis. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. Vol. 9 (2), pp. 90-102.
- Rhode, J. G., Sorensen, J. E. & Lawler III, E. E. (1977). Sources of Professional Staff Turnover in Public Accounting Firms Revealed by The Exit Interview. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 2 (2), pp. 165-175.
- Sawang, S. & Newton, C. J. (2018). Defining Work Stress in Young People. *Journal of Employment Counseling*. Vol. 55 (2), pp. 72-83.
- Schyns, B., Torka, N. & Gössling, T. (2007). Turnover Intention and Preparedness for Change: Exploring Leader-Member Exchange and Occupational Self-Efficacy as Antecedents of Two Employability Predictors. *Career Development International*. Vol. 12 (7), pp. 660-679.
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*. Vol. 36 (2), pp. 111-147.
- Surienty, L., Ramayah, T., Lo, M., Tarmizi, A. N. (2014). Quality of Work Life and Turnover Intention: A Partial Least Square (PLS) Approach. *Social Indicators Research*. Vol. 119 (1), pp. 405-420.
- Svanberg, J. & Öhman, P. (2017). Does Charismatic Client Leadership Constrain Auditor Objectivity?. *Behavioral Research in Accounting*. Vol 29 (1), pp. 103-118.
- Till, R. E., & Karren, R. (2011). Organizational justice perceptions and pay level satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 26 (1), pp. 42-57.



- Vandenberg, R. & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior? *Human Relations*. Vol. 52 (10), pp. 1313-1336.
- Vandenberghe, C. & Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 22 (3), pp. 275-286.
- Wallace, P. (2009). Reasons Women Chartered Accountants Leave Public Accounting Firms Prior to Achieving Partnership Status: A Qualitative Analysis. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Vol. 26 (3), pp. 179-196.
- Wayne, S., Shore L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*. Vol. 40 (1), pp. 82-111.
- White, G. E. & Hellriegel, D. (1973). Attitudes of CPAs related to professional turnover. *Journal of Accountancy*. Vol. 135 (June), pp. 86-88.
- Whiteoak, J. (2007). The Relationship among Group Process Perceptions, Goal Commitment and Turnover Intention in Small Committee Groups. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 22 (1), pp. 11-20.
- Wolf, S. T. (2020). Role Conflict [Em linha]. Disponível em: <https://www.encyclopedia.com/social-sciences-and-law/sociology-and-social-reform/sociology-general-terms-and-concepts/role-conflict> [Acesso em: 19/04/2020]
- Wong, C. A. & Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*. Vol. 52 (12), pp. 1824-1833.
- Yücel, İ. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*. Vol. 7 (20), pp. 44-58.
- Yustina, A. I. & Putri, F. P. (2017). Do Auditors Feel Stress? Examining Auditor Experience and Organizational Commitment. *International Journal of Economic Perspectives*. Vol. 11 (1), pp. 1486-1498.
- Zaniboni, S., Truxillo, D. & Fraccaroli F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 22 (3), pp. 306-317.
- Zimmerman, R. D. & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review*. Vol. 38 (2), pp. 142-158.

## ANEXOS

## ANEXO I – Variáveis Latentes e Indicadores Utilizados

<b>Variáveis latentes</b>		<b>Indicador</b>	<b>Fonte</b>
<i>TURN_1</i>	<i>TURN_1</i>	Qual é a probabilidade de nos próximos 6 meses deixar o seu atual emprego?	Whiteoak (2007)
<i>TURN_2</i>	<i>TURN_2.1</i>	Estou à procura ativamente de um novo emprego fora desta empresa	Wayne et al. (1997)
	<i>TURN_2.2</i>	Assim que eu conseguir um emprego melhor, deixarei esta empresa	Whiteoak (2007)
	<i>TURN_2.3</i>	Estou a pensar seriamente em deixar o meu emprego	Whiteoak (2007)
	<i>TURN_2.4</i>	A miúdo, eu penso em deixar o meu trabalho nesta empresa	Whiteoak (2007)
	<i>TURN_2.5</i>	Imagino-me a trabalhar na mesma empresa daqui a 5 anos (R)	Whiteoak (2007)
	<i>TURN_2.6</i>	Sinto-me arrependido/a de ter ingressado na área de auditoria	Huang et al. (2007)
<i>SAT_1</i>	<i>SAT_1</i>	No geral, quanto satisfeito está com o seu trabalho?	Chen et al. (2011)
<i>SAT_2</i>	<i>SAT_2.1</i>	Eu tenho um real prazer no meu trabalho	Ago et al. (1993)
	<i>SAT_2.2</i>	Eu gosto mais do meu trabalho do que a média dos meus colegas	
	<i>SAT_2.3</i>	Raramente estou aborrecido/a com o meu trabalho	
	<i>SAT_2.4</i>	Eu não considero aceitar outro tipo de trabalho	
	<i>SAT_2.5</i>	Na maioria dos dias eu estou entusiasmado/a com o meu trabalho	
	<i>SAT_2.6</i>	Eu sinto-me bastante satisfeito/a com o meu trabalho	
<b>Variáveis dependentes</b>			
<i>STRESS</i>	<i>STRESS_1</i>	Ter uma elevada quantidade de trabalho para realizar	LePine et al. (2015)
	<i>STRESS_2</i>	Ter de trabalhar arduamente	
	<i>STRESS_3</i>	Pressão de tempo	
	<i>STRESS_4</i>	Ter de trabalhar a um ritmo acelerado para concluir todas as minhas tarefas.	
	<i>STRESS_5</i>	Realizar tarefas complexas	
	<i>STRESS_6</i>	Ter de usar um amplo conjunto de competências e capacidades	
	<i>STRESS_7</i>	Ter de equilibrar vários projetos ao mesmo tempo	
	<i>STRESS_8</i>	Ter de executar várias tarefas nos projetos a que estou alocado/a	
	<i>STRESS_9</i>	Ter níveis elevados de responsabilidade	
	<i>STRESS_10</i>	Um elevado nível de responsabilidade pelo seu trabalho	
	<i>STRESS_11</i>	Aborrecimentos administrativos	
	<i>STRESS_12</i>	Restrições burocráticas à conclusão do trabalho	
	<i>STRESS_13</i>	Instruções e expectativas conflitantes do seu superior hierárquico	
	<i>STRESS_14</i>	Tarefas de trabalho que não são claras	
	<i>STRESS_15</i>	Pedidos do seu superior hierárquico que geram conflito	
	<i>STRESS_16</i>	Recursos inadequados para realizar tarefas	
	<i>STRESS_17</i>	Conflito com colegas de trabalho	
	<i>STRESS_18</i>	Disputas com colegas de trabalho	
	<i>STRESS_19</i>	Políticas do escritório	
	<i>STRESS_20</i>	Colegas de trabalho a receber recompensas/promoções que não são merecidas	
<i>PAY</i>	<i>PAY_1</i>	No geral, quanto satisfeito está com o seu nível de benefícios auferido na empresa (salário e outras regalias)?	Till & Karren (2011)

## ANEXO I – Variáveis Latentes e Indicadores Utilizados (continuação)

<b>Variáveis dependentes</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fonte</b>
<i>SUPP</i>	<p><i>SUPP_1</i> A empresa valoriza a minha contribuição para a sua performance</p> <p><i>SUPP_2</i> Se a empresa pudesse contratar alguém para substituir-me com um salário mais baixo, fá-lo-ia (R)</p> <p><i>SUPP_3</i> A empresa considera fortemente os meus objetivos e valores</p> <p><i>SUPP_4</i> Qualquer queixa que faça, será ignorada pela empresa (R)</p> <p><i>SUPP_5</i> A empresa preocupa-se realmente com o meu bem-estar</p> <p><i>SUPP_6</i> Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a empresa não notaria (R)</p> <p><i>SUPP_7</i> A empresa acederia a um pedido razoável para alterar as minhas condições de trabalho</p> <p><i>SUPP_8</i> A empresa está disposta a ajudar-me quando eu necessito de um favor especial</p> <p><i>SUPP_9</i> Se fosse dada a oportunidade, a empresa aproveitar-se-ia de mim (R)</p> <p><i>SUPP_10</i> A empresa evidencia muito pouca preocupação comigo (R)</p> <p><i>SUPP_11</i> A empresa orgulha-se da minha realização no trabalho</p>	Armeli et al. (1998)
<i>CIMP_1</i>	<p><i>CIMP_1.1</i> Os resultados do meu trabalho tiveram influência significativa no relatório de auditoria</p> <p><i>CIMP_1.2</i> É provável que o trabalho de auditoria realizado afete significativamente a performance da firma de auditoria</p> <p><i>CIMP_1.3</i> As minhas tarefas incidiram principalmente em áreas relevantes para os utilizadores das demonstrações financeiras e mais suscetíveis a distorções materiais</p> <p><i>CIMP_1.4</i> O trabalho de auditoria teve um impacto significativo nas decisões dos utilizadores das demonstrações financeiras</p>	Adaptado de Morgeson & Humphrey (2006)
<i>CIMP_2</i>	<i>CIMP_2</i> Tendo em consideração o trabalho de auditoria que lhe ocupou mais tempo no último ano, indique o grau de importância desse cliente na sua firma de auditoria.	Svanberg & Ohman (2017)
<i>PERF</i>	<p><i>PERF_1</i> Realizou bem as tarefas principais do seu trabalho</p> <p><i>PERF_2</i> Concluiu bem as tarefas principais usando os procedimentos de referência</p> <p><i>PERF_3</i> Garantiu que as suas tarefas foram concluídas corretamente</p> <p><i>PERF_4</i> Adaptou-se bem às mudanças nas suas tarefas principais</p> <p><i>PERF_5</i> Lidou com as mudanças na maneira como deve executar as suas tarefas principais</p> <p><i>PERF_6</i> Aprendeu novas competências para ajudá-lo a adaptar às mudanças nas suas tarefas principais</p> <p><i>PERF_7</i> Introduziu melhores práticas de executar as suas tarefas principais</p> <p><i>PERF_8</i> Sugeriu ideias para melhorar a forma como as suas tarefas principais são executadas</p> <p><i>PERF_9</i> Alterou a forma como são executadas as suas tarefas principais</p> <p><i>PERF_10</i> Coordenou o seu trabalho com os colegas</p> <p><i>PERF_11</i> Comunicou eficazmente com os seus colegas</p> <p><i>PERF_12</i> Forneceu ajuda aos colegas quando solicitado ou necessário</p> <p><i>PERF_13</i> Lidou efetivamente com as mudanças que afetam a sua unidade de trabalho (por exemplo, novos membros)</p> <p><i>PERF_14</i> Aprendeu novas competências ou assumiu novos papéis para lidar com as mudanças do funcionamento da sua unidade de trabalho</p> <p><i>PERF_15</i> Respondeu construtivamente às mudanças de como a sua equipa trabalha</p>	Griffin et al. (2007)

## ANEXO I – Variáveis Latentes e Indicadores Utilizados (continuação)

<u>Variáveis dependentes</u>	<u>Indicador</u>	<u>Fonte</u>
<i>PERF</i>	<i>PERF_16</i>	Sugeriui ideias para tornar a sua unidade de trabalho mais eficaz
	<i>PERF_17</i>	Desenvolveu métodos novos e aprimorados para ajudar a sua unidade de trabalho a ter uma melhor performance
	<i>PERF_18</i>	Melhorou a maneira como a sua unidade de trabalho faz as coisas
	<i>PERF_19</i>	Apresentou uma imagem positiva da empresa a outras pessoas (por exemplo, a clientes)
	<i>PERF_20</i>	Defendeu a empresa se outros a criticaram
	<i>PERF_21</i>	Falou de forma positiva sobre a sua empresa
	<i>PERF_22</i>	Respondeu de forma flexível a mudanças gerais na empresa
	<i>PERF_23</i>	Lidou com as mudanças na forma como a organização opera
	<i>PERF_24</i>	Adquiriu novas competências ou informações que o(a) ajudaram a adaptar-se às mudanças gerais na empresa
	<i>PERF_25</i>	Fez sugestões para melhorar a eficiência geral da empresa (por exemplo, sugestões para alterar procedimentos administrativos)
	<i>PERF_26</i>	Envolveu-se em mudanças que estão a contribuir a melhorar a eficácia geral da empresa
	<i>PERF_27</i>	Criou maneiras de aumentar a eficiência dentro da empresa
		Griffin et al. (2007)

## ANEXO II – Avaliação da Fiabilidade da Consistência Interna e Validade Convergente – Primeiros 3

## Algoritmos e Remoção de Indicadores

	1º Algoritmo			2º Algoritmo	3º Algoritmo	Remoção de indicadores
	Média	Desvio padrão	Loading	Loading	Loading	Efeito no AVE/CR
<i>TURN_2.1</i>	2,293	1,349	0,868	0,868	0,868	-
<i>TURN_2.2</i>	3,375	1,245	0,82	0,82	0,82	-
<i>TURN_2.3</i>	2,667	1,317	0,895	0,895	0,895	-
<i>TURN_2.4</i>	3	1,308	0,855	0,856	0,856	-
<i>TURN_2.5</i>	3,361	1,238	0,794	0,795	0,795	-
<i>TURN_2.6</i>	1,566	0,809	0,593	0,591	0,591	Aumenta AVE e CR
<i>SAT_2.1</i>	3,61	0,991	0,875	0,874	0,874	-
<i>SAT_2.2</i>	3,148	0,995	0,79	0,79	0,79	-
<i>SAT_2.3</i>	3,207	0,954	0,66	0,66	0,66	Aumenta AVE e CR
<i>SAT_2.4</i>	2,277	1,033	0,661	0,665	0,665	Aumenta AVE e CR
<i>SAT_2.5</i>	3,458	0,935	0,873	0,871	0,871	-
<i>SAT_2.6</i>	3,422	0,983	0,898	0,897	0,897	-

## ANEXO II – Avaliação da Fiabilidade da Consistência Interna e Validade Convergente – Primeiros 3

## Algoritmos e Remoção de Indicadores (continuação)

	1º Algoritmo			2º Algoritmo	3º Algoritmo	Remoção de indicadores
	Média	Desvio padrão	Loading	Loading	Loading	Efeito no AVE/CR
<i>STRESS_1</i>	4,434	0,698	0,594	0,661	0,661	Aumenta AVE
<i>STRESS_2</i>	4,313	0,775	0,686	0,758	0,758	-
<i>STRESS_3</i>	4,325	0,696	0,586	0,65	0,65	Diminui CR e sem efeito no AVE
<i>STRESS_4</i>	4,325	0,679	0,602	0,695	0,695	Aumenta AVE
<i>STRESS_5</i>	3,867	0,741	0,796	0,842	0,842	-
<i>STRESS_6</i>	4,024	0,744	0,782	0,787	0,787	-
<i>STRESS_7</i>	4,072	0,916	0,638	0,702	0,702	-
<i>STRESS_8</i>	4,41	0,602	0,625	0,656	0,656	Aumenta AVE
<i>STRESS_9</i>	4	0,944	0,509	0,589	0,589	Aumenta AVE
<i>STRESS_10</i>	4,265	0,729	0,66	0,686	0,686	Aumenta AVE
<i>PAY_1</i>	4,795	1,574	1	1	1	-
<i>SUPP_1</i>	4,744	1,471	0,868	0,898	0,898	-
<i>SUPP_3</i>	4,58	1,536	0,881	0,899	0,899	-
<i>SUPP_5</i>	4,341	1,569	0,789	0,771	0,771	-
<i>SUPP_7</i>	4,177	1,566	0,628	0,702	0,702	-
<i>SUPP_8</i>	4,963	1,321	0,777	0,811	0,811	-
<i>SUPP_11</i>	4,532	1,352	0,864	0,874	0,874	-
<i>CIMP_1.1</i>	4,012	0,814	0,792	0,792	0,792	-
<i>CIMP_1.2</i>	3,42	0,917	0,715	0,715	0,715	-
<i>CIMP_1.3</i>	3,711	1	0,689	0,689	0,689	Aumenta AVE
<i>CIMP_1.4</i>	3,679	0,848	0,767	0,767	0,767	-
<i>PERF_6</i>	3,951	1,017	0,561	0,558	0,529	Aumenta AVE
<i>PERF_7</i>	3,892	0,982	0,671	0,661	0,651	Aumenta AVE
<i>PERF_8</i>	3,602	0,956	0,665	0,661	0,645	Aumenta AVE
<i>PERF_9</i>	3,265	0,995	0,642	0,656	0,653	Aumenta AVE
<i>PERF_14</i>	3,78	1,076	0,607	0,597	0,573	Aumenta AVE
<i>PERF_16</i>	3,687	1,017	0,554	0,541	0,534	Aumenta AVE
<i>PERF_17</i>	3,434	1,1	0,653	0,679	0,682	Aumenta AVE
<i>PERF_18</i>	3,366	1,114	0,526	0,564	0,576	Aumenta AVE
<i>PERF_19</i>	3,843	1,156	0,593	0,612	0,623	Aumenta AVE
<i>PERF_20</i>	3,473	1,164	0,658	0,683	0,691	Aumenta AVE
<i>PERF_21</i>	3,63	1,092	0,684	0,715	0,736	-
<i>PERF_22</i>	3,988	0,63	0,528	0,512	0,515	Aumenta AVE e CR
<i>PERF_23</i>	3,886	0,878	0,558	0,55	0,531	Aumenta AVE
<i>PERF_24</i>	3,81	0,919	0,69	0,7	0,698	Aumenta AVE
<i>PERF_25</i>	3,291	1,214	0,643	0,678	0,69	Aumenta AVE
<i>PERF_26</i>	3,188	1,233	0,676	0,732	0,749	-
<i>PERF_27</i>	3,13	1,144	0,643	0,683	0,703	-

ANEXO III – Avaliação da Fiabilidade da Consistência Interna e Validade Convergente – Retenção  
e Eliminação de Indicadores

Indicador	Algoritmo Final			Indicador	Algoritmo Final		
	Decisão	Loading	Média		Decisão	Loading	Média
TURN_2.1	-	0,862	2,2927	SUPP_1	-	0,922	4,744
TURN_2.2	-	0,826	3,3750	SUPP_3	-	0,924	4,58
TURN_2.3	-	0,898	2,6667	SUPP_5	-	0,776	4,342
TURN_2.4	-	0,876	3,0000	SUPP_7	-	-.**	-
TURN_2.5	-	0,823	3,3614	SUPP_8	-	0,789	4,963
TURN_2.6	Eliminar	-	-	SUPP_11	-	0,896	4,532
SAT_2.1	-	0,893	3,6098	CIMP_1.1	-	0,78	4,012
SAT_2.2	-	0,796	3,1481	CIMP_1.2	-	0,725	3,42
SAT_2.3	Eliminar	-	-	CIMP_1.3	Manter*	0,682	3,711
SAT_2.4	Eliminar	-	-	CIMP_1.4	-	0,776	3,679
SAT_2.5	-	0,9	3,4578	PERF_6	Eliminar	-	-
SAT_2.6	-	0,915	3,4217	PERF_7	Eliminar	-	-
STRESS_1	Eliminar	-	-	PERF_8	Eliminar	-	-
STRESS_2	-	0,718	4,3133	PERF_9	Eliminar	-	-
STRESS_3	Manter	0,624	4,3253	PERF_14	Eliminar	-	-
STRESS_4	Eliminar	-	-	PERF_16	Eliminar	-	-
STRESS_5	-	0,885	3,8675	PERF_17	Eliminar	-	-
STRESS_6	-	0,854	4,0241	PERF_18	Eliminar	-	-
STRESS_7	-	0,721	4,0723	PERF_19	Eliminar	-	-
STRESS_8	Eliminar	-	-	PERF_20	Eliminar	-	-
STRESS_9	Eliminar	-	-	PERF_21	-	0,869	3,63
STRESS_10	Eliminar	-	-	PERF_22	Eliminar	-	-
PAY_1	-	1	4,7952	PERF_23	Eliminar	-	-
				PERF_24	Eliminar	-	-
				PERF_25	Eliminar	-	-
				PERF_26	-	0,783	3,188
				PERF_27	-	0,773	3,13

\* A sua remoção afeta fiabilidade da consistência interna negativamente; o CA e rho\_A para baixo do threshold de 0,7

\*\* Indicador apresentava loading abaixo do threshold após algoritmo final. A sua remoção afeta positivamente o AVE, pelo que foi efetivamente eliminado

## ANEXO IV – Avaliação da Fiabilidade da Consistência Interna e Validade Convergente – Algoritmo

## Final

	Algoritmo Final					
	Média	CR	CA	Conclusão	AVE	Conclusão
<i>TURN_2</i>	2,9392	0,933	0,91	Consistente, redundante	0,735	Válido
<i>SAT_2</i>	3,40935	0,83	0,9	Consistente	0,77	Válido
<i>STRESS</i>	4,1205	0,875	0,838	Consistente	0,587	Válido
<i>PAY</i>	4,7952	1	1	Consistente, redundante	1	Válido***
<i>SUPP</i>	4,63204	0,935	0,913	Consistente, redundante	0,743	Válido
<i>CIMP_1</i>	3,705475	0,83	0,732	Consistente	0,55	Válido
<i>PERF</i>	3,315667	0,851	0,768	Consistente	0,656	Válido

\*\*\* Variável *PAY* apresenta apenas um indicador (de loading 1.000) pelo que o AVE será 1

ANEXO V – Validade Discriminante (*Cross loadings*)

	CIMP_1	PAY	PERF	SAT_2	STRESS	SUPP	TURN_2
CIMP_1.1	0.780	0.087	0.158	0.320	0.408	0.175	-0.114
CIMP_1.2	0.725	0.087	0.258	0.196	0.070	0.339	-0.248
CIMP_1.3	0.682	-0.076	0.230	0.170	0.293	0.066	-0.064
CIMP_1.4	0.776	-0.077	0.121	0.231	0.237	0.288	-0.151
PAY_1	0.025	1.000	0.247	0.343	-0.078	0.382	-0.317
PERF_21	0.156	0.298	0.869	0.498	0.233	0.497	-0.552
PERF_26	0.222	0.117	0.783	0.289	0.250	0.152	-0.261
PERF_27	0.303	0.097	0.773	0.277	0.193	0.104	-0.205
SAT_2.1	0.466	0.259	0.377	0.893	0.525	0.524	-0.635
SAT_2.2	0.195	0.204	0.392	0.796	0.419	0.412	-0.499
SAT_2.5	0.223	0.317	0.429	0.900	0.337	0.614	-0.604

ANEXO V – Validade Discriminante (*Cross loadings*) (continuação)

SAT_2.6	0.222	0.406	0.470	0.915	0.365	0.586	-0.676
STRESS_2	0.198	-0.125	0.060	0.175	0.718	-0.130	0.049
STRESS_3	0.126	-0.181	0.057	0.199	0.624	-0.145	-0.026
STRESS_5	0.302	0.039	0.259	0.456	0.885	0.109	-0.257
STRESS_6	0.327	-0.006	0.328	0.504	0.854	0.258	-0.272
STRESS_7	0.260	-0.241	0.176	0.222	0.721	-0.061	-0.116
SUPP_1	0.380	0.424	0.391	0.634	0.204	0.922	-0.577
SUPP_11	0.288	0.220	0.352	0.591	0.144	0.896	-0.496
SUPP_3	0.352	0.417	0.384	0.511	0.076	0.914	-0.510
SUPP_5	0.137	0.331	0.192	0.376	-0.163	0.776	-0.466
SUPP_8	0.111	0.258	0.283	0.476	0.031	0.789	-0.440
TURN_2.2	-0.217	-0.280	-0.409	-0.544	-0.261	-0.412	0.826
TURN_2.3	-0.213	-0.273	-0.402	-0.660	-0.140	-0.565	0.898
TURN_2.4	-0.131	-0.263	-0.457	-0.614	-0.197	-0.451	0.876
TURN_2.5	-0.159	-0.339	-0.411	-0.514	-0.150	-0.526	0.823
TURN_2.1	-0.152	-0.214	-0.376	-0.621	-0.211	-0.529	0.862

Fonte: SMARTPLS 3.0

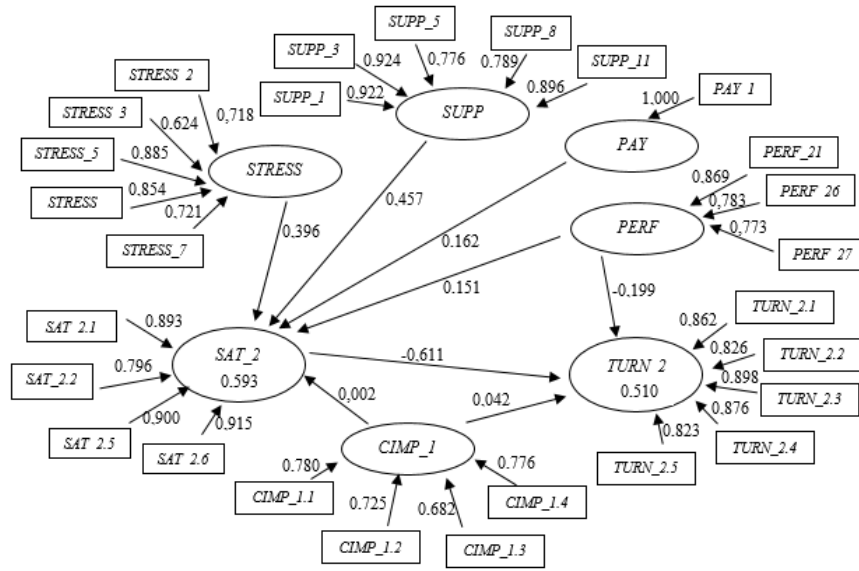
## ANEXO VI – Validade Discriminante (Critério Fornell-Larcker)

	CIMP_1	PAY	PERF	SAT_2	STRESS	SUPP	TURN_2
CIMP_1	0.742						
PAY	0.025	1.000					
PERF	0.251	0.247	0.810				
SAT_2	0.319	0.343	0.475	0.877			
STRESS	0.338	-0.078	0.277	0.467	0.766		
SUPP	0.309	0.382	0.382	0.613	0.092	0.862	
TURN_2	-0.203	-0.317	-0.479	-0.692	-0.222	-0.580	0.858

Fonte: SMARTPLS 3.0



ANEXO VII – Resultados do Modelo Base (Esquema)



Fonte: Adaptado do SMARTPLS 3.0