

## Influência do Comportamento do Líder no Desempenho da Equipe de Auditoria

Larissa Degenhart<sup>1</sup>  
Paulo Roberto da Cunha<sup>2</sup>

### RESUMO

Este estudo objetivou analisar a percepção de auditores independentes sobre a influência do comportamento do líder no desempenho da equipe de auditoria. Realizou-se uma pesquisa descritiva, de levantamento, por meio de aplicação de questionário e quantitativa. A população do estudo compreendeu todos os auditores independentes do Brasil e a amostra constituiu-se de 160 auditores independentes que responderam o questionário. Para a análise dos dados realizou-se o teste de *Mann-Whitney* e Análise Discriminante por meio do *software* estatístico SPSS®. A partir dos resultados do estudo verificou-se que a percepção de liderança entre auditores com experiência em firma de auditoria *Big Four* e não *Big Four* é diferente nas seguintes questões: o líder tem um tratamento igualitário perante todos os membros da equipe de auditoria; o líder planeja o trabalho a ser desenvolvido; e o líder mantém-se disposto a fazer mudanças. Por fim, no que tange os comportamentos do líder que influenciam de forma positiva no desempenho da equipe de auditoria na percepção dos respondentes, destaca-se: o comportamento do líder transmitindo que possui confiança na sua equipe de trabalho; o líder é amigável e acessível; elogia os auditores quando realizam um bom trabalho de auditoria; e o comportamento que o líder proporciona *feedback* aos auditores em tempo hábil deixando claro os pontos fortes e fracos. Por fim, pode-se concluir que os comportamentos do líder são importantes para o desempenho da equipe de auditoria, bem como, para o sucesso do grupo no desenvolvimento dos trabalhos nas empresas, na percepção dos auditores analisados.

**Palavras-chave:** Auditores Independentes; Comportamento do Líder; Desempenho da equipe de auditoria.

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the perception of independent auditors about the influence of leader behavior on audit team performance. A descriptive survey was conducted through a questionnaire and quantitative. The study population comprised all independent auditors in Brazil and the sample consisted of 160 independent auditors who answered the questionnaire. For data analysis, the Mann-Whitney test and Discriminant Analysis were performed using the statistical software SPSS®. From the study results it was found that the perception of leadership among auditors with experience in Big Four and non-Big Four audit firms is different in the following issues: the leader has equal treatment with all members of the audit team; the leader plans the work to be done; and the leader remains willing to make changes. Finally, regarding the leader behaviors that positively influence the performance of the audit team in the respondents' perception, the following stand out: the behavior of the leader transmitting that he / she has confidence in his / her work team; The leader is friendly and approachable; commends auditors when they perform good audit work; and the leader's behavior provides auditors with timely feedback by highlighting strengths and weaknesses.

---

1- Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB); Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) - Av. Roraima nº 1000 - Cidade Universitária - Bairro Camobi - CEP: 97105-900 - Santa Maria/RS - Brasil - lari\_ipo@hotmail.com

2- Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB); Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Regional de Blumenau (FURB) - Rua Antônio da Veiga, nº 140 - Bairro Itoupava Seca - CEP: 89030-903 - Blumenau/SC - Brasil - pauloccsa@gmail.com

Finally, it can be concluded that the behaviors of the leader are important for the performance of the audit team, as well as for the success of the group in the development of work in companies, in the perception of the auditors analyzed.

**Keywords:** Independent Auditors; Leader behavior; Audit team performance.

## 1 INTRODUÇÃO

No decorrer de sua existência, o homem sempre esteve sujeito às influências de outras pessoas com quem interagia. A partir dessas interações e da necessidade de encontrar soluções conjuntas, surgiu a necessidade de liderança. Em função da sua complexidade e relevância para as empresas, entender o fenômeno da liderança, tem sido um dos temas desafiadores para os pesquisadores (SOBRAL; GIMBA, 2012). Liderança é vista como um conjunto de competências que estão associadas ao desempenho das equipes (RIGGIO, 2016). A estruturação do trabalho em equipes tornou-se um fato da vida organizacional das firmas (MORGESON; DERUE; KARAM, 2009), assim como, as de auditoria.

A influência de um líder em uma organização é relevante para o sucesso desta, pois busca influenciar indivíduos ou equipes (OLIVEIRA; PEREZ, 2015). Sobral e Gimba (2012) destacam que a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas de forma a alcançar as metas. A liderança eficaz é crucial para a formulação e implementação da estratégia e consequentemente o desempenho da equipe no trabalho (TOURISH, 2012). Armond e Nassif (2009) ressaltam que líderes atuam em diversas áreas e visam orientar suas equipes com vistas a um desempenho no trabalho melhorado. Nesse sentido, a liderança é importante em diferentes papéis de trabalho, tais como, a auditoria.

Cueto (2013) aborda que a conduta dos auditores deve ser correta em todas as circunstâncias, pois qualquer ineficiência em sua conduta profissional coloca a integridade dos auditores em jogo, visto que representam a validade do seu trabalho de auditoria. Assim, o desempenho da equipe passa a ser a qualidade das relações interpessoais, pois é uma construção baseada em processos de trabalho em equipe (DIONNE et al., 2004). Frente a liderança destaca-se a Teoria da Motivação, que aborda que os indivíduos apresentam certos comportamentos, porque há uma motivação por trás de sua conduta. Vale ressaltar que o comportamento do líder é influenciado por uma motivação. Portanto, a motivação apresenta um papel importante na criação de um comportamento, que pode afetar o desempenho de uma equipe (HARIYANTI; PURNAMASARI; LESTIRA, 2015).

Pratt e Jiambalvo (1981) encontraram evidências de que um alto desempenho da equipe de auditoria está relacionado com o comportamento do líder, documentando a importância da liderança em auditorias de forma eficaz. Otley e Pierce (1995) revelaram que o estilo de liderança relaciona-se com o comportamento disfuncional dos auditores. Assim, os comportamentos dos supervisores influenciam no desempenho dos subordinados. Tziner et al. (2011) ressaltam que a conduta do líder e o desempenho da equipe tem recebido pouca atenção na literatura de liderança. Burke et al. (2006) destacam que apesar do aumento de estudos voltados a liderança em equipes, há uma falta de integração sobre a relação entre os comportamentos do líder e o desempenho da equipe, principalmente no contexto da auditoria. Localizaram-se poucos estudos relacionados a temática analisada na área de auditoria, o que motivou o desenvolvimento desta pesquisa. Apenas os estudos de Pratt e Jiambalvo (1981) e Otley e Pierce (1995) analisaram auditores. Já outros estudos verificaram outros contextos, como, Lester, Meglino e Korsgaard (2002), Dionne et al. (2004), Ellemers, Gilder e Haslam (2004), Day, Gronn e Salas (2004), Burke et al. (2006), Mehra et al. (2006), Tziner et al. (2011), Lin et al. (2011), Liden, Liao e Meuser (2014) e Hoogh, Greer e Hartog (2015).

A partir da evidência limitada de estudos no contexto de auditoria, este estudo busca retomar esta temática no âmbito dessa área e preencher esta lacuna na academia. Diante disso, esta pesquisa baseia-se no estudo desenvolvido por Pratt e Jiambalvo (1981) e diferencia-se deste estudo, a partir da lacuna de pesquisa identificada que é verificar se os auditores de empresas *Big Four* e não *Big Four* apresentam diferenças em relação ao comportamento do líder no desempenho da equipe de auditoria. Almeida e Almeida (2009) abordam que *Big Four* é uma nomenclatura genérica utilizada para designar as grandes firmas de auditorias e apresentam um nível de exigência maior de seus funcionários nos trabalhos.

Diante do contexto supracitado, destaca-se a questão que norteia esta pesquisa: Qual a percepção de auditores independentes sobre a influência do comportamento do líder no desempenho da equipe de auditoria? Com o intuito de responder a questão apresentada, o objetivo deste estudo é analisar a percepção de auditores independentes sobre a influência do comportamento do líder no desempenho da equipe de auditoria.

Justifica-se a realização do estudo em torno da diferença de auditores que atuaram em firmas de auditoria *Big Four* e não *Big Four*, com vistas a diferenciar do estudo de Pratt e Jiambalvo (1981), pois Palmrose (1986) destaca que as firmas *Big Four* possuem poderes no mercado, apresentam maior qualidade nos seus serviços de auditoria e dispõem de serviços diferenciados, a fim de proteger sua marca e receitas futuras. Leventis e Caramanis (2005) abordam que as firmas de auditoria investem na reputação da sua marca, com o intuito de garantir qualidade superior e para serem independentes. Chan, Ezzamel e Gwilliam (1993) salientam que grandes firmas de auditoria possuem controles internos mais sofisticado, com vistas a melhorar o desempenho da equipe. Além disso, as equipes de auditoria dessas firmas tendem a refletir maior experiência e habilidades auferindo maior qualidade nos serviços de auditoria prestados. Firmas *Big Four* podem apresentar uma estrutura melhor, dentre outros fatores, o que de certa forma poderá influenciar no desempenho da equipe de auditoria. Assim, os comportamentos do líder podem se diferenciar entre as firmas de auditoria.

Justifica-se o desenvolvimento desta pesquisa, pois conforme Pratt e Jiambalvo (1981), analisar comportamentos de liderança são importantes para auditar o desempenho da equipe de auditoria. Na área da contabilidade encontrou-se o estudo de Pratt e Jiambalvo (1982) que examinaram as questões de liderança no desempenho de equipes de auditoria. De acordo com Lester, Meglino e Korsgaard (2002) pouco se sabe ainda sobre os fatores responsáveis pelo desempenho das equipes de auditoria. Analisar o papel do líder no desempenho de equipes é importante, visto que possibilita verificar a liderança na auditoria.

Justifica-se ainda, pois segundo Dionne et al. (2004) as evidências sugerem que a liderança e o desempenho da equipe devem ser mais explorados na academia. Oliveira e Perez (2015) destacam que os estudos sobre liderança buscam os atributos que o líder deve apresentar para desempenhar uma liderança eficaz, sendo um tema relevante, considerando que o mercado de trabalho depara-se com líderes despreparados para ocupar tais cargos.

Assim, por meio de pesquisas preliminares na literatura existente é possível verificar que além de ser um tema pouco explorado, principalmente no que tange a diferença de firmas de auditoria *Big Four* e não *Big Four*, pouco se sabe sobre esse assunto na área contábil. Por esta razão, este estudo se propõe a oferecer uma contribuição científica, ainda não explorada no Brasil, que é a de conhecer os comportamentos do líder que influenciam no desempenho da equipe de auditoria, bem como, a diferença desta temática em firmas de auditoria *Big Four* e não *Big Four*. A partir desta proposta, busca-se transformar o resultado desta pesquisa em parâmetros para os líderes serem bem-sucedidos e promoverem o desempenho da equipe. Ao classificar comportamentos do líder, com base em seus efeitos sobre o desempenho da equipe de auditoria, este estudo pode fornecer um quadro para o desenvolvimento de programas de formação de auditores que visam liderar suas equipes e futuras pesquisas nesta área.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria da Motivação

Os estudos das Teorias Comportamentais têm procurado conhecer como o indivíduo, em qualquer contexto realiza determinada ação. Para tanto, compreender as pessoas é uma tarefa difícil e necessita analisar questões como habilidades, liderança, sociabilidade, experiência de vida, histórico socioeconômico e satisfação com a vida (ALBERTON; BEUREN, 2003). Dentre as Teorias Comportamentais, têm-se a Teoria da Motivação.

O estudo da motivação procura responder questionamentos sobre a natureza humana nos processos organizacionais. No entanto, a motivação é individual e varia conforme as experiências de cada pessoa e está no prazer de superar os desafios (ALBERTON; BEUREN, 2003). A Teoria da Motivação na visão de Cueto (2013) utiliza as preferências para orientar e avançar frente os objetivos. Nesta perspectiva, há quatro atitudes voltadas a motivação: i) desejo de vencer; ii) compromisso; iii) iniciativa e iv) otimismo. A motivação é o conjunto de tendências emocionais que facilitam a realização dos objetivos (CUETO, 2013).

Nesse sentido, Spangler et al. (2014) abordam os componentes essenciais da Teoria da Motivação: motivos, incentivos, relações interpessoais, inibição da atividade, satisfação e motivação pessoal. Os motivos energizam o comportamento e o esforço individual em direção aos objetivos. Já os incentivos são características de ambientes que interagem e reforçam os motivos no trabalho. A necessidade das relações interpessoais motiva os indivíduos a buscarem e manterem estreitas relações com os membros da equipe e com o líder. A inibição da atividade pode ser definida como um estado interno que dirige a expressão dos motivos para o membro ir contra metas pessoais. Por exemplo, em contextos organizacionais, a motivação e poder do líder poderá inibir a atividade para caminhos organizacionais benéficos. A satisfação e motivação pessoal abrangem ações decisivas e o impacto emocional no desenvolvimento do trabalho. Ambos os tipos de motivos influenciam o comportamento dos indivíduos e conseqüentemente o desempenho da equipe (SPANGLER et al., 2014).

Conforme Alberton e Beuren (2003), a motivação é a energia, força e impulso interno que move as pessoas na busca de seus objetivos. Burke et al. (2006) abordam que a motivação dos membros da equipe é considerada um dos pontos importantes para que ocorra o trabalho da equipe de maneira eficaz e sobretudo o desempenho desta. Otley e Pierce (1995) encontraram resultados que destacam a importância do estilo de liderança em um ambiente de auditoria. Com vistas a manter o nível de motivação entre os auditores, os líderes poderão dar atenção aos seguintes itens de acordo com o Quadro 1.

**Quadro 1 – Aspectos da motivação**

Aspectos da motivação	
Estimular o emprego de esforços para atingir as metas, no cumprimento dos prazos nos trabalhos de auditoria;	Ouvir as opiniões das pessoas; manter as pessoas informadas sobre os acontecimentos da empresa;
Incentivar desafios e assumir responsabilidades; estimular a automotivação e a auto direção;	Dar mais autonomia na realização dos trabalhos;
Reconhecer em público resultados positivos na realização de um trabalho de auditoria;	Estimular a compreensão do comportamento das outras pessoas;
Dar exemplo e manter boas relações interpessoais;	Propiciar segurança e saúde no trabalho;
Dar tratamento igual às pessoas de mesmo nível hierárquico;	Considerar os interesses individuais e os da equipe de auditoria;
Dar <i>feedback</i> às pessoas sobre seus desempenhos;	Estimular a auto gestão;
Estimular a participação nas atividades em equipe;	Criar canais de comunicação eficientes.

Fonte: Adaptado de Alberton e Beuren (2003).

Diante do exposto no Quadro 1, se há um traço que praticamente todos os líderes eficazes devem compartilhar com a equipe é a motivação, pois as pessoas com potencial de liderança são motivadas para terem sucesso, com vistas ao desempenho da equipe (GOLEMAN, 2004). Assim, os melhores líderes são aqueles que para melhorar a sua eficácia buscam entender o que os motiva para a tomada de decisão (WALUMBWA; MAIDIQUE; ATAMANIK, 2014). A transparência na comunicação de seus valores é considerada a dimensão que permite que as motivações do líder sejam percebidas na equipe, gerando um processo de identificação e justificação das atitudes e ações do líder (SOBRAL; GIMBA, 2012). Um aspecto crítico de liderança frente o desempenho da equipe é diagnosticar e resolver problemas que impossibilitam as equipes de desenvolver seu potencial (MORGESON; DERUE; KARAM, 2009).

Outro aspecto importante no comportamento do líder em relação à Teoria da Motivação é o *feedback* de desempenho, visto que é um recurso de desenvolvimento e motivacional predominante no ambiente de auditoria, que visa o desempenho da equipe. O *feedback* pode afetar a qualidade da auditoria e o desenvolvimento de profissionais dessa área (ANDIOLA, 2014). Morgeson, Derue e Karam (2009) destacam que a literatura existente sobre os pontos de liderança e desempenho da equipe fornecem evidências de que o *feedback* satisfaz as necessidades do grupo, melhorando consequentemente o desempenho da equipe.

Deste modo, líderes devem destacar a importância de nutrir os membros da equipe e perseguir os objetivos, que por sua vez estimula os auditores a se verem como membros importantes da equipe (LIDEN; LIAO; MEUSER, 2014). Otley e Pierce (1995) abordam que no contexto de um ambiente de auditoria, a liderança é exercida em níveis muito diferentes, refletindo muitas vezes, a estrutura hierárquica dessas firmas. Portanto, o conjunto de atividades relacionadas ao papel do líder em diferentes tipos de empresas, faz com que os comportamentos deste influenciem o comportamento da equipe (SPANGLER et al., 2014).

## 2.2 Comportamentos do Líder

A liderança é essencial frente os comportamentos do líder no processo de auditoria. Os princípios da liderança eficaz podem ser aplicados a todos os níveis de uma empresa (sócio, gerente, sênior e equipes), mas a natureza do ambiente de auditoria sugere que estes podem ser aplicáveis na relação entre líder e os membros da equipe, visto que os comportamentos do líder podem influenciar o desempenho da equipe de auditoria (PRATT; JIAMBALVO, 1981).

A natureza da liderança eficaz pode ser determinada por meio da análise do processo pelo qual os comportamentos do líder passam a afetar o desempenho da equipe (PRATT; JIAMBALVO, 1981). Alberton e Beuren (2003) complementam que a auditoria é uma atividade que passa a exigir a capacidade de liderança e deve ser executada por um líder. A partir do momento que este conhece suas características de liderança poderá obter desempenhos eficientes juntamente de sua equipe de auditoria.

Nesse sentido, reconhece-se a importância do papel do líder na organização frente os seus esforços e tarefas, para otimizar o rendimento do grupo e assim garantir a satisfação dos membros da equipe (ERICKSON et al., 2011). Oliveira e Perez (2015) destacam que o líder é aquele que deve conquistar seus liderados por meio de seus comportamentos. Assim, a liderança é considerada importante visto que exerce influência no comportamento das pessoas com a finalidade de motivá-las para alcançar o desempenho da equipe.

De acordo com Cueto (2013) algumas competências comportamentais que um líder deve possuir são: resistir a influências negativas, ouvir os outros, participar de grupos positivos, responder eficazmente à crítica, comunicar-se adequadamente com os membros da equipe. Além da capacidade de se relacionar, de ser ouvido, destacam-se outros comportamentos, tais como, habilidades emocionais, que incluem influência, liderança de equipe, consciência política, autoconfiança e o desejo de vencer (CUETO, 2013). Dentre os

comportamentos do líder Burke et al. (2006) destacam o foco na tarefa, ou seja, comportamentos que facilitam a compreensão de tarefas, procedimentos operacionais e aquisições de informações do trabalho a ser desenvolvido. Têm-se ainda os comportamentos com foco no indivíduo, que facilitam as interações comportamentais na equipe.

Nesse sentido, a tarefa de um líder é identificar e compreender as origens do seu conjunto de ferramentas e comportamentos para a tomada de decisão, desafiando estas em seus trabalhos (WALUMBWA; MAIDIQUE; ATAMANIK, 2014). Arboleda, Muñoz e Ospina (2012) destacam que o líder motiva e representa o comportamento do grupo, com o intuito de alcançar os objetivos. Para tanto, ocorre um processo de influência pessoal entre líder e seus liderados, isto é, equipe de trabalho (SOBRAL; GIMBA, 2012). Nesse contexto, Liden, Liao e Meuser (2014) ressaltam que a liderança é baseada na premissa de que os líderes que são capazes de motivar a equipe de trabalho são aqueles que se concentram menos em satisfazer as suas necessidades pessoais e mais em dar prioridade à satisfação das necessidades dos membros que está liderando, com vistas ao desempenho da equipe.

Day, Gronn e Salas (2004) consideram a liderança um resultado dos processos das equipes, que fornecem recursos para melhor adaptação da equipe e desempenho favorável em ciclos de trabalhos. Ressaltam que os comportamentos do líder e processos de liderança podem afetar o desempenho da equipe. Nesse sentido, Mehra et al. (2006) abordam que o estudo da liderança e sua relação com o desempenho da equipe têm sido realizado por uma visão de liderança centrada em torno de uma única pessoa.

No entanto, diferentes comportamentos de liderança, relacionados às relações interpessoais, satisfação e motivação pessoal e desempenho individual do componente da equipe de auditoria, podem apresentar diferentes efeitos em relação ao desempenho da equipe. Estes efeitos referem-se ao desenvolvimento e mudanças dos trabalhos de auditoria, condução do trabalho de forma adequada, treinamento dos auditores, com vistas a aperfeiçoar as relações entre líder e liderados, o que refletirá no desempenho da equipe de auditoria.

### **2.3 Desempenho da Equipe de Auditoria**

A efetividade das equipes de trabalho pode ser considerada o resultado final do seu desempenho, a partir de aspectos que foram traçados pelo líder no plano de trabalho. As equipes compreendem unidades de desempenho, cuja avaliação é cada vez mais frequente no âmbito organizacional. Em decorrência da estrutura das equipes, a interação entre os membros é imprescindível, pois os objetivos serão atingidos a partir do esforço demandado pelo conjunto (PUENTE-PALACIOS; BORGES ANDRADE, 2005).

Para Alissa et al. (2014), o desempenho da equipe de auditoria é determinado não somente pela complexidade inerente da empresa auditada, mas também pela tarefa de auditoria, características do auditor e comportamentos do líder no desenvolvimento do trabalho. Cueto (2013) aborda que deve-se considerar o desempenho profissional que descreve o grau em que os gestores alcançam suas funções, levando em consideração as exigências do cargo, com base nos resultados alcançados. É por isso que o auditor (líder), juntamente de seus membros (auditores) deve estar preparado para solucionar as dificuldades da empresa auditada e assim, alcançar seus objetivos.

Pratt e Jiambalvo (1981) destacam que a relação entre comportamentos do líder e equipe de auditoria, sugere que a eficácia da auditoria não pode ser maximizada sem abordar as interações dos comportamentos do líder entre os membros da equipe de auditoria. Os comportamentos do líder podem afetar diretamente o desempenho da equipe de auditoria, como também a satisfação pessoal dos membros, motivação e relações interpessoais. Além disso, outros comportamentos do líder podem apresentar pouco ou nenhum impacto no desempenho da equipe de auditoria (PRATT; JIAMBALVO, 1981).

Conforme Lester, Meglino e Korsgaard (2002) o desempenho da equipe de auditoria é considerado uma crença compartilhada de um grupo que pode ser eficaz. O objetivo de se pesquisar a liderança na área de auditoria é o desenvolvimento de programas de treinamento e sistemas de controle de gestão, que estimulem supervisores de auditoria, para a prática de comportamentos de um líder que melhorem a satisfação, motivação e desempenho dos auditores e promova o desempenho da equipe de auditoria (PRATT; JIAMBALVO, 1982).

Para tanto, a alta necessidade de relações faz com que os líderes se envolvam em comportamentos com os outros membros, a fim de criar e manter relacionamentos sociais próximos, visando o melhor desempenho da equipe (SPANGLER et al., 2014). No entanto, motivação e comportamento diferente fará com que haja uma consequência diferenciada na participação do indivíduo no trabalho, o que de certa forma pode influenciar o desempenho da equipe. Este desempenho dos membros da equipe é obtido a partir de atividades, tais como, planejamento, preparação, execução de tarefas e funções ao longo do trabalho a ser desenvolvido (HARIYANTI; PURNAMASARI; LESTIRA, 2015).

As firmas *Big Four* desempenham um papel crucial na construção da identidade profissional, o que reflete no desempenho da equipe de auditoria. Nas firmas *Big Four*, quando se refere ao profissionalismo, a compreensão está ligada com elevados níveis de competência e compromisso com o serviço a ser desenvolvido no cliente. A lógica para se distinguir as firmas *Big Four* de outras firmas é a noção de profissionalismo e estrutura de que possuem para atender as demandas do mercado. Nesse sentido, o desempenho de equipes de auditoria com auditores que fazem parte de firmas *Big Four*, teoricamente poderia ser melhor que nas demais firmas (EDGLEY; SHARMA; ANDERSON-GOUGH, 2016).

Dada a centralidade de diversas necessidades para o desempenho da equipe, a liderança pode ser vista como uma orientação que visa a satisfação e a eficácia da equipe. Deste modo, quem assume a responsabilidade de satisfazer as necessidades de uma equipe, pode ser visto como o líder, aquele que desempenha o papel de liderança na equipe com vistas ao desempenho do grupo (MORGESON; DERUE; KARAM, 2009).

#### **2.4 Formulação das Hipóteses de Pesquisa**

Este artigo parte do pressuposto de que os comportamentos do líder podem ser influenciados quando da atuação em firma de auditoria *Big Four* e não *Big Four* e ainda, que os comportamentos do líder podem influenciar o desempenho da equipe de auditoria. Encontraram-se poucas evidências de estudos que analisaram firmas de auditoria, tais como, as pesquisas de Palmrose (1986), Otley e Pierce (1995), Hoitash, Markelevich e Barragato (2007), Mayoral e Segura (2007), Naser e Nuseibeh (2007), Hallak e Silva (2012), Imoniana, Matheus e Perera (2014) e Edgley, Sharma e Anderson-Gough (2016).

A pesquisa de Palmrose (1986) analisou firmas de auditoria *Big Six*, concluindo que existe um efeito positivo da firma sobre os auditores e seu desempenho, visto que essas firmas prezam por maior qualidade dos serviços prestados em relação às concorrentes. Os resultados de Mayoral e Segura (2007) corroboram com os achados de Palmrose (1986), visto que encontraram evidências de que as firmas *Big Four* cobram por serviços de qualidade desenvolvidos nos trabalhos de auditoria. Em relação à qualidade da auditoria, Owhoso e Weickgenannt (2009) ressaltam que as firmas de auditoria podem controlar esta qualidade, oferecendo oportunidades de avanço individual para os auditores, por meio de treinamentos, fazendo com que estes apresentem desempenho competente perante a equipe.

Otley e Pierce (1995) destacam que estudos realizados em firmas de auditoria revelaram níveis elevados de pressão, que conduzem a uma variedade de comportamentos. Esta evidência sugere que a liderança dos gestores na área de auditoria, muitas vezes cria ambiguidade e conflito na mente dos auditores participantes da equipe no desenvolvimento dos trabalhos. De acordo com Hallak e Silva (2012), grandes firmas de auditoria enfrentam

maiores pressões do mercado para que sejam contratados auditores de qualidade. No que tange as implicações práticas, os resultados do estudo de Otley e Pierce (1995) sugerem que as firmas de auditoria conseguem influenciar o comportamento do líder, por meio de recrutamento, promoção e formação. O resultado mais importante diz respeito ao comportamento do líder de forma atenciosa com a equipe de auditoria, influenciando o desempenho da equipe de auditoria.

Na visão de Hoitash, Markelevich e Barragato (2007) as firmas de auditoria *Big Four* exigem que o auditor exerça mais esforço durante a realização dos seus trabalhos e cria um risco de reputação maior para a firma de auditoria quando do acontecimento de falhas. Naser e Nuseibeh (2007) salientam que nas grandes firmas de auditoria, os auditores lidam e atuam com empresas de grande porte e dessa forma tendem a passar mais tempo em auditorias. Assim, o comportamento do líder deve levar em conta estes aspectos frente o desempenho da equipe. Conforme Imoniana, Matheus e Perera (2014), na medida em que o departamento de auditoria desenvolve trabalhos de qualidade e fornece apoio a gestão, isso reduz os custos e despesas. Segundo Edgley, Sharma e Anderson-Gough (2016), nas firmas de auditoria *Big Four* os auditores apresentam altos níveis de competência e compromisso com o trabalho. Destacam em seu estudo, que a principal diferença entre as firmas de auditoria *Big Four* e não *Big Four* é o profissionalismo e a estrutura que possuem para atender os clientes.

Esse cenário das firmas de auditoria *Big Four* pode passar a influenciar de maneira diferente no comportamento do líder quando comparado às firmas de auditoria não *Big Four*. A partir do contexto supracitado, tem-se a primeira hipótese do estudo: **H<sub>1</sub>**: *Há diferenças no comportamento do líder de firmas de auditoria Big Four e não Big Four.*

Esta pesquisa postula também que os comportamentos do líder podem influenciar o desempenho da equipe de auditoria. Pesquisas anteriores sugerem que o comportamento do líder pode influenciar o desempenho da equipe de auditoria, como por exemplo, Pratt e Jiambalvo (1981), Lester, Meglino e Korsgaard (2002), Dionne et al. (2004), Ellemers, Gilder e Haslam (2004), Burke et al. (2006), Mehra et al. (2006), Tziner et al. (2011), Lin et al. (2011), Liden, Liao e Meuser (2014) e Hoogh, Greer e Hartog (2015).

A pesquisa de Pratt e Jiambalvo (1981) encontrou evidências de que os comportamentos do líder se relacionam com o desempenho da equipe de auditoria, no que tange as relações interpessoais, satisfação e motivação pessoal. No entanto, o desempenho da equipe de auditoria não se mostrou relacionado com os comportamentos referentes ao desempenho individual do membro da equipe de auditoria. Lester, Meglino e Korsgaard (2002) examinaram o efeito da liderança carismática e comunicação cooperada sobre a evolução da potência do grupo. Os resultados mostraram que a liderança afeta as mudanças na potência do grupo ao longo do tempo. A potência do grupo relacionou-se com a satisfação do grupo, esforço e desempenho da equipe. A liderança é um fator determinante para ocorrer à potência do grupo, visto que esta foi eficaz, a partir da constatação de um líder no grupo. Estes resultados confirmam que os comportamentos de liderança afetam positivamente o desempenho da equipe ao longo do tempo (LESTER; MEGLINO; KORSGAARD, 2002).

Os resultados de Dionne et al. (2004) indicaram que o consenso da equipe e estratégias de tomada de decisão podem afetar o desempenho da equipe. Portanto, pode ser considerado um elemento-chave para o desempenho de equipe, os aspectos de liderança. Ellemers, Gilder e Haslam (2004) constataram que a liderança e a percepção de uma identidade do líder é crucial para a eficácia deste na mobilização de esforços individuais em direção a objetivos coletivos, ou seja, o desempenho da equipe. De acordo com Day, Gronn e Salas (2004), os comportamentos do líder e suas habilidades, afetaram o desempenho da equipe.

A pesquisa de Burke et al. (2006) revelou que os comportamentos do líder focados na tarefa relacionam-se com o desempenho da equipe e sua produtividade. Comportamentos do

líder focados no indivíduo apresentaram relação com a eficácia da equipe, produtividade e aprendizagem do grupo. No geral, os resultados demonstraram que os comportamentos de liderança apresentam efeito positivo no desempenho da equipe. Burke et al. (2006) destacam que os comportamentos do líder são importantes para se analisar o desempenho da equipe. Mehra et al. (2006) encontraram evidências que suportam a ideia de que determinados tipos de liderança (comportamentos) estão associados com um melhor desempenho da equipe.

Para tanto, na medida em que a liderança é de alta qualidade, é susceptível que os conhecimentos do líder irão afetar o desempenho da equipe e valores dos trabalhadores, elementos fundamentais na manutenção da viabilidade de uma organização e vantagem competitiva. Deste modo, é provável que este efeito ocorra (desempenho da equipe) por meio de uma ênfase na motivação do líder (TZINER et al., 2011).

Os achados de Lin et al. (2011) revelaram que o comportamento do líder orientado para a tarefa foi positivamente relacionado com o desempenho da equipe e da unidade. A investigação de Liden, Liao e Meuser (2014) demonstrou que a liderança está relacionada com as atitudes de trabalho, comportamentos e desempenho da equipe. Os principais resultados de Hoogh, Greer e Hartog (2015) sugerem que os comportamentos do líder voltados à atenção são susceptíveis de ser positivos para o desempenho da equipe. Diante do exposto depreende-se a segunda hipótese deste estudo: **H<sub>2</sub>: O comportamento do líder influencia positivamente no desempenho da equipe de auditoria.**

Portanto, busca-se preencher a lacuna de pesquisa identificada na literatura da área de auditoria no Brasil, com vistas a analisar por meio da percepção de auditores independentes a influência do comportamento do líder no desempenho da equipe de auditoria e as diferenças de firmas de auditoria *Big Four* e não *Big Four*, visto que não localizaram-se estudos frente esta temática no cenário brasileiro.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de analisar a percepção de auditores independentes sobre a influência do comportamento do líder no desempenho da equipe de auditoria, realizou-se uma pesquisa descritiva, de levantamento, com a utilização de um questionário e com abordagem quantitativa. Os sujeitos da pesquisa são auditores independentes que atuam ou atuaram em uma firma de auditoria. O contato com os auditores foi por meio do *LinkedIn*, no qual foi possível obter o contato (e-mail) de 511 auditores independentes que aceitaram o convite de amizade. Após aceito o convite, enviou-se o link do questionário aos 511 auditores, no qual obteve-se um retorno de 160 auditores independentes.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por dois blocos. O primeiro bloco é composto por três questões para identificação do perfil do respondente, como sexo, experiência em firma de auditoria *Big Four* ou não *Big Four* e se o auditor atua ou atuou como Assistente, Sênior, Gerente/Supervisor ou Sócio de auditoria. O segundo bloco, aborda o comportamento do líder. Estas perguntas (assertivas) foram adaptadas de Pratt e Jiambalvo (1981) e totalizam 26 questões. Neste bloco as perguntas foram distribuídas em 6 partes: Comportamento do líder relacionado ao: 1) desempenho da equipe de auditoria; 2) relações interpessoais; 3) satisfação pessoal; 4) motivação pessoal; 5) desempenho individual do membro da equipe de auditoria; e 6) desempenho geral da equipe auditoria. Da primeira a quinta parte do segundo bloco de perguntas utilizou-se uma escala *Likert* de cinco pontos, sendo: (1) Muito pouco, (2) Raramente, (3) Ocasionalmente, (4) Frequentemente e (5) Sempre. Apenas para a última parte do segundo bloco se utilizou a seguinte escala *Likert*: (1) Péssimo, (2) Ruim, (3) Nem Bom/Nem Ruim, (4) Bom e (5) Muito Bom.

Para validar o instrumento de pesquisa, realizou-se o *back translate*, ou seja, a tradução do inglês para o português e vice-versa com auxílio de um profissional de língua inglesa. Após o instrumento foi revisado por duas pessoas que já exerceram a atividade de auditoria.

Os profissionais de auditoria sugeriram alterações de natureza de semântica para melhor adequação ao contexto da auditoria. O questionário foi enviado no mês de abril de 2016 e reenviado em maio de 2016. As respostas ao questionário foram organizadas e tabuladas em planilha eletrônica para a realização da análise dos dados.

A análise e interpretação dos dados ocorreu inicialmente pela análise do perfil dos respondentes. Nesta etapa efetuou-se o teste de *Mann-Whitney* para verificar se homens e mulheres possuem percepções diferentes do comportamento do líder. O mesmo teste foi realizado para os auditores que atuam ou atuaram em uma firma de auditoria *Big Four* e não *Big Four*, com o intuito de verificar a percepção de auditores de firmas de auditoria de diferentes portes. Na sequência, utilizou-se a técnica de Análise Discriminante para identificar quais são as variáveis de comportamento do líder que influenciam no desempenho da equipe de auditoria. O tratamento e análise dos dados foi realizado por meio do *software SPSS*<sup>®</sup>.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes

A análise do perfil dos respondentes ocorreu quanto à análise do sexo e da experiência dos auditores participantes da pesquisa. Na análise, em ambas as variáveis se utilizou o teste de *Mann-Whitney* para comparação das amostras entre homens e mulheres e auditores que atuam ou atuaram em firmas de auditoria *Big Four* e não *Big Four*. Inicialmente a Tabela 1 demonstra a participação de mulheres e de homens na pesquisa.

**Tabela 1 - Sexo dos respondentes**

Gênero	Frequência Absoluta	Frequência Relativa %
Feminino	48	30,0
Masculino	112	70,0
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 1 que se obteve mais respostas do sexo masculino, com 112 auditores independentes, representando 70% dos questionários retornados. As auditoras representaram 30% com 48 respostas obtidas. Observa-se que a proporção de homens no universo da auditoria é superior ao de mulheres, o que se apresenta constante em diferentes pesquisas na literatura internacional (MORGESON; DERUE, 2006; AKDOL; ARIKBOGA, 2015; EDGLEY; SHARMA; ANDERSON-GOUGH, 2016) e nacional (FONSECA; BASTOS, 2003; SOBRAL; GIMBA, 2012), reflexo ainda, de uma profissão com predominância masculina. Edgley, Sharma e Anderson-Gough (2016) destacam que a área de auditoria em grande parte é composta por homens, considerados racionais, decisivos, estratégicos, orientados para a ação e, a partir destas qualidades, são adequados para as habilidades associadas ao trabalho de auditoria. Mescher, Benschop e Doorewaard (2010) afirmam que os homens são trabalhadores ideais para a área de auditoria, o que comprova a maior contratação de homens quando comparado às mulheres.

Ainda que os homens possuam maior representatividade na auditoria, buscou-se verificar se na amostra obtida, a percepção do comportamento do líder (liderança) difere-se na percepção entre os auditores e auditoras por meio do teste de *Mann-Whitney*. O resultado deste teste é demonstrado na Tabela 2.

**Tabela 2 – Resultado do teste de *Mann-Whitney*: sexo dos respondentes e o comportamento do líder**

Bloco	Questão	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig.
5	27	2176,5	3352,5	-2,068	0,039*

\*Sig: Significância ao nível de 5%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os resultados apresentados na Tabela 2, apenas a questão 27 (Me sinto envolvido/inserido nos trabalhos de auditoria), que pertence ao bloco 5 (Comportamentos do líder relacionados com o desempenho individual do componente da equipe de auditoria), apresentou significância ao nível de 5%, o que indica que existem diferenças significativas entre os auditores e auditoras para esta questão. Exceto para esta questão, o resultado demonstra que a percepção de auditoras e auditores em relação ao comportamento do líder não se difere para as demais 25 questões realizadas. Nota-se a partir deste resultado que a liderança na equipe de auditoria pode ter resultados diferentes nos trabalhos realizados por auditoras e auditores quando considerado aspectos do envolvimento nestes trabalhos.

Análise similar efetuada com auditoras e auditores quando considerada a experiência do auditor (a), no que concerne a trabalhar ou ter trabalhado em uma firma de auditoria *Big Four* ou não *Big Four*. Estes resultados podem ser observados na Tabela 3.

**Tabela 3 – Experiência em firma *Big Four* e não *Big Four***

Firmas de auditoria			Função em auditoria								Total
			Assistente		Sênior		Gerente		Sócio		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
<i>Big Four</i>	126	78,7	30	23,8	60	47,6	33	26,2	3	2,4	126
Não <i>Big Four</i>	34	21,3	9	26,5	19	55,9	3	8,8	3	8,8	34
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>									<b>160</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 4, 126 respondentes atuam ou atuaram em firmas de auditoria *Big Four* (78,7%) da amostra e 34 (21,3%) trabalharam em firma não *Big Four*. A maioria dos participantes da pesquisa possui experiência em firmas de auditoria conceituadas nesta área. Segundo Edgley, Sharma e Anderson-Gough (2016), os auditores que atuam nas firmas *Big Four* apresentam altos níveis de competência e compromisso em relação ao trabalho de auditoria. No que se refere à função de auditoria desempenhada em firmas *Big Four*, 30 respondentes atuaram ou atuam na função de assistente, 60 auditores (as) na função de sênior, 33 respondentes atuaram ou ainda atuam como gerente e uma pequena parcela de respondentes ocuparam ou ocupam a posição de sócios no desenvolvimento de trabalhos na área de auditoria. Em relação aos respondentes de firmas de auditoria não *Big Four*, destaca-se a função de sênior, visto que dos 34 respondentes desse tipo de empresa de auditoria, atuam ou atuaram como sênior.

Dessa forma, entende-se oportuno observar se o comportamento do líder (liderança) difere-se na percepção entre os auditores com experiências em firmas de auditoria *Big Four* e não *Big Four*. Novamente utilizou-se o teste de *Mann-Whitney* com vistas a verificar se há uma percepção distinta entre os dois contextos de experiência em auditoria. Os resultados encontram-se na Tabela 4.

**Tabela 4 - Resultados do teste de *Mann-Whitney*: experiência dos auditores e o comportamento do líder**

Bloco	Questão	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig.
1	11	1550,5	2145,5	-2,599	0,009*
	12	1565,5	2160,5	-2,607	0,009*
2	18	1637,0	9638,0	-2,193	0,028*
4	23	1536,0	2131,0	-2,728	0,006*
5	29	1578,0	2173,0	-2,550	0,011*

\*Sig: Significância ao nível de 5%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio dos dados evidenciados na Tabela 4 observou-se que um número maior de questões apresentou diferenças no que tange a experiência dos auditores em firma *Big Four* e não *Big Four* comparativamente a análise efetuada pelo sexo dos respondentes na Tabela 2 em relação ao comportamento do líder em auditoria.

As questões 11 (O líder planeja o trabalho a ser desenvolvido), 12 (O líder mantém-se disposto a fazer mudanças), 18 (O líder age sem consultar a equipe de auditoria), 23 (O líder incentiva novas abordagens para auditar tarefas, ouvindo minhas sugestões com uma atitude favorável para a melhoria dos procedimentos de auditoria) e 29 (Sinto que o líder tem confiança em mim) obtiveram significância menor que 0,05 (Sig. < 0,05), indicando que há diferenças significativas entre as médias de auditores que atuaram em firma de auditoria *Big Four* e não *Big Four* no que tange ao comportamento do líder em auditoria. Percebe-se que nestas questões, o porte da firma de auditoria pode ter reflexos no comportamento do líder.

Quando a firma de auditoria possui uma estrutura menor, em que o envolvimento do líder com os auditores é mais próximo, talvez contribua para um tratamento mais igualitário entre os auditores. Ainda quando a firma de auditoria é de pequeno porte, em que a participação do líder de auditoria no campo ocorre de forma mais efetiva, o planejamento pode ocorrer de forma mais abrangente, em que as diretrizes são passadas no desenrolar dos trabalhos. Isto já não é possível em firma de grande porte, em que o líder planeja o trabalho de auditoria e com acompanhamento não tão próximo devido aos diferentes clientes que atende concomitantemente. Em firmas de grande porte, as mudanças no processo de auditoria são mais padronizadas e mudanças pelo líder ocorrem diante das indicações do escritório central. Isto demonstra que nesses cinco quesitos os líderes se diferem nas firmas *Big Four* e não *Big Four* visto que nas firmas *Big Four* conforme Chan, Ezzamel e Gwilliam (1993), o nível de exigência é maior, bem como, a estrutura para o atendimento dos clientes.

Para verificar em qual das firmas de auditoria estes comportamentos estão mais presentes, utilizou-se a média do grupo, obtendo uma média de 3,91 para as firmas de auditoria *Big Four* e 3,63 de média para as firmas não *Big Four*, o que denota que nas firmas *Big Four* os comportamentos do líder voltados para o desempenho da equipe são mais atendidos pelos gestores. Este resultado corrobora com os achados de Palmrose (1986), Otley e Pierce (1995), Hoitash, Markelevich e Barragato (2007), Mayoral e Segura (2007), Naser e Nuseibeh (2007), Hallak e Silva (2012), Imoniana, Matheus e Perera (2014), Stringfellow, McMeeking e Maclean (2015) e Edgley, Sharma e Anderson-Gough (2016).

De acordo com Palmrose (1986), Mayoral e Segura (2007), Hallak e Silva (2012) as firmas *Big Four* prezam por maior qualidade dos serviços, níveis elevados de pressão (OTLEY; PIERCE, 1995; HALLAK; SILVA, 2012), maiores esforços no desenvolvimento da auditoria (HOITASH; MARKELEVICH; BARRAGATO, 2007), níveis maiores de competência e compromisso dos auditores (EDGLEY; SHARMA; ANDERSON-GOUGH, 2016). Stringfellow, McMeeking e Maclean (2015) ressaltam que o domínio global das grandes firmas de auditoria *Big Four* continua a ser uma verdade imutável.

#### **4.2 Comportamentos do Líder que influenciam no Desempenho da Equipe de Auditoria**

Antes de adentrar no método de Análise Discriminante, alguns pressupostos foram observados, tais como, o teste de normalidade multivariada, visto que neste estudo aplicou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov* nos dados e obteve o resultado de que a distribuição do teste é normal. Além deste pressuposto também se atendeu aos requisitos da linearidade, ausência de *outliers*, multicolineariedade e homogeneidade das matrizes de variância-co-variância.

Quanto ao resumo de processamento de casos de análise, foram considerados os 160 respondentes para a consecução da Análise Discriminante, pois atenderam a todos os pressupostos necessários para continuarem na análise dos dados. Na sequência, apresentam-se

os testes de igualdade de médias de grupo conforme a Tabela 5. Este teste busca identificar quais variáveis são as melhores discriminadoras para os grupos em estudo com um nível de significância de 5%. O *Lambda de Wilks* indica que, quanto menor a estatística da variável, melhor é a discriminação dos grupos estudados e quanto maior a estatística da variável, pior é a discriminação dos grupos (FÁVERO et al., 2009).

**Tabela 5 – Testes de igualdade de médias de grupo**

Questões	<i>Lambda de Wilks</i>	F	df1	df2	Sig.
2	0,883	21,032	1	158	0,000
3	0,915	14,643	1	158	0,000
4	0,949	8,471	1	158	0,004
5	0,936	10,737	1	158	0,001
6	0,943	9,485	1	158	0,002
7	0,980	3,190	1	158	0,076
8	0,940	10,129	1	158	0,002
9	0,933	11,366	1	158	0,001
10	0,924	13,069	1	158	0,000
11	0,928	12,234	1	158	0,001
12	0,957	7,071	1	158	0,009
13	0,977	3,777	1	158	0,054
14	0,970	4,874	1	158	0,029
15	0,969	5,034	1	158	0,026
16	0,895	18,455	1	158	0,000
17	0,976	3,813	1	158	0,053
18	0,900	17,506	1	158	0,000
19	0,960	6,571	1	158	0,011
20	0,912	15,279	1	158	0,000
21	0,998	0,395	1	158	0,530
22	0,962	6,299	1	158	0,013
23	0,929	12,003	1	158	0,001
24	0,891	19,360	1	158	0,000
25	0,916	14,550	1	158	0,000
26	0,867	24,134	1	158	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 5 evidencia os resultados da pesquisa para os testes de igualdade e demonstra que apenas duas variáveis dentre os comportamentos do líder não apresentam uma boa discriminação no grupo analisado, sendo a questão 7 (O líder decide o que deve ser feito e como deve ser feito) e a questão 21 (O líder espera que as tarefas de auditoria sejam concluídas em um período de tempo menor, sendo difícil de conseguir). Este fato indica que estas duas questões não apresentam poder de explicação para os comportamentos do líder que influenciam o desempenho da equipe de auditoria na percepção dos auditores da amostra. Além disso, a decisão do líder sobre os trabalhos a serem desenvolvidos e a exigência de um período curto de tempo para realizar as tarefas não apresentou importância frente o desempenho da equipe de auditoria. Nota-se que a maioria dos comportamentos analisados possui boa discriminação no grupo analisado, visto que obtiveram significância de até 5%.

Pratt e Jiambalvo (1981) encontraram evidências de que os comportamentos do líder se relacionam com o desempenho da equipe de auditoria, no que tange as relações interpessoais, satisfação e motivação pessoal, conforme evidenciado também nesse estudo. No entanto, difere-se dos achados desses autores no quesito dos comportamentos do líder relacionados com o desempenho individual do componente da equipe, visto que na presente

pesquisa os comportamentos deste bloco apresentaram-se significativos com o desempenho da equipe de auditoria e no estudo de Pratt e Jiambalvo (1981) não se mostrou relacionado. Além disso, os resultados de Lester, Meglino e Korsgaard (2002), Dionne et al. (2004), Ellemers, Gilder e Haslam (2004), Day, Gronn e Salas (2004), Burke et al. (2006), Lin et al. (2011) e Liden, Liao e Meuser (2014) revelaram que os comportamentos do líder influenciam o desempenho da equipe, fortalecendo os resultados deste estudo.

Na Tabela 6 evidencia-se os resultados do teste de *Lambda de Wilks*, que avalia se o modelo consegue separar e classificar os grupos e, para isso deve demonstrar-se significativo.

**Tabela 6 – Lambda de Wilks**

Testes de funções	Lambda de Wilks	Qui-quadrado	df	Sig.
1	0,713	49,253	25	0,003

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 6 que o teste de *Lambda de Wilks* apresentou-se significativo, o que demonstra que o modelo analisado consegue separar e classificar bem os grupos. Na Tabela 7 discorrem-se os resultados dos coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados. De acordo com Fávero et al. (2009), os coeficientes discriminantes “função” avaliam a importância explicativa de cada variável do modelo. As variáveis (comportamentos do líder) que apresentaram sinal positivo aumentam o desempenho da equipe de auditoria, enquanto que as variáveis com sinal negativo influenciam para a diminuição do desempenho.

**Tabela 7 – Coeficientes de funções discriminantes canônicas padronizados**

Questões	Função	Questões	Função
	1		1
2	0,668*	15	0,151
3	0,139	16	0,323*
4	-0,113	17	-0,108
5	0,087	18	0,409*
6	-0,172	19	-0,196
7	0,170	20	0,225
8	-0,175	21	0,332
9	0,111	22	-0,370
10	0,266	23	0,127
11	0,064	24	0,246
12	-0,271	25	-0,664
13	0,240	26	0,735*
14	0,010	-	-

\* Questões que se destacaram positivamente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se por meio dos resultados da Tabela 7, que oito dos 26 comportamentos do líder analisados diminuem o desempenho da equipe de auditoria na percepção dos respondentes. Nesse sentido, os comportamentos que os líderes devem prestar um pouco mais de atenção nos trabalhos de auditoria compreendem: o líder operacionaliza as sugestões feitas pela equipe de auditoria (4); possui um tratamento igualitário perante todos os membros da equipe de auditoria (6); compartilha previamente cenários de mudanças no trabalho (8); mantém-se disposto a fazer mudanças (12); quando os auditores realizam trabalhos ruins de auditoria o líder "pune", criticando, ignorando, ou, em geral, age desagradavelmente (17); o líder designa os auditores para auditar tarefas que os desafiam para um bom desempenho no trabalho (19); inclusão dos auditores em visitas as empresas, apresentando-os aos funcionários

do cliente ou, em geral, envolvendo os auditores nas atividades e fazendo-os sentir como um membro importante da equipe de auditoria (22) e ainda, o líder deve melhorar a questão da confiança que os auditores devem possuir (25). Dentre estas questões destaca-se a 25, visto que apresentou o maior poder de explicação (-0,664).

Denota-se a partir das respostas obtidas, que o comportamento do líder que mais influencia de forma positiva o desempenho da equipe de auditoria é o comportamento do líder transmitindo que possui confiança na sua equipe de trabalho (26), pois apresentou um *score* de 0,735. Outros comportamentos que merecem destaque são os seguintes: o líder é amigável e acessível (2); elogia os auditores quando realizam um bom trabalho de auditoria (16) e o comportamento que o líder proporciona *feedback* aos auditores em tempo hábil deixando claro os pontos fortes e fracos (18). Para melhor visualização dos comportamentos do líder que influenciam no desempenho da equipe de auditoria na percepção dos auditores analisados, no Quadro 2, apresenta-se um resumo.

**Quadro 2 – Resumo dos comportamentos do líder que influenciam no desempenho da equipe de auditoria**

Q/n <sup>o</sup>	Comportamentos do líder/Bloco de questões
	<b>Fatores e comportamentos do líder relacionados ao desempenho da equipe de auditoria</b>
2	O líder é amigável e acessível.
3	O líder incentiva o uso de procedimentos padrões de auditoria.
5	O líder tem atitudes claras perante a equipe de auditoria.
7	O líder decide o que deve ser feito e como deve ser feito.
9	O líder designa tarefas específicas para os membros da equipe de auditoria.
	<b>Comportamentos do líder relacionados com Relações Interpessoais</b>
10	O líder leva em consideração o bem estar pessoal dos membros da equipe de auditoria.
11	O líder planeja o trabalho a ser desenvolvido.
13	O líder se recusa a explicar suas ações para a equipe.
14	O líder solicita que os membros da equipe sigam as regras padrão e regulamentos.
15	O líder age sem consultar a equipe de auditoria.
	<b>Comportamentos do líder relacionados com a Satisfação pessoal</b>
16	O líder me elogia quando realizo um bom trabalho de auditoria.
18	O líder me proporciona <i>feedback</i> em tempo hábil deixando claro meus pontos fortes e fracos.
	<b>Comportamentos do líder relacionados com a Motivação Pessoal</b>
20	O líder incentiva novas abordagens para auditar tarefas, ouvindo minhas sugestões com uma atitude favorável para a melhoria dos procedimentos de auditoria.
21	O líder espera que as tarefas de auditoria sejam concluídas em um período de tempo menor, sendo difícil de conseguir.
23	O líder me incentiva a buscar seu conselho se ocorrer qualquer problema nas tarefas atribuídas.
	<b>Comportamentos do líder relacionados com o desempenho individual do componente da equipe</b>
24	Me sinto envolvido/inserido nos trabalhos de auditoria.
26	Sinto que o líder tem confiança em mim.

Fonte: Dados da pesquisa.

Infere-se por meio do Quadro 2, que os comportamentos do líder influenciam o desempenho da equipe de auditoria na percepção dos auditores analisados. As pesquisas de Burke et al. (2006), Mehra et al. (2006) e Hoogh, Greer e Hartog (2015) também descreveram os resultados com a conotação positiva e negativa de influência e corroboram com os achados deste estudo, pois os comportamentos do líder na maioria apresentaram efeito positivo no desempenho das equipes. Ressalta-se a importância da liderança para o sucesso de uma equipe. Pratt e Jiambalvo (1981) salientam que a liderança é um aspecto essencial em relação aos comportamentos do líder nos trabalhos de auditoria, e, quando o líder conhece suas características de liderança poderá obter desempenhos eficientes juntamente da equipe de auditoria que monitora (ALBERTON; BEUREN, 2003), o que se confirmou neste estudo. Erickson et al. (2011) reconhecem a importância do papel do líder nas empresas, para otimizar o rendimento do grupo e assim garantir a satisfação dos membros da equipe.

A partir dos resultados obtidos, denota-se que as duas hipóteses de pesquisa foram aceitas, o que indica que a liderança é percebida de maneira diferente em alguns aspectos nos auditores que atuaram em *Big Four* e não *Big Four* e, os comportamentos do líder influenciam no desempenho da equipe de auditoria na percepção dos auditores independentes analisados, corroborando com a Teoria da Motivação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos resultados obtidos nesta pesquisa verificou-se que há diferenças de percepção do comportamento do líder de auditores que possuem experiência em firmas de auditoria *Big Four* e não *Big Four*, nas seguintes questões: o líder tem um tratamento igualitário perante todos os membros da equipe de auditoria (6), o líder planeja o trabalho a ser desenvolvido (11) e o líder mantém-se disposto a fazer mudanças (12). Este resultado pode ser explicado, por meio da análise dos comportamentos com o desempenho da equipe, visto que *Big Four* apresentou média maior que as firmas de auditoria não *Big Four*.

No que tange os comportamentos do líder que influenciam de forma positiva no desempenho da equipe de auditoria na percepção dos respondentes, destaca-se: o comportamento do líder transmitindo que possui confiança na sua equipe de trabalho; o líder é amigável e acessível; elogia os auditores quando realizam um bom trabalho de auditoria; e o comportamento que o líder proporciona *feedback* aos auditores em tempo hábil deixando claro os pontos fortes e fracos.

Conclui-se a partir dos resultados encontrados nesta pesquisa, que as firmas de auditoria *Big Four* apresentam relevância no mercado, visto que na percepção dos auditores independentes analisados, os comportamentos do líder se diferem de firmas não *Big Four*, em função da estrutura que estas empresas disponibilizam para os auditores realizarem os trabalhos. Além disso, firmas *Big Four* conforme pesquisas anteriores prezam por uma qualidade maior dos serviços ofertados, o que passa a refletir no comportamento do líder, com vistas a um melhor desempenho da equipe. Já no que tange a influência dos comportamentos do líder no desempenho da equipe de auditoria, conclui-se a importância da liderança no ambiente de auditoria, visto que os resultados evidenciaram influência positiva na maioria dos comportamentos analisados no desempenho da equipe.

Estes resultados contribuem para com as empresas de auditoria, visto que estas podem desenvolver ações com o intuito de melhorar a relação entre o líder e os componentes da equipe de auditoria, pois o comportamento do líder aufere influência no desempenho da equipe de auditoria, conforme os achados desta pesquisa. Além disso, contribuem no sentido dos líderes de equipes de auditoria melhorarem os seus comportamentos durante os trabalhos de auditoria, visto que mudanças comportamentais podem impactar positivamente no desempenho da equipe. Como contribuições teóricas, destaca-se que esta pesquisa auxilia no entendimento de uma literatura pouco explorada na área de auditoria, sendo a contabilidade comportamental. Além disso, aprimora os conhecimentos de que os comportamentos do líder impactam no desempenho da equipe de auditoria no cenário brasileiro.

As limitações deste estudo consistem na impossibilidade da generalização dos resultados, visto que foram analisados apenas os auditores independentes do Brasil que responderam devidamente o questionário. Sugere-se para trabalhos futuros, que seja ampliada a amostra do estudo, visto que uma nova amostra possibilitará a utilização deste estudo para fins de comparabilidade dos resultados. Além disso, recomenda-se incluir outras variáveis relacionadas aos comportamentos do líder, pois outros comportamentos podem apresentar resultados diferentes dos encontrados na presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AKDOL, B.; ARIKBOGA, F. S. The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 195, n. 1, p. 278-282, 2015.

ALBERTON, L.; BEUREN, I. M. A formação comportamental de auditores contábeis independentes: um estudo multicaso. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 2, p. 1-24, 2003.

ALISSA, W.; CAPKUN, V.; JEANJEAN, T.; SUCA, N. An empirical investigation of the impact of audit and auditor characteristics on auditor performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 39, n. 7, p. 495-510, 2014.

ALMEIDA, J. E. F. de; ALMEIDA, J. C. G. de. Auditoria e earnings management: estudo empírico nas empresas abertas auditadas pelas big four e demais firmas de auditoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 50, p. 62-74, 2009.

ANDIOLA, L. M. Performance feedback in the audit environment: A review and synthesis of research on the behavioral effects. **Journal of Accounting Literature**, v. 33, n. 1, p. 1-36, 2014.

ARBOLEDA, M.; MUÑOZ, F. D.; OSPINA, E. C. A method for estimating the position and direction of a leader of a set of moving objects. **Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia**, n. 62, p. 11-20, 2012.

ARMOND, Á. C.; NASSIF, V. M. J. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: Um estudo exploratório. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, p. 77-106, 2009.

BURKE, C. S.; STAGL, K. C.; KLEIN, C.; GOODWIN, G. F.; SALAS, E.; HALPIN, S. M. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 288-307, 2006.

CHAN, P.; EZZAMEL, M.; GWILLIAM, D. Determinants of audit fees for quoted UK companies. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 20, n. 6, p. 765-786, 1993.

CUETO, O. F. A. **Efectos de la inteligencia emocional en el Desempeño profesional del auditor**. 2013. 149 f. Dissertação (Ciências Contábeis e Finanças) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Finanças, Universidad de San Martin de Porres, Peru, 2013.

DAY, D. V.; GRONN, P.; SALAS, E. Leadership Capacity in Teams. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 857-880, 2004.

DIONNE, S. D.; YAMMARINO, F.J.; ATWATER, L. E.; SPANGLER, W. D. Transformational leadership and team performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 2, p. 177-193, 2004.

EDGLEY, C.; SHARMA, N.; ANDERSON-GOUGH, F. Diversity and professionalism in the Big Four Firms: Expectation, celebration and weapon in the battle for talent. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 35, p. 13-34, 2015.

ELLEMERS, N.; GILDER, D. de; HASLAM, S. A. Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 459-478, 2004.

ERICKSON, K.; CÔTÉ, J.; HOLLENSTEIN, T.; DEAKIN, J. Examining coach-athlete interactions using state space grids: An observational analysis in competitive youth sport. **Psychology of Sport and Exercise**, v. 12, n. 6, p. 645-654, 2011.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L. da; CHAN, B. L.. **Análise de Dados: modelagem multivariada para a tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FONSECA, C. A. M. da; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 3, n. 1, p. 61-88, 2003.

- GOLEMAN, D. ¿ Qué hace a un líder?. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 1, p. 82-91, 2004.
- HALLAK, R. T. P.; SILVA, A. L. C. Determinantes das despesas com serviços de auditoria e consultoria prestados pelo auditor independente no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 23, n. 60, p. 223-231, 2012.
- HARIYANTI, W.; PURNAMASARI, P.; LESTIRA O. M. Pluriform Motivation as Antecedent and its Relationships to Budgeting Participation and Managerial Performance (Empirical Study on Manufacturing Companies Listed on Indonesian Stock Exchange). **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 211, p. 836-843, 2015.
- HOITASH, R.; MARKELEVICH, A.; BARRAGATO, C. A. Auditor fees and audit quality. **Managerial Auditing Journal**, v. 22, n. 8, p. 761-786, 2007.
- HOOGH, A. H. B. de; GREER, L. L.; HARTOG, D. N. D. Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 5, p. 687-701, 2015.
- IMONIANA, J. O.; MATHEUS, C. P.; PERERA, L. C. J. Medição de Desempenho de Auditoria Interna: um estudo empírico. **Revista Universo Contábil**, v. 10, n. 3, p. 65-93, 2014.
- LESTER, S. W.; MEGLINO, B. M.; KORSGAARD, M. A. The Antecedents and Consequences of Group Potency: a Longitudinal Investigation of Newly Formed Work Groups. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 2, p. 352-368, 2002.
- LEVENTIS, S.; CARAMANIS, C. Determinants of audit time as a proxy of audit quality. **Managerial Auditing Journal**, v. 20, n. 5, p. 460-478, 2005.
- LIDEN, R. C.; LIAO, C.; MEUSER, J. D. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 5, p. 1434-1452, 2014.
- LIN, B. Y.-J.; HSU, C.-P. C.; JUAN, C.-W.; LIN, C.-C.; LIN, H.-J.; CHEN, J.-C. The role of leader behaviors in hospital-based emergency departments' unit performance and employee work satisfaction. **Social Science & Medicine**, v. 72, n. 2, p. 238-246, 2011.
- MAYORAL, J. M.; SEGURA, A. S. Un estudio empírico de los honorarios del auditor. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 10, n. 32, p. 81-109, 2007.
- MEHRA, A.; SMITH, B. R.; DIXON, A. L.; ROBERTSON, B. Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 232-245, 2006.
- MESCHER, S.; BENSCHOP, Y.; DOOREWAARD, H. Representations of work-life balance support. **Human Relations**, v. 63, n. 1, p. 21-39, 2010.
- MORGESON, F. P.; DERUE, D. S. Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 271-287, 2006.
- MORGESON, F. P.; DERUE, D. S.; KARAM, E. P. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. **Journal of Management**, p. 1-39, 2009.
- NASER, K.; NUSEIBEH, R. Determinants of audit fees: empirical evidence from an emerging economy. **International Journal of Commerce and Management**, v. 17, n. 3, p. 239-254, 2007.
- OLIVEIRA, A. P. M.; PEREZ, O. C.; Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. **Revista Administração de Empresas**, v. 14, n. 15, p. 1-16, 2015.

- OTLEY, D. T.; PIERCE, B. J. The control problem in public accounting firms: An empirical study of the impact of leadership style. **Accounting, Organizations and Society**, v. 20, n. 5, p. 405-420, 1995.
- OWHOSO, V.; WEICKGENANNT, A. Auditors' self-perceived abilities in conducting domain audits. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 20, n. 1, p. 3-21, 2009.
- PALMROSE, Z.-V. Audit fees and auditor size: Further evidence. **The Journal of Accounting Research**, v. 24, n. 1, p. 97-110, 1986.
- PRATT, J.; JIAMBALVO, J. Determinants of leader behavior in an audit environment. **Accounting, Organizations and Society**, v. 7, n. 4, p. 369-379, 1982.
- PRATT, J.; JIAMBALVO, J. Relationships between leader behaviors and audit team performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 6, n. 2, p. 133-142, 1981.
- PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 57-78, 2005.
- RIGGIO, R. E. Leadership. **Encyclopedia of Mental Health**, v. 2, p. 1-4, 2016.
- SOBRAL, F. J. B. de A.; GIMBA, R. de F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 96-121, 2012.
- SPANGLER, W.; TIKHOMIROV, A.; SOTAK, K. L.; PALRECHA, R. Leader motive profiles in eight types of organizations. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 1080-1094, 2014.
- STRINGFELLOW, L.; MCMEEKING, K.; MACLEAN, M. From four to zero? The social mechanisms of symbolic domination in the UK accounting field. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 27, p. 86-100, 2015.
- TOURISH, D. Developing leaders in turbulent times: Five steps towards integrating soft practices with hard measures of organizational performance. **Organizational Dynamics**, v. 41, n. 1, p. 23-31, 2012.
- TZINER, A.; KAUFMANN, R.; VASILIU, C.; TORDERA, N. Organizational Perceptions, Leadership and Performance in Work Settings: Do they Interrelate? **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 27, n. 3, p. 205-211, 2011.
- WALUMBWA, F. O.; MAIDIQUE, M. A.; ATAMANIK, C. Decision-making in a crisis: What every leader needs to know. **Organizational Dynamics**, v. 4, n. 43, p. 284-293, 2014.



