

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**

**RICARDO SANTANA DE ALMEIDA**

**EFEITO DA RELAÇÃO LÍDER -LIDERADO SOBRE A SÍNDROME DE BURNOUT  
JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO GERENCIAL**

**CASCADEL  
2024**

**RICARDO SANTANA DE ALMEIDA**

**EFEITO DA RELAÇÃO LÍDER -LIDERADO SOBRE A SÍNDROME DE BURNOUT  
JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO GERENCIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Contabilidade**

Área de Concentração: Controladoria

ORIENTADOR: Prof. Dr. Vinicius Abílio Martins

**CASCADEL  
2024**

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Santana de Almeida, Ricardo  
EFEITO DA RELAÇÃO LÍDER -LIDERADO SOBRE A SÍNDROME DE  
BURNOUT JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO GERENCIAL /  
Ricardo Santana de Almeida; orientador Vinicius Abílio  
Martins. -- Cascavel, 2024.  
111 p.

Dissertação (Mestrado Acadêmico Campus de Cascavel ) --  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em  
Contabilidade, 2024.

1. Burnout. 2. Justiça Organizacional. 3. Desempenho  
Gerencial. 4. Liderança. I. Abílio Martins, Vinicius, orient.  
II. Título.

**Programa de Pós-Graduação em Contabilidade**

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de RICARDO SANTANA DE ALMEIDA, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

Ao(s) 4 dia(s) do mês de outubro de 2024 às 14h00min, na modalidade remota síncrona, por meio de chamada de videoconferência, realizou-se a sessão pública da Defesa de Dissertação do(a) candidato(a) Ricardo Santana de Almeida, aluno(a) do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - nível de Mestrado, na área de concentração em Controladoria. A comissão examinadora da Defesa Pública foi aprovada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Integraram a referida Comissão os(as) Professores(as) Doutores(as): Vinicius Abilio Martins, Vanderlei dos Santos, Leandro Augusto Toigo. Os trabalhos foram presididos pelo(a) Vinicius Abilio Martins. Tendo satisfeito todos os requisitos exigidos pela legislação em vigor, o(a) aluno(a) foi admitido(a) à Defesa de DISSERTAÇÃO DE Mestrado, intitulada: "Efeito da Síndrome de Burnout e Justiça Organizacional sobre o Desempenho Gerencial Mediado pela Relação Líder-Liderado.". O(a) Senhor(a) Presidente declarou abertos os trabalhos, e em seguida, convidou o(a) candidato(a) a discorrer, em linhas gerais, sobre o conteúdo da Dissertação. Feita a explanação, o(a) candidato(a) foi arguido(a) sucessivamente, pelos(as) professores(as) doutores(as): Vanderlei dos Santos, Leandro Augusto Toigo. Findas as arguições, o(a) Senhor(a) Presidente suspendeu os trabalhos da sessão pública, a fim de que, em sessão secreta, a Comissão expressasse o seu julgamento sobre a Dissertação. Efetuado o julgamento, o(a) candidato(a) foi **aprovado(a)**. A seguir, o(a) Senhor(a) Presidente reabriu os trabalhos da sessão pública e deu conhecimento do resultado. E, para constar, o(a) Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE - Campus de Cascavel, lavra a presente ata, e assina juntamente com os membros da Comissão Examinadora e o(a) candidato(a).

Documento assinado digitalmente  
 **VINICIUS ABILIO MARTINS**  
Data: 07/10/2024 14:38:03-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Orientador(a) - Vinicius Abilio Martins  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Foz do Iguaçu (UNIOESTE)

Documento assinado digitalmente  
 **LEANDRO AUGUSTO TOIGO**  
Data: 07/10/2024 14:29:02-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Leandro Augusto Toigo  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Documento assinado digitalmente  
 **VANDERLEI DOS SANTOS**  
Data: 08/10/2024 20:15:05-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Vanderlei dos Santos  
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC ( )

**Programa de Pós-Graduação em Contabilidade**

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE RICARDO SANTANA DE ALMEIDA, ALUNO(A) DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE, E DE ACORDO COM A RESOLUÇÃO DO PROGRAMA E O REGIMENTO GERAL DA UNIOESTE.

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** RICARDO SANTANA DE ALMEIDA  
Data: 10/10/2024 17:49:30-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

\_\_\_\_\_  
**Ricardo Santana de Almeida**

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** UDO STRASSBURG  
Data: 05/10/2024 17:37:34-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br> **Aluno(a)**

\_\_\_\_\_  
Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

Dedico este trabalho para minha esposa Debora que é a pessoa relevante da minha vida e a minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder saúde e determinação para superar os desafios durante o mestrado. Sou grato por minha vida e por ter conseguido ultrapassar todos os obstáculos ao longo deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador, Dr. Vinicius Abílio Martins, pela atenção, dedicação, apoio e ensinamentos contínuos durante todo o período do mestrado. Sua parceria, ajuda e acompanhamento foram essenciais para o avanço do meu conhecimento e para a conclusão desta etapa.

Sou grato também aos professores que participaram da banca de seminário de dissertação, pelas sugestões de participantes para a pesquisa e pelas valiosas contribuições ao trabalho. Agradeço aos professores do PPGC da UNIOESTE pelo carinho, amizade, incentivo e pela colaboração nos trabalhos realizados em conjunto, assim como aos novos amigos das turmas de 2019 e 2022.

Agradeço aos meus pais, Joaquim Antonio Alves de Almeida e Aparecida das Graças Santana, e a toda minha família, por me ensinarem a perseguir meus objetivos. Minha gratidão também vai para minha esposa, Débora Pinheiro Santana de Almeida, por compreender minha ausência durante momentos de estresse e por estar sempre ao meu lado em todos os momentos da minha vida.

ALMEIDA, R. S. **Efeito Da Relação Líder -Liderado Sobre A Síndrome De Burnout Justiça Organizacional E Desempenho Gerencial**, 111 folha. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) — Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Orientador: Prof. Dr. Vinícius Abílio Martins. Cascavel, 2024.

## RESUMO

A pesquisa foi conduzida para testar um modelo teórico que avalia o efeito da relação líder - liderado sobre a síndrome de burnout justiça organizacional e desempenho gerencial. Para atingir esse objetivo, o estudo adotou uma abordagem descritiva, com uma lógica dedutiva e uma metodologia quantitativa, utilizando dados primários coletados por meio de um survey. A análise dos resultados foi realizada com a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, que permitiu examinar detalhadamente os elementos envolvidos no fenômeno estudado. A amostra consistiu em 100 profissionais da área contábil. Investigar o efeito da relação líder-liderado sobre as variáveis síndrome de burnout, justiça organizacional e desempenho gerencial, pode trazer contribuições importantes em várias áreas. Teoricamente, o estudo pode ampliar a compreensão das dinâmicas psicossociais no ambiente de trabalho e da interação entre estresse ocupacional e percepção de equidade. Na prática, pode oferecer insights para o desenvolvimento de políticas de recursos humanos que criem um ambiente de trabalho justo e menos estressante. Socialmente, melhorar o bem-estar dos gerentes pode ter um impacto positivo na cultura organizacional e na satisfação geral dos funcionários. A originalidade deste estudo está na análise de como a interação entre as variáveis da Síndrome de Burnout e a Justiça Organizacional, Relação Líder-Liderado e Desempenho Gerencial. A relevância se manifesta na capacidade de desenvolver estratégias de liderança que minimizem os impactos negativos do Burnout e promovam um senso de justiça, o que pode levar a uma melhoria no Desempenho Gerencial. Estudos sugerem que a justiça percebida e o suporte da liderança são fatores críticos que podem mitigar os efeitos do Burnout, indicando que a qualidade da Relação Líder-Liderado é um mediador importante nesse processo.

**Palavras-chave:** Burnout, Justiça Organizacional, Desempenho Gerencial, Liderança, Desempenho Gerencial.

ALMEIDA, R. S. **Effect of the leader-led relationship on the burnout syndrome Organizational Justice and Managerial Performance**, 111 sheets. Dissertation (Master's Degree in Accounting) — State University of Western Paraná. Advisor: Prof. Dr. Vinicius Abílio Martins. Cascavel, 2023.

### ABSTRACT

The research was conducted to test a theoretical model that evaluates the effect of the leader-led relationship on burnout syndrome, organizational justice, and managerial performance. To achieve this objective, the study adopted a descriptive approach, deductive logic, and a quantitative methodology, using primary data collected through a survey. The analysis of the results was carried out using the Structural Equation Modeling technique, which allowed us to examine in detail the elements involved in the phenomenon studied. The sample consisted of 100 accounting professionals. Investigating the effect of the leader-subordinate relationship on the variables burnout syndrome, organizational justice, and managerial performance can bring important contributions in several areas. Theoretically, the study can broaden the understanding of psychosocial dynamics in the workplace and the interaction between occupational stress and the perception of equity. In practice, it can offer insights for developing human resources policies that create a fair and less stressful work environment. Socially, improving the well-being of managers can have a positive impact on organizational culture and overall employee satisfaction. The originality of this study lies in the analysis of how the interaction between the variables of the Burnout Syndrome and Organizational Justice, Leader-Subordinate Relationship, and Managerial Performance is involved. Relevance is manifested in the ability to develop leadership strategies that minimize the negative impacts of Burnout and promote a sense of fairness, which can lead to an improvement in Managerial Performance. Studies suggest that perceived fairness and leadership support are critical factors that can mitigate the effects of burnout, indicating that the quality of the leader-subordinate relationship is an important mediator in this process.

**Keywords:** Burnout, Organizational Justice, Managerial Performance, Leadership, Managerial Performance.

## LISTA DE SIGLAS

A – Afeto

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

AVE - Variância Média Extraída

C - Cinismo

CC – Confiabilidade Composta

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CFI - Comprative Fit Index

CONT- Contagem

CRC – Conselho Regional de Contabilidade

CT - Contribuição

CWB - Comportamento de Trabalho Contraproducente

DG – Desempenho Gerencial

DR. - Doutor

EDG – Escala de Desempenho Gerencial

EE - Exaustão Emocional

EPJO - Escala de Percepção de Justiça Organizacional

GL - Grau de Liberdade

IWPQ - Questionário de Desempenho no Trabalho Individual

JD - Justiça Distributiva

JI - Justiça Interacional

JO - Justiça Organizacional

JP- Justiça Processual

L - Lealdade

LMX - Leader Member Exchange

LMX-MDM – Leader Member Exchange Multidimensional

MBI-GS - Maslach Burnout Inventory – General Survey

MEE – Modelo de Equações Estruturais

NFI - Normed Fit Index

p - Significância estatística

PLS - Partial Least Square

PPGC – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

R - Respeito Profissional

RP - Realização Pessoal

RPi - Realização Pessoal Inversa

SB- Síndrome de Burnout

SPSS –

TI – Tecnologia da Informação

TLI - Tucker-Lewis Index

UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

VDL - Vertical Dyad Linkage Theory

VIF - Fatores de Inflação da Variação

VL - Variáveis Latentes

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1.</b> Estrutura da Dissertação.....	23
<b>Figura 2.</b> Desenho da Pesquisa.....	49
<b>Figura 3.</b> Modelo de mensuração .....	61
<b>Figura 4.</b> Modelo de mensuração do SEM.....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	<b>Relação entre Líder-Liderado a Partir da LMX</b> .....	25
Tabela 2	<b>Dimensões da Relação Líder-Liderado conforme Liden e Maslyn</b> .....	26
Tabela 3	<b>Estudos da síndrome Burnout em relação desempenho gerencial</b> .....	30
Tabela 4	<b>Justiça Organizacional e Suas Dimensões</b> .....	35
Tabela 5	<b>Estudo sobre justiça organizacional e seus efeitos no desempenho gerencial</b> ....	42
Tabela 6	<b>Resultado do tamanho amostra mínimo</b> .....	51
Tabela 7	<b>Constructo da Pesquisa</b> .....	53
Tabela 8	<b>Assertivas da Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS)</b> .....	54
Tabela 9	<b>Assertivas de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO)</b> .....	55
Tabela 10	<b>Assertivas da escala de desempenho gerencial</b> .....	55
Tabela 11	<b>Assertivas LMX-MDM</b> .....	56
Tabela 12	<b>CrITÉrios utilizados para avaliar a adequação dos constructos de mensuração AFC</b> .....	58
Tabela 13	<b>CrITÉrio para Modelagem de Equação Estrutural</b> .....	60
Tabela 14	<b>Perfil dos Respondentes</b> .....	63
Tabela 15	<b>Estado de residência dos respondentes</b> .....	64
Tabela 16	<b>Dados de trabalho dos respondentes</b> .....	64
Tabela 17	<b>Perfil das empresas</b> .....	64
Tabela 18	<b>Estatística descritiva dos indicadores da síndrome de Burnout</b> .....	65
Tabela 19	<b>Estatística descritiva dos indicadores da justiça organizacional</b> .....	66
Tabela 20	<b>Estatística descritiva indicadores relação líder-liderado</b> .....	67
Tabela 21	<b>Estatística descritiva dos indicadores do desempenho gerencial</b> .....	68
Tabela 22	<b>Confiabilidade Composta (CC), Alfa de Cronbach e a Variância Média Extraída das Variáveis Latentes de 1ª ordem</b> .....	69
Tabela 23	<b>Validade discriminante dos constructos das variáveis latentes de 1ª ordem</b> ...	70
Tabela 24	<b>Validade discriminante dos dados das variáveis latentes de 2ª ordem</b> .....	71
Tabela 25	<b>Matriz de Carga Cruzada</b> .....	72
Tabela 26	<b>VIF dos Constructos</b> .....	74
Tabela 27	<b>Modelo Estrutural</b> .....	76
Tabela 28	<b>Resumo das hipóteses</b> .....	77

## SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b> .....	15
<b>1.2 Problemática do estudo</b> .....	17
<b>1.3 Objetivo da pesquisa</b> .....	18
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	18
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	19
<b>1.4 Delimitação para o estudo</b> .....	19
<b>1.5 Justificativa e contribuições do estudo</b> .....	21
<b>1.6 Estrutura da dissertação</b> .....	22
<b>2 Referencial Teórico</b> .....	24
<b>2.1 Relação Gerente-Subordinado</b> .....	24
<b>2.2 Síndrome de Burnout</b> .....	27
<b>2.2.1 Síndrome de Burnout e desempenho gerencial</b> .....	29
<b>2.3 Justiça Organizacional</b> .....	35
<b>2.3.1 Justiça distributiva</b> .....	36
<b>2.3.2 Justiça procedimental</b> .....	38
<b>2.3.3 Justiça interacional</b> .....	39
<b>2.3.4 Justiça organizacional e desempenho gerencial</b> .....	41
<b>2.3 Desempenho Gerencial</b> .....	45
<b>2.4 Desenho da pesquisa e Hipóteses</b> .....	46
<b>3 Metodologia</b> .....	50
<b>3.1 Delineamento metodológico</b> .....	50
<b>3.2 Amostra e população de pesquisa</b> .....	51
<b>3.3 Constructo e instrumento de coleta</b> .....	52
<b>3.4 Coleta de dados</b> .....	56
<b>3.5 Análise de dados</b> .....	57
<b>3.5.1 Análise descritiva</b> .....	58
<b>3.5.2 Análise Fatorial Confirmatória</b> .....	58
<b>3.5.3 Modelagem de equações estruturais</b> .....	60
<b>4 Análise e Discussão dos Resultados</b> .....	63
<b>4.1 Perfil dos respondentes</b> .....	63
<b>4.2 Análise descritiva dos indicadores</b> .....	65
<b>4.3 Validade discriminante dos constructos de mensuração</b> .....	69

<b>4.4 Análise do Modelo e Teste de Hipótese.....</b>	<b>74</b>
<b>5 Considerações Finais .....</b>	<b>80</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>82</b>
<b>Apêndice A – Questionário .....</b>	<b>100</b>
<b>Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>108</b>

## 1 Introdução

Os profissionais contábeis executam papéis de relevância no mercado financeiro fornecendo informações fundamentais para tomada de decisão (Pozo-Antúnes, et al., 2018). Sendo assim, o equilíbrio mental é necessário para o processo decisório (Pozo- Antúnes et al., 2018). Devido à relevância que o contador tem na sociedade é necessário fornecer um ambiente que garanta a saúde do contador.

Molinas-Sánchez, Ariza-Monte, Ortiz-Gómes e Leal-Rodriguez (2019), afirmam que o bem-estar do contador é relevante para garantir um julgamento profissional equilibrado e oferecer uma imagem positiva da profissão, contudo as excessivas cargas de pressões afetam de maneira negativa o desempenho de suas funções.

O Estresse no ambiente de trabalho ocorre quando as demandas dos trabalhos superam a suas habilidades, provocando reações negativas no indivíduo (Paschoal & Tamayo, 2004). Segundo os autores, os estressores causam também impactos econômicos, visto que, os trabalhadores estressados, apresentam diminuição no seu desempenho, ocasionando o aumento dos custos envolvendo problemas de saúde, além do aumento no caso de absenteísmo, turnover, problema familiar, alcoolismo, acidentes de trabalho entre outros.

Além da excessiva carga de trabalho, os fatores socioambientais podem influenciar o surgimento de Estresse laboral (Sert, Elçi, Uslu & Sener, 2014; Santos, Sousa & Rueda, 2015).

Omar (2006) explica que a Justiça Organizacional é a percepção dos empregados em torno do ambiente de trabalho ser justo ou injusto. A justiça organizacional pode ser observada a partir de três dimensões (Assmar et al. 2005). A partir da distribuição da recompensa por meio da Justiça Distributiva (Adams, 1963; Adams, 1965). Na Justiça Processual é observado o tratamento justo, a partir dos critérios adotados para a distribuição do resultado (Thibaut & Walker, 1975; Greenberg & Tyler, 1987). E do relacionamento entre superiores e subordinado abordada na dimensão Justiça Interacional (Bies & Moag, 1986). Para Dusterhoff et al. (2014), a percepção de justiça não está somente ligada no fator recompensa e processo de determinação de recompensa, mas, se trata da forma que o funcionário é tratado pelo seu superior (Dusterhoff et al., 2014).

Logo, a observação de inequidade organizacional causa efeitos negativo no ambiente de trabalho, ficando claro que um ambiente injusto proporciona consequência que irá refletir na saúde do empregado (Schuster, Dias & Battistela, 2014). Dentre entres aspectos que refletem na saúde do trabalhador, tem-se a Síndrome de Burnout.

Segundo Maslach, Jackson, Leiter, Schaufeli e Schwab (1986), síndrome de Burnout é um estado de estresse, psicológico resultante da relação social e ambiental. Os principais sintomas da síndrome de Burnout são exaustão emocional, despersonalização ou cinismo e a baixa realização pessoal (Maslach & Leiter, 1997). Os autores apresentam os sintomas de cada nível que abrange Burnout. (i) “exaustão” envolve o cansaço físico ou emocional, nem sempre resultante do relacionamento com outras pessoas; (ii) “despersonalização” consiste no distanciamento em relação às pessoas que recebem seus subsídios (clientes e colegas) e o distanciamento do trabalho; e (III) “baixa realização pessoal” envolve o sentimento de falta de realização no trabalho, com baixas expectativas de êxito (Maslach & Leiter, 1997).

A ocorrência ou ausência tanto da justiça organizacional quanto da síndrome pode intervir diretamente na motivação e no desempenho dos colaboradores. Para Mondy et al. (2002) as organizações buscam sistema de avaliação eficaz. Desta forma, avaliar desempenho dos colaboradores é relevante para as organizações (Hall & Taylor, 2003).

Para Sotomayor (2007), a avaliação de desempenho visa demonstrar também a percepção de justiça organizacional. Assim, a avaliar o desempenho pode condicionar as atitudes dos trabalhadores no seu local de trabalho (Sotomayor, 2007). Além, dos fatores ambientais como síndrome de Burnout e justiça organizacionais, a relação social exerce um papel relevante no condicionamento dos colaboradores, entre eles, pode-se mencionar a relação de liderança (Passeto & Mesadri, 2013).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (2009) explicam que a relação de liderança é um caso de influência especial, onde se pressupõem que um grupo ou uma pessoa faça que o seu superior determinar o que precisa ser feito. Com intuito de compreender a relação social na dimensão liderança no contexto organizacional, o presente estudo utiliza como base a Teoria Liderança de Troca Líder — Liderado (Leader Member Exchange -LMX).

Para Bowditch e Buono (1992), “um gerente possui uma relação diferente com cada subordinado”. A LMX surgiu a partir da pesquisa realizada por Dansereau, Caschman e Gaens no ano de 1973, com 261 gerente e supervisores. A hipótese do estudo era que na relação entre os gerentes e os seus subordinados produziria uma díade de interação (Amaral, 2007).

A interação que ocorre entre o líder e liderado se apresenta partir de uma díade de grupo: o “endogrupo” e o “exogrupo” (Amaral, 2007). No endogrupo há uma relação próxima entre o líder e os liderados. Consequentemente há uma relação informalizada, além que as tarefas que o líder passa aos seus liderados são relevantes. Já no exogrupo se cria um

relacionamento formalizado de comunicação, além de que as tarefas repassadas aos liderados apresentam reduzida relevância.

Para Ribeiro (2019), o líder exercer um papel de destaque sobre a sua equipe, direcionando a equipe a alcançar um objetivo, estimular os membros, motivar, dar um retorno construtivo, monitorar os resultados da equipe e individualmente de forma transparente. Para a autora, o líder exerce um papel relevante para determinar qual será o nível de Estresse dos colaboradores (Ribeiro,2019). Estresse esse que poderá evoluir para um estado de Burnout (Ribeiro, 2019).

Cabe ressaltar que todas as percepções negativas por parte do empregado terão a sua consequência vista no seu baixo desempenho nas atividades. A relação do desempenho e a satisfação com ambiente de trabalho é um tema que vem despertando interesse de estudos (Gilli, Veglio, Gunckel & Taras, 2022). Sendo que os achados apontam quanto satisfeito é o colaborador, melhor será o seu desempenho (Gilli et al., 2002).

Quando há um melhor desempenho, trazem o sentimento de pertencer às organizações, havendo um maior comprometimento (Gullifor, Petrenko, Chandler, Quade & Rouba, 2023) diminuindo as consequências negativas como a intenção de rotatividade (Ferreira & Almeida, 2015; Aftab, Bokhari & Ali, 2022), estresse laboral e conflito com a família (Isa & Indrayati, 2023).

## **1.2 Problemática do estudo**

Sendo as organizações sistemas abertos sofrem interferência tanto do ambiente interno e do externo, sofrendo impactos com esses fatores, sendo, um desafio para elas buscarem o equilíbrio para haver a possibilidade de que o ambiente de trabalho se torne positivo e alegre (Zanelli, 2010; Schaufeli, Dijkstra, & Vazquez, 2013).

Os estudos envolvendo a síndrome de Burnout tratam do efeito em diversas áreas como saúde (Lautert, 1997, Ferrari, França & Magalhães, 2012), educacional (Maslach & Jackson, 1981; Martins, Silva & Luz, 2021; Almeida, Moreno, Walter & Silva, 2023), segurança pública (Emilia, Extremera, Pecino, & De La Fuente, 2013), sendo analisado em situações do cotidiano como, sobre demanda (Chirico, 2016; Bridgeman, Bridgeman & Barone, 2018), no trabalho remoto (Bakarich, Marcy & O'Brien, 2022), e situações conforme recentemente no estado pandêmico da Covid 19 (Parte & Herrador-Alcaide, 2021).

No contexto contábil conforme explica na atividade contábil é uma atividade em constante evolução tecnológica ao mesmo tempo, há o atendimento aos seus usuários (Urich, 2009; Oliveira, Santos & Amorin, 2023). Outra característica atribuída ao profissional contábil é a multifuncionalidade atuando como contador, auditor, consultor etc. (Nogueira & Fari, 2007).

Um dos fatores necessários a serem considerados é a sazonalidade da atividade, que, diferentemente de muitas áreas, não se restringe a um período específico do ano. Na verdade, essa sazonalidade pode ocorrer em diferentes momentos ao longo do mês.

Os estudos internacionais apontam que a falta de equidade observada na organização estimula a manifestação do descontentamento com ambiente de trabalho (Dusterhoff et al., 2014; Sert et al., 2014; Lee & Ji, 2017; Mäkelä, Tanskanen & Cieri, 2020).

Embora estudos indiquem que a falta de equidade impulse o descontentamento dos funcionários, a influência da liderança atua como um mediador, canalizando essas percepções de forma que favorece um ambiente mais harmonioso. Assim, o papel da liderança não é apenas de atenuação direta, mas de um processo de influência indireta que facilita uma visão mais equilibrada das relações organizacionais. A liderança é um papel com alto grau de influência que o líder tem sobre seus liderados (Ribeiro, 2019). Porém, essa relação pode absorver os efeitos negativos que poderá interferir no desempenho dos membros da equipe (Cavazotte, Moreno & Hickmann, 2012).

Contudo, pesquisas sobre o efeito da síndrome de Burnout e Justiça organizacional sobre o desempenho gerencial mediada pela relação líder-liderado juntos aos profissionais contábeis tem se demonstrado escanças até o exato momento, que demonstra a potencialidade do presente estudo.

Diante exposto, esta pesquisa apresenta o seguinte problema: **Qual o efeito das dimensões da Relação Líder-Liderado sobre Síndrome de Burnout e da Justiça Organizacional e no Desempenho Gerencial?**

### **1.3 Objetivo da pesquisa**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral da pesquisa é analisar o efeito das dimensões da Relação Líder-Liderado sobre Síndrome de Burnout e da Justiça Organizacional e Desempenho Gerencial.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a. Identificar o impacto das dimensões da relação líder-liderado sobre Síndrome de Burnout;
- b. Mapear os efeitos da relação líder-liderado na justiça organizacional;
- c. Detectar o impacto dimensões da relação líder-liderado sobre desempenho gerencial;

### 1.4 Delimitação para o estudo

A delimitação teórica deste estudo parte da teoria de liderança troca líder-liderado. A teoria busca a compreensão do relacionamento entre o líder e liderado no contexto organizacional (Horner, 1997). Inicialmente a teoria apresentou que a relação consiste em uma díade (Dansereau, Caschman & Graen, 1973).

Estudos posteriores criticaram essa limitação da teoria, visto que, somente investigava de qual grupo da díade estava a interação. O estudo de Liden e Maslyn (1998) apresenta quatro fatores que pode influenciar essa relação entre os subordinados e seus líderes sendo o afeto, lealdade, contribuição e o respeito profissional.

Em uma abordagem prática, afeto pode ser definido como o sentimento de carinho presente na relação interpessoal, enquanto lealdade é a expressão do apoio público. Contribuição refere-se ao engajamento individual para atingir objetivos impostos e o respeito profissional diz respeito ao nível de dedicação para desenvolver atividades que motivem toda a equipe (Liden & Maslyn 1998). Esses conceitos são necessários para a compreensão das dinâmicas de equipe e liderança, conforme explorado por (Liden & Maslyn 1998).

A A aplicação desta teoria como um mediador permite investigar como a interação entre o subordinado e seu líder exerce uma influência indireta sobre os efeitos negativos da síndrome de Burnout e da percepção de injustiça organizacional. Essa abordagem destaca que, em vez de atuar diretamente para atenuar essas condições, a relação líder-subordinado pode modificar o impacto desses fatores, promovendo um ambiente organizacional mais positivo.

Este método permite uma análise profunda das dinâmicas interpessoais no ambiente de trabalho e como elas podem influenciar a saúde mental dos funcionários. Além disso, examina se a qualidade dessa relação líder-subordinado tem o potencial de atenuar as consequências adversas associadas ao estresse crônico e à falta de equidade percebida na organização.

Quanto na visão da síndrome de Burnout, já se conhecido os seus efeitos negativos nas organizações. Mas como aponta o livro de Schaufeli, Maslach e Marek publicado no ano de 1981, há necessidade ampliar o estudo da síndrome de Burnout, em relação a sua área de atividade, a sua relação com outras teorias e interação com outras variáveis (Halbesleben & Buckley, 2004).

Em pesquisa realizada por Dalcin e Carlotto (2017), apesar do aumento da pesquisa aos longos dos anos, ainda é um campo escasso de pesquisa. Sugerindo também a ampliação de estudos envolvendo as variáveis sociodemográfica como formação, renda e idade (Dalcin & Carlotto, 2017).

O estudo foi conduzido para seguir as recomendações de autores anteriores, focando em profissionais que interagem diretamente com o público, como policiais, professores e trabalhadores da saúde. Diferentemente, os contabilistas geralmente prestam serviços ao público indiretamente. No entanto, existem variáveis adicionais que influenciam essa dinâmica e o estudo buscou entender como esses fatores afetam o desempenho dos profissionais de contabilidade selecionados para a pesquisa.

A justiça organizacional está ligada ao quanto que os colaboradores consideram a organização justa (Omar, 2006). A justiça pode ser percebida a partir de três óticas: primeira se a recompensa que lhe está sendo distribuída é justa em relação aos seus esforços e ao dos outros através da justiça distributiva: já a justiça procedimental também conhecida como processual tem a sua abordagem de estudo no estágio anterior a distribuição que é a construção dos requisitos de distribuição e a justiça interacional constitui seu objeto de estudo na relação social dos membros da organização entre os líderes e seus liderados (Caetano & Vala, 1999).

Como se pode observar, uma liderança positiva e um ambiente de trabalho justo geram efeitos benéficos para os colaboradores. No entanto, quando a liderança se torna abusiva e o ambiente é percebido como injusto, esses fatores podem ter um impacto devastador, similar aos efeitos da síndrome de Burnout. Diante disso, torna-se essencial que a empresa avalie o desempenho dos colaboradores, identificando sinais de desgaste e promovendo ações para reduzir esses impactos, visto que, o impacto será observado no resultado da organização. Sendo o desempenho gerencial uma escala que possível analisar qual o desempenho de cada colaboradores e relação ao seu gerente ou até mesmo em relação à empresa (Dani, Zonatto & Diehl, 2017).

## 1.5 Justificativa e contribuições do estudo

O bem-estar dos profissionais contábeis pode resultar em seu bom desempenho quanto na qualidade da informação gerada por este profissional (Molinas-Sánchez et al., 2019). Sendo a função da gestão garantir esse ambiente favorecedor, mas, nem sempre é possível e caso ocorra, o gestor precisa estar de prontidão para buscar a melhor de extinguir essa ameaça ou amenizar o seu efeito (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

As pesquisas realizadas até o exato momento nas bases de artigos, Emerald, Scientific Periodicals Electronic Library, Science Direct, Scopus e Web of Science, apontam estudos que investigam a síndrome de Burnout e a Justiça organizacional em relação aos seus efeitos direto no desempenho gerencial e ainda o efeito mediado relação líder-liderado não se demonstraram explorando no contexto brasileiro no ambiente contábil.

A contribuição teórica do estudo é ampliação do conhecimento sobre os fatores que afetam a saúde mental e o bem-estar dos funcionários, bem como as estratégias para prevenir e reduzir o Burnout. O estudo também pode oferecer subsídios para as organizações implementarem políticas e práticas de gestão que promovam a justiça organizacional e a qualidade da relação líder-liderado, visando aumentar a satisfação, a motivação e a produtividade dos funcionários. Além disso, o estudo pode contribuir para o desenvolvimento de modelos teóricos que integrem os conceitos de Burnout, justiça organizacional e desempenho gerencial, considerando as variáveis individuais e contextuais envolvidas.

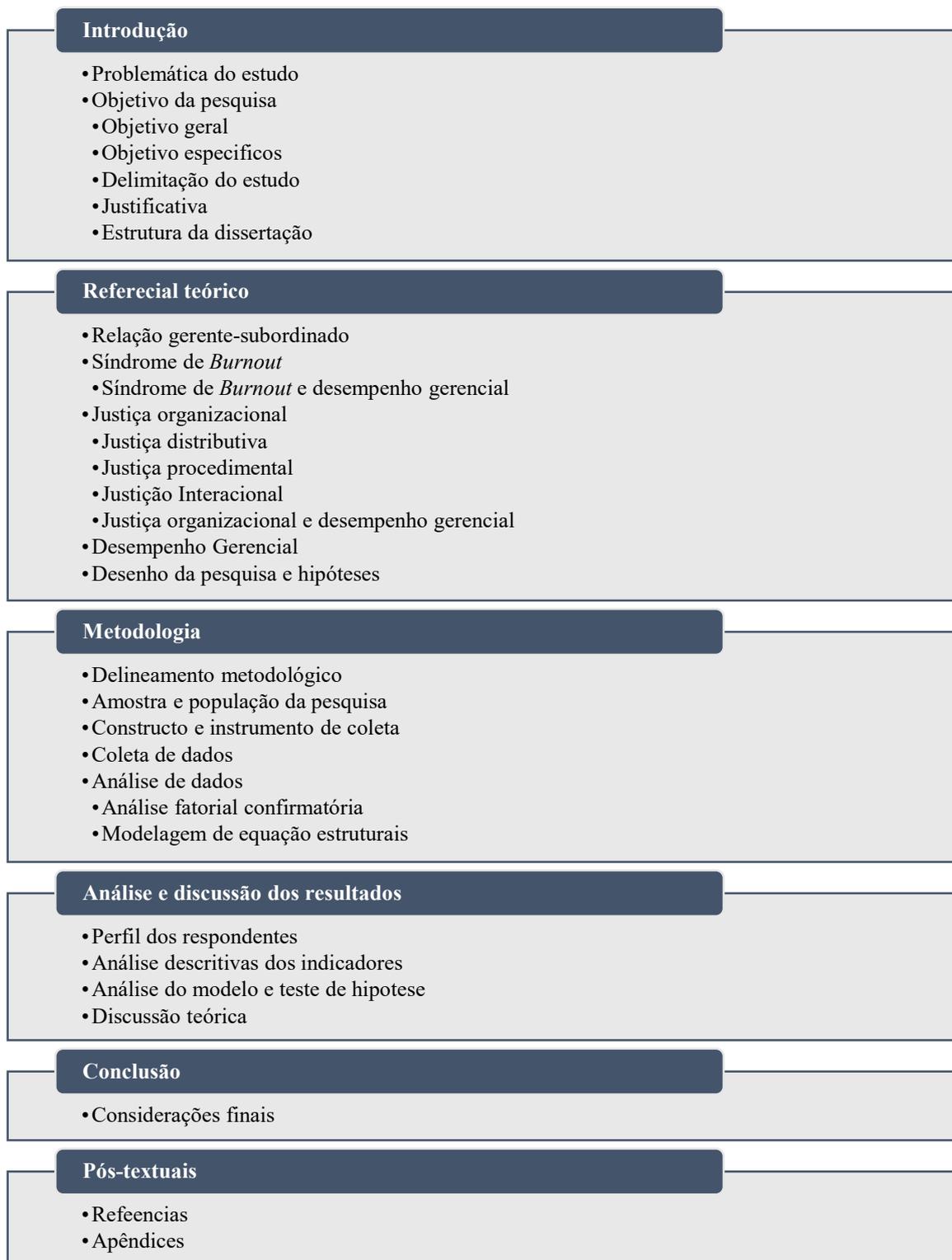
No campo da contribuição prática, na linha da contabilidade gerencial, é a ampliação do conhecimento acerca do desempenho dos profissionais contábeis, nas atividades de seu dia a dia. Assim, estimular o processo de mensuração do desempenho gerencial, para auxiliar na melhoria da promoção do bem-estar profissional.

Quanto a contribuição de natureza social, a pesquisa deslumbra-se em observar indivíduos que atuam nos níveis operacionais, na sua percepção entorno do seu ambiente de trabalho e interação com seus gestores. Nesse contexto, o traço cognitivo positivo de como a justiça organizacional e a relação entre o líder e liderado e o efeito negativo da síndrome de Burnout, no desempenho para realizar a suas atividades. Além disso, para organizações a compreensão de variáveis comportamental, e promoção de políticas preventiva do estresse organizacional, equidade organizacional e visualizar a relevância da influência das lideranças.

## **1.6 Estrutura da dissertação**

O estudo é estruturado em cinco capítulos. Sendo a introdução o primeiro, abordado a contextualização do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, delimitação do estudo, justificativa e contribuição do estudo. No segundo capítulo aborda-se a sustentação teóricas que dão base para o desenvolvimento do estudo.

Logo em seguida é descrito os procedimentos metodológicos quanto a caracterização da pesquisa, procedimento de coleta e análise de dados. No quarto capítulo, é apresentado a análise e as discussões dos resultados, e, para finalizar, no último capítulo apresenta as considerações finais, abordando e lembrando os principais pontos apresentados na análise. Para haver um melhor entendimento, a figura 1 apresenta os capítulos e suas divisões.



**Figura 1.** Estrutura da Dissertação

## 2 Referencial Teórico

Neste capítulo é apresentado conceitos que envolve o problema de pesquisa para fornecimento de base ao estudo. Inicialmente, busca-se discutir os tópicos relativos relação líder e liderado, Síndrome de Burnout, Justiça Organizacional e Desempenho Gerencial. E para o fechamento busca-se compreender como as variáveis se relacionam a partir da apresentação da hipótese do estudo.

### 2.1 Relação Gerente-Subordinado

O capital humano é o relevante patrimônio de uma organização, sendo essencial que as pessoas interajam com a organização para o seu desenvolvimento (Sá & Lermoine, 1998). Assim, é papel do líder intermediar este relacionamento (Botelho & Krom, 2010).

Apesar da diversidade sobre o conceito de liderança, há dois elos em comum entre os conceitos de liderança, sendo o relacionamento (Botelho & Krom, 2010) e influência (Botelho & Krom, 2010; Robbins, Judge & Sobral, 2010). A liderança surge a partir de duas maneiras, sendo a primeira no processo formalizado, ou seja, a partir de um cargo de gestão ou a segunda, de forma não sancionada, que é prática de liderança fora do contexto da estrutura organizacional (Robbins et al., 2010). Os estudos em torno do tema liderança vem despertando curiosidade dos pesquisadores desde a década de 1930 (Bowditch & Buono, 1992).

Para Robbins et al., (2010) as teorias de liderança se baseiam em três fatores, as características de um bom e mau líder explicadas nas teorias de traços. As teorias comportamentais se preocupam em compreender qual os comportamentos que os bons e maus líderes adotam, por último, tende-se as teorias contingenciais que sugerem que as interações dos líderes sobre seus liderados irão influenciar o desempenho e a eficácia dos subordinados (Robbins et al., 2010).

Dentre as teorias contingenciais, se destaca a Teoria Ligação Díades Vertical (Vertical Dyad Linkage Theory – VDL) também conhecida como Teoria Troca Líder-Liderado (The Leadership-Member Exchange – LMX) (Horner, 1997).

Segundo Pereira (2016), para melhor compreensão da LMX é necessário diferenciar os dois principais indivíduos: Líder e o Liderado. Segundo o autor, líder é a pessoa influente e promove o bem-estar e o engajamento dos funcionários (Pereira, 2016). Por sua vez, os liderados são as pessoas que acatam o que lhe foram determinados pelo líder (Pereira, 2016).

O que difere a LMX das teorias tradicionais é que ela não compreenderá as características de um líder, mas a interação entre os dois elementos (líder e liderado) (Gerstner & Day, 1997), expondo uma dinâmica inovadora em comparação com as teorias de liderança já desenvolvida (Niemeyer, 2013).

Para Linden e Graen (1980), a LMX admite que o líder não tem apenas um único estilo de liderança com todos seus liderados nas organizações. A relação entre o gerente e os subordinados são diferentes, recebendo do supervisor um tratamento diferenciado conforme o seu grau de relacionamento (Dansereau, Caschman & Graen, 1973). Assim, a relação entre líder e liderado se divide em dois grupos: endogrupo e exogrupo. Conforme apresentado na tabela 1.

Tabela 1

**Relação entre Líder-Liderado a Partir da LMX**

Grupo	Complexidade da atividade realizada	Grau de relacionamento com líder	Característica
Endogrupo	Alta	Informal na maioria das vezes	-As atividades vão além-funções contratuais; - Assumem atividades críticas para sucesso da organização; — Recebe uma maior atenção do líder.
Exogrupo	Baixa	Formalizada	- Realizam as atividades rotineiras; - Recebe uma atenção formalizada.

Nota. Adaptado de “Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers” de F. Dansereau, J. Caschman e G. Graen. 1973, *Organizational behavior and human performance*, 10.

Havendo uma limitação nos estudos que abordam a LMX, visto que os instrumentos se preocupam apenas em analisar a ocorrência ou não da díade de relacionamento, e como já apontados em estudos empíricos, que a relação é construída de constructos multidimensional e ele necessita ser medidos (Côrtes et al., 2019).

Liden e Maslyn (1998) podem ser explicados com base em duas abordagens teóricas: a teoria dos papéis e a teoria da troca social.. Na abordagem da teoria dos papéis, os superiores testam se subordinados a partir de lhe dando várias atribuições conforme os subordinados vão executando e terminando a suas tarefas, demonstra ser confiável (Liden & Maslyn, 1998). Quanto a abordagem da teoria das trocas sociais, compreenderá de o subordinado irá enfatizar a realização da atividade ou a interação social (Liden & Maslyn, 1998). Após essas constatações e com suporte empíricos, os autores Liden e Maslyn (1998) define quatro dimensões que pode explicar a relação entre os líder e liderado, conforme apresentado na tabela 3.

Tabela 2

**Dimensões da Relação Líder-Liderado conforme Liden e Maslyn**

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>
<b>Afeto</b>	O sentimento de carinho que os integrantes da dupla nutrem um pelo outro baseado principalmente na atração interpessoal, em vez de interesses profissionais ou funcionais. Esse sentimento pode se expressar na vontade e/ou na realização de uma relação que tenha aspectos e resultados satisfatórios pessoalmente (por exemplo, uma amizade).
<b>Lealdade</b>	Uma forma de demonstrar apoio público ao outro integrante da díade LMX é expressar concordância com seus objetivos e sua personalidade. A lealdade implica em um compromisso com o indivíduo que se mantém estável em diferentes contextos e situações.
<b>Contribuição</b>	Avaliação do grau de engajamento de cada integrante da díade nas ações voltadas para os resultados compartilhados (explícitos ou implícitos) do grupo. Um aspecto relevante na análise do engajamento é o nível de iniciativa e proatividade do subordinado em assumir desafios e realizar atividades que superam as expectativas do cargo e/ou do contrato de trabalho; e, por outro lado, o quanto o líder facilita e estimula esse tipo de ação.
<b>Respeito Profissional</b>	Análise do nível de participação de cada membro da dupla nas atividades que contribuem para os objetivos comuns (explícitos ou implícitos) do grupo. Um fator relevante na avaliação da participação é o grau de autonomia e antecipação do subordinado em enfrentar desafios e executar tarefas que ultrapassam as exigências do cargo e/ou do contrato de trabalho; e, por outro lado, o quanto o líder apoia e incentiva esse tipo de atitude.

Fonte: Adaptado de “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development” de R. C. Liden e J. M. Maslyn, 1998, *Journal of Management*, 24.

O estudo de Hirvi, Laulainen, Junttila e Lammintakanen (2022) analisou a natureza da LMX no ambiente organizacional da área da saúde. Uma particularidade dessa atividade é que não um líder fixo, ora é médico chefe, outro momento o enfermeiro chefe (Hirvi et al., 2022). Sendo que a relação líder-liderado se mostrou um influenciado pela cultura organizacional, além de, ser dinâmica em momento uma relação próxima e outros formalizados, conforme a complexidade da atividade (Hirvi et al., 2022).

Buscar compreender o que os colaboradores necessitam bem sendo um fator relevante de compreensão dos profissionais dos recursos humanos (Bae, 2022). C Conclui-se que o suporte organizacional influencia diretamente o grau de engajamento dos colaboradores de comprometimento dos colaboradores e a forma que o líder trata seu liderado é um fator de relevância (Bae, 2022). Sendo que o estudo teve como objetivo compreender as formas de relação construindo dos colaboradores na atividade hoteleira (Bae, 2022).

Apesar em diversa atividade a relação entre o líder e o subordinado ser um fator relevante dentro contexto organizacional, verificou que este relacionamento não apresentou significância no contexto da hospitalidade (Bae, 2022). Sendo que explicativa desse fenômeno que na sua grande maioria das vezes os colaboradores não têm contato direto com seus superiores (Bae, 2022).

## 2.2 Síndrome de Burnout

A definição de Burnout é “estar queimando”, este significado está atrelado ao desgaste causado pela realização de atividades que demandam excessiva carga de energia, ocasionado pela decepção na atividade laboral que acarreta a sensação de exaustão (Freudenberger, 1974). A popularização do termo Burnout foi ocorrido pelo romance de 1961 escrito pelo autor Greene chamado *Burn-Out Case* (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Os primeiros estudos ocorreram na década de 1970 nos Estados Unidos da América, juntos aos profissionais da área da saúde com objetivo de explicar o desgaste entre estes profissionais (Freudenberger, 1974). Após, surgiram a sistematização dos estudos por meio de pesquisas empíricas a partir da década de 1980 (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Os estudos recentes sobre a Síndrome de Burnout têm expandido suas investigações para além dos profissionais da saúde, abrangendo outras áreas. Entre os campos de pesquisa destacam-se estudos realizados juntos aos discentes (Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002; Martínez & Pinto, 2005; Carlotto & Câmara, 2006; Costa, Santos, Santos, Melo & Andrade, 2012), docentes (Maslach, Jackson, Leiter, Schaufeli, & Schwab, 1986; Carlotto & Câmara, 2004; Carlotto & Palazzo, 2006; Rodriguez, Hinojosa & Ramírez, 2014) e profissionais em gerais (Maslach et al., 1986; Francis, Loudon & Rutledge, 2004; Emilia, Extremera, Pecino & De La Fuente, 2013).

Burnout é um estado de estresse laboral tridimensional (Martínez & Pinto, 2005). As três subdimensões visam a medição em torno da exaustão, da despersonalização e da realização pessoal (Maslach & Jackson, 1981). “À medida que os seus recursos emocionais se esgotam, os trabalhadores sentem que já não são capazes de se doar ao nível” (Maslach e Jackson, 1981 p.2). A sua manifestação é gradativa, com desenvolvimento contínuo (França, 1987 apud Carlotto, 2002).

A exaustão é o sentimento de esgotamento físico e cansaço (Silva & Vieira, 2015). É a dimensão comum e frequente (Maslach et al., 2001). Shiron (1989) argumenta que devido alto grau de esgotamento tornaria as outras dimensões eventual e dispensável. Mas a exaustão não pode ser vista com um único elemento para diagnosticar Burnout, visto que, se a exaustão fosse observada fora do contexto da Síndrome, poderia ser apenas vista como um fenômeno (Maslach, 2011). A exaustão não é apenas uma sensação, pelo contrário, ela faz com que o indivíduo se afaste do trabalho (Maslach, 2011).

Segundo Maslach (2011, p.406) “Nos serviços humanos, as demandas emocionais do trabalho podem esgotar a capacidade de um prestador de serviço de se envolver e responder às necessidades dos destinatários do serviço”. A despersonalização está ligada a essa ausência de empatia ao atender as pessoas destinatária dos seus serviços (Maslach, Jackson, Leiter, 1997). A manifestação da despersonalização está ligada à exaustão emocional (Guimarães, 2014).

A terceira dimensão da Síndrome de Burnout está ligado à sua autocrítica ser severas às vezes, e faz com que ocorra uma baixa realização pessoal (Guimarães, 2014). A baixa realização pessoal traz consequência a queda no seu sentimento de benefício sobre o seu esforço (Maslach et al., 1997).

A profissão contábil está entre as mais estressantes desde a década de 1980, com estudos já relatando os impactos da Síndrome de Burnout para esses profissionais (Fogarty, Singh, Rhoads & Moore, 2000). Observa-se que o ambiente de trabalho tem exigido cada vez mais dos funcionários, tornando essencial compreender como eles reagem a essa pressão (Teuchmann, Totterdell & Parker, 1999).

Esse fenômeno é relevante para as organizações, ao poder afetar negativamente o seu desempenho, uma vez que está associado à diminuição da produtividade e do comprometimento dos profissionais (Fogarty & Kalbers, 2006). Trazendo outras consequências não somente o baixo desempenho, há evidência de absenteísmo (Fogarty & Kalbers, 2006; Gurthrie & Jones 2012; Bernd & Beuren, 2017), intenção de mudança de emprego (Fogarty & Kalbers, 2006; Gurthrie & Jones 2012; Bernd & Beuren, 2017; Bakarich, Marcy & O’Brine, 2022), conflito com colegas (Bernd & Beuren, 2017) e problema de saúde (Cordes & Dougherty, 1993).

Teuchmann, Totterdell e Parker (1999) quiseram compreender como que os contadores irão portar-se com a pressão do tempo e alta de demanda de atividade e qual será a sua consequência sobre a dimensão da exaustão emocional. Segundo os próprios autores, os estudos não conseguem mensurar o fator tempo com a exaustão emocional, mas, é claro que o alto nível de demanda traga como consequência alto índice de Burnout (Teuchmann, Totterdell & Parker, 1999).

Algumas atividades profissionais acabam tendo sazonalidade em seus serviços. Como exemplo tende-se vendedores na época do Natal. Todavia, as demandas dos contadores tendem a manter uma regularidade sendo contínuo, seguindo uma ordem de serviço além dos prazos já fixados mensalmente para encerrar o processo contábil (Teuchmann, Totterdell & Parker, 1999). O não cumprimento pode causar grande um efeito negativo até mesmo para outros contadores ou usuários das informações (Teuchmann, Totterdell & Parker, 1999).

De acordo com Fogarty e Kalbers (2006), o Burnout é um tema que vem ganhando destaque nas pesquisas, mas ainda há uma lacuna na relação com as práticas contábeis. Quando os contadores percebem o estado de esgotamento, tendem a responsabilizar a organização por este estado, já que os profissionais tratam os outros de maneira indiferente e o seu trabalho não traz o sentimento realizado, logo se retiram da organização (Fogarty & Kalbers, 2006).

Quando Gurthrie e Jones (2012) realizaram o estudo, objetivaram captar como cada dimensão da Síndrome de Burnout abala os homens e as mulheres. Os homens e as mulheres sofrem de maneira equilibrada, mas observou-se que os homens têm os maiores níveis de despersonalização quanto às mulheres de baixa realização pessoal (Gurthrie & Jones, 2012). E dependendo da hierarquia e setor o impacto são sentidos de maneira diferente (Gurthrie & Jones, 2012).

A alta carga de trabalho, como evidenciado em outros estudos, é um fator relevante na ocorrência da Síndrome de Burnout e na intenção de rotatividade (Bakarich, Marcy & O'Brien, 2022). As empresas começaram a adotar flexibilização de horário e regime de trabalho de maneira voluntária, mas com o cenário que ocorreu durante a pandemia COVID-19, fez com que a atividade remota se torna obrigatória (Bakarich, Marcy & O'Brien, 2022). Visto isso, o estudo visou investigar como a atividade remota impactou nas dimensões da Síndrome de Burnout, sendo relatado que houve um aumento dos sintomas da síndrome, sobrecarga e intenção de rotatividade (Bakarich, Marcy & O'Brien, 2022).

### **2.2.1 Síndrome de Burnout e desempenho gerencial**

Para buscar uma melhor compressão da síndrome de Burnout e seu efeito no desempenho gerencial, efetuou-se busca de artigos sobre o tema nas bases Emerald, Science Direct, Scopus, Scientific Electronic Library e Web of Science. Utilizou-se as palavras-chave no primeiro eixo de pesquisa "Burnout" or "Burnout syndrome" or "Emotional exhaustion" or "exhaustion" or "cynicism" e no segundo eixo de pesquisa utilizou-se as seguintes palavras "managerial performance" or "managerial" or "performance".

Tabela 3

**Estudos da síndrome Burnout em relação desempenho gerencial**

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>
Silva, Nunes, Santana, Reis, Machado Neto & Lima (2015).	A síndrome de Burnout em profissionais da Rede de Atenção Primária à Saúde de Aracaju, Brasil.	O objetivo do artigo é abordar a Síndrome de Burnout em profissionais da rede de atenção primária à saúde em Aracaju, Brasil, avaliando a prevalência da síndrome e fatores associados em profissionais de nível superior. Além disso, o artigo sugere a importância de medidas preventivas e interventivas para garantir um ambiente de trabalho melhor e destaca a necessidade de cuidar da saúde mental desses profissionais, especialmente na Atenção Primária à Saúde.	O estudo utilizou um questionário individual estruturado adaptado de Costa et al. para coletar informações sobre características sociodemográficas e de saúde dos profissionais da rede de atenção primária à saúde em Aracaju, Brasil. A análise dos dados incluiu a avaliação das dimensões de exaustão emocional, despersonalização e eficácia profissional, utilizando escalas validadas. A coleta de dados foi realizada após a assinatura do termo de consentimento livre e informado, e a análise estatística foi realizada para identificar fatores associados à Síndrome de Burnout.
Schlup, Beck & Zonatto (2021).	Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de Burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial.	O objetivo do artigo é discutir e analisar os efeitos da participação orçamentária no desempenho gerencial, considerando o papel mediador do capital psicológico e da síndrome de Burnout. Além disso, a pesquisa busca contribuir para o entendimento das organizações e gestores sobre a influência da participação orçamentária nas cognições e no desempenho dos indivíduos no trabalho, recomendando a aplicação da metodologia em outros contextos e a realização de estudos qualitativos para aprofundar os efeitos comportamentais no contexto orçamentário das organizações.	O artigo utilizou uma abordagem quantitativa, realizando uma pesquisa descritiva de levantamento com coleta de dados por meio de survey. A coleta de dados foi realizada de forma ética, garantindo o anonimato dos participantes e a liberdade de interromper ou desistir da pesquisa a qualquer momento. A análise dos dados foi feita por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) no software estatístico AMOS® 19.0, além de uma análise complementar por meio de regressão linear. As escalas utilizadas incluíram medidas de participação orçamentária, capital psicológico, síndrome de Burnout e desempenho gerencial.
Silva, Martins, Matos, Evangelista & Ferreira (2023).	Síndrome de Burnout: como minimizar os impactos nos resultados da organização com a gestão de pessoas?	O objetivo do artigo é discutir os impactos negativos da Síndrome de Burnout nas empresas e destacar a importância da gestão de pessoas na promoção da	O artigo utilizou uma metodologia baseada em um levantamento bibliográfico em referências teóricas de livros e artigos científicos, com

		<p>qualidade de vida no trabalho para evitar a síndrome. Além disso, o artigo apresenta estratégias para minimizar a ocorrência da síndrome, como a identificação de indicadores de qualidade de vida no trabalho, intervenções individuais e apoio psicológico.</p>	<p>abordagem descritiva . Não foram mencionadas táticas específicas para coleta e análise de dados, nem foram citadas escalas específicas utilizadas. A metodologia parece ter se concentrado na revisão da literatura existente sobre a Síndrome de Burnout e suas relações com a gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho.</p>
Wright & Cropanzano (1998).	<i>Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover.</i>	<p>O objetivo do estudo foi examinar a relação entre exaustão emocional e satisfação no trabalho, rotatividade e desempenho no trabalho, utilizando o modelo de conservação de recursos como estrutura teórica. Além disso, o estudo detalhado sobre o papel das disposições afetivas em relação à exaustão emocional.</p>	<p>Contou com a participação de 52 assistentes sociais de uma grande cidade na costa oeste dos Estados Unidos. A coleta de dados foi feita por meio de um questionário que incluiu medidas de afetividade, exaustão emocional, satisfação no trabalho, desempenho no trabalho e rotatividade. Além disso, a satisfação no trabalho foi avaliada por meio de cinco itens que utilizaram uma escala de 5 pontos, enquanto o desempenho do trabalho foi avaliado por meio de uma única avaliação global feita pelo superior imediato de cada participante. A rotatividade foi definida como a saída voluntária da organização e foi confirmada por meio de conversas independentes com o pessoal administrativo e os próprios funcionários.</p>
Wright & Boneti (1997).	<i>The contribution of Burnout to work performance</i>	<p>O objetivo do artigo é discutir a relação entre o esgotamento profissional (Burnout) e o desempenho no trabalho, utilizando as três dimensões do Burnout de Maslach: exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal diminuída. O estudo busca investigar como o esgotamento emocional afeta o desempenho no trabalho e discutir as implicações teóricas e práticas dessas relações, além de apontar a necessidade de futuras pesquisas sobre o tema..</p>	<p>O estudo utilizou uma abordagem longitudinal, coletando dados em dois períodos (T1 e T2) . A coleta de dados foi realizada por meio de questionários respondidos pelos funcionários da organização, e a análise dos dados foi feita por meio de uma análise de regressão hierárquica . Para medir o esgotamento emocional, foi utilizada a escala de exaustão emocional de Maslach, que é uma das dimensões do Burnout..</p>
Unguren & Arsian (2020).	<i>The effect of role ambiguity and role conflict on job performance in the hotel industry: the mediating effect of job satisfaction</i>	<p>O objetivo do estudo foi explorar o efeito da ambiguidade de papéis e do conflito de papéis no desempenho no trabalho na indústria hoteleira, com</p>	<p>O estudo incluiu 534 formulários de questionários e utilizou uma escala de ambiguidade de papéis e conflito de papéis</p>

---

		<p>foco no efeito mediador da satisfação no trabalho. O estudo também buscou destacar a importância de abordar os fatores de estresse relacionados ao papel no setor hoteleiro para melhorar o desempenho no trabalho.</p>	<p>desenvolvida por Rizzo et al. (1970) para medir as percepções dos funcionários. A confiabilidade da escala foi comprovada por pesquisas anteriores. A satisfação no trabalho foi medida usando a subescala de satisfação no trabalho do Questionário de Avaliação Organizacional de Michigan, e o desempenho no trabalho foi avaliado usando itens de um estudo anteriores.</p>
<p>Santos Tome &amp; Van der Vaart (2020)</p>	<p><i>Work pressure, emotional demands and work performance among information technology professionals in South Africa: The role of exhaustion and depersonalisation.</i></p>	<p>O objetivo do estudo foi investigar as relações entre pressão no trabalho, demandas emocionais, exaustão, despersonalização, desempenho da tarefa e comportamento de trabalho contraproducente entre profissionais de TI na África do Sul..</p>	<p>O estudo utilizou uma técnica de modelo de equações estruturais (MEE) e confirmatória (AFC) para testar a validade dos instrumentos e identificar o melhor modelo de medição. O questionário utilizado incluiu o Questionário de Desempenho no Trabalho Individual (IWPQ 1.0) para medir o desempenho da tarefa e o Comportamento de Trabalho Contraproducente (CWB), bem como o Inventário Geral de Burnout de Maslach (MBI) para medir exaustão e despersonalização. Além disso, o Questionário de Demanda-Recursos (JDRQ) foi utilizado para medir a pressão no trabalho e as demandas emocionais.</p>

---

O desempenho no trabalho depende da clareza e da harmonia das suas funções, bem como da sua satisfação com o trabalho, o estudo apresenta evidências empíricas dessas relações no contexto dos negócios de alojamento, ampliando a literatura existente sobre os fatores de estresse de papel (Unguren & Arslan, 2020). O estudo também destaca a relevância da satisfação no trabalho como um fator que pode melhorar o desempenho no trabalho no setor hoteleiro (Unguren & Arslan, 2020). Assim, os gestores devem buscar formas de aumentar a satisfação no trabalho dos seus funcionários, bem como de reduzir a ambiguidade e o conflito nas funções (Unguren & Arslan, 2020).

Os principais do estudo de Santos Tome e Van der Vaart (2020). achados do estudo incluem a confirmação de uma relação significativa entre pressão no trabalho e exaustão, bem como a identificação de uma relação negativa entre exaustão e desempenho da tarefa, embora não tenha sido significativa, além disso, o estudo rejeitou a hipótese de uma relação positiva entre demandas emocionais e comportamento de trabalho contraproducente. Também foi constatado que a relação entre pressão no trabalho e despersonalização não foi significativa e por fim, o estudo destacou a importância de compreender o impacto das demandas de trabalho e do esgotamento emocional no desempenho individual dos profissionais de TI na África do Sul (Dos Santos Tome, & Van der Vaart, 2020).

Os principais achados do estudo incluem a confirmação de que a exaustão emocional está associada ao desempenho no trabalho e à rotatividade, mesmo após controlar os efeitos da afetividade positiva e negativa (Wright & Cropanzano, 1998). Além disso, os resultados demonstraram que a exaustão emocional foi um preditor significativo tanto do desempenho no trabalho quanto da rotatividade voluntária dos funcionários, mesmo após controlar os efeitos da afetividade positiva e negativa (Wright & Cropanzano, 1998). O estudo também ressaltou a importância de compreender a exaustão emocional a partir de novas perspectivas teóricas, como o modelo de conservação de recursos, para melhor compreender seus efeitos e desenvolver intervenções eficazes (Wright & Cropanzano, 1998).

A Síndrome de Burnout afeta negativamente as empresas, prejudicando o clima organizacional, a eficiência e os gastos (Silva, Martins, Matos, Evangelista & Ferreira, 2023). Para promover a qualidade de vida no trabalho e prevenir essa síndrome, a gestão de pessoas tem um papel essencial, algumas estratégias para reduzir os sintomas da Síndrome de Burnout são: fazer um diagnóstico dos indicadores de qualidade de vida no trabalho, oferecer

acompanhamento individual e suporte psicológico (Silva, Martins, Matos, Evangelista & Ferreira, 2023). A gestão de pessoas pode prevenir o impacto da síndrome na organização, criando um ambiente de trabalho favorável aos colaboradores, com benefícios como gratificação, participação nas decisões, reconhecimento, crescimento profissional e ajuda psicológica a alta carga de estresse, as exigências competitivas e as responsabilidades significativas no contexto do trabalho são fatores que contribuem para a Síndrome de Burnout (Silva, Martins, Matos, Evangelista & Ferreira, 2023).

A participação dos gestores na elaboração do orçamento pode aumentar seu bem-estar psicológico, reduzir o estresse ocupacional e contribuir para seu desempenho gerencial, independentemente da posição hierárquica que ocupam (Schlup, Beck & Zonatto, 2021). No entanto, nem todas as organizações praticam essa forma de gestão orçamentária, e alguns gestores se avaliam como menos eficientes do que seus pares, o que evidencia a necessidade de analisar os fatores que medeiam a relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial (Schlup, Beck & Zonatto, 2021). Sugere-se que futuras pesquisas explorem outros cenários, avaliem os efeitos da participação e do bem-estar psicológico em atitudes e comportamentos, incluam outras variáveis comportamentais, e realizem estudos qualitativos para aprofundar os aspectos comportamentais no processo orçamentário das organizações (Schlup, Beck & Zonatto, 2021). Esses resultados são importantes para entender como a participação orçamentária afeta o desempenho gerencial e como variáveis como o bem-estar psicológico e o estresse ocupacional interferem nessa relação (Schlup, Beck & Zonatto, 2021).

Uma dimensão do esgotamento profissional, a exaustão emocional, mostrou-se negativamente associada ao desempenho no trabalho posterior (Wright & Boneti, 1997). As outras dimensões, despersonalização e realização pessoal reduzida, não apresentaram relação com o desempenho no trabalho posterior os resultados reforçam a importância de estudos longitudinais para entender melhor a relação entre esgotamento profissional e desempenho no trabalho (Wright & Boneti, 1997). Esses achados estão conforme a literatura existente sobre o assunto e ajudam a compreender como o esgotamento profissional afeta o desempenho no trabalho (Wright & Boneti, 1997).

Os profissionais que participaram do estudo relataram fatores como sobrecarga de trabalho, estresse emocional, insatisfação e pouca interação entre os colegas como possíveis causas da Síndrome de Burnout (Silva, Nunes, Santana, Reis, Machado Neto & Lima, 2015). Os resultados mostraram que a maioria dos profissionais tinha níveis médios e altos de exaustão emocional e despersonalização, e níveis baixos e médios de realização profissional (Silva et al.,

2015). O estudo ressaltou a necessidade de ações preventivas e interventivas para melhorar o ambiente de trabalho e preservar a saúde mental desses profissionais (Silva et al., 2015).

A exaustão emocional contribui para a diminuição do desempenho no trabalho, pois gera um estado de esgotamento que dificulta a capacidade do trabalhador em lidar com as demandas emocionais e cognitivas do ambiente laboral. Isso pode levar a erros, falta de concentração e dificuldade em manter a produtividade, afetando qualidade do trabalho realizado (Schlup, Beck & Zonatto, 2021; Silva, Martins, Matos, Evangelista & Ferreira, 2023).

Para diminuir esses efeitos, as estratégias de enfrentamento ativo podem ser inovadoras, como uma realização de práticas de gestão que promovam o controle do trabalho e forneçam aos funcionários recursos para o desempenho de suas funções (Silva et al., 2015). Além disso, a melhoria do clima organizacional, a adoção de pausas esporádicas durante a jornada, e a boa governança dos conflitos decorrentes dos posicionamentos diferenciados intra e interequipes são medidas preventivas e interventivas que podem ajudar a minimizar os efeitos da exaustão emocional no trabalho (Silva et al., 2015).

### 2.3 Justiça Organizacional

A justiça tem sido centro de discussão desde a antiguidade (Almeida & Silva, 2006). Aristóteles considera a “justiça” como a primazia da moralidade (Hamilton, 2018). Com o passar do tempo, a psicologia social e organizacional vem buscando compreender a importância da justiça no contexto organizacional e como os atores percebem estes comportamentos (Caetano & Vala, 1999). Surgindo assim a Justiça Organizacional.

O conceito de Justiça Organizacional se refere a percepção que os empregados têm sobre o que é justo ou injusto nas organizações que a pertencem (Omar, 2006, p. 208), surgindo os primeiros estudos sobre justiça organizacionais na década de 1960 (Caetano & Vala, 1999). Justiça organizacional é uma estrutura básica composta por três eixos, Justiça Distributiva, Justiça Procedimental e Justiça Relacional ou Interacional, que podem ser investigadas separadamente ou em conjunto (Omar, 2006).

Tabela 4

#### Justiça Organizacional e Suas Dimensões.

Dimensão	Autores	Objeto de estudo
Distributiva	Homan (1961); Adams (1963); Adams (1965)	Foco no resultado alcançado advindo das contribuições dos indivíduos nas organizações.
Procedimental	Thibaut e Walker (1975)	A compreensão se concentra nas táticas adotada pelas organizações na distribuição das recompensas.

---

Relacional ou interacional	Konovsky e Cropanzano (1991)	Investiga o impacto da interação entre a justiça distributiva e procedimental, sobre o comportamento dos integrantes das entidades.
----------------------------	------------------------------	---

---

Fonte de “Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais” de A. Caetano e J. Vala, 1999, psicologia.

Os estudos envolvendo os modelos para medir a justiça organizacional trabalham normalmente o modelo bidimensional (Justiça Distributiva e Justiça Procedimental) ou tridimensional (Justiça Distributiva, Justiça Procedimental e Justiça Interacional) (Saulo & Rego, 2003). Porém, há estudos que utilizam do modelo tetradimensional. O modelo tetradimensional é composto pela dimensão distributiva, processual ou procedimental, social ou interpessoal e informacional (Saulo & Rego, 2003).

Na justiça interpessoal o ponto-chave é forma que o superior trata o seu subordinado (Saulo & Rego, 2003). Quando o tratamento ocorre de maneira justa, a aceitação da decisão é melhor e soar de positiva (Saulo & Rego, 2003). Já na informacional o objeto de estudo é a maneira que o decisor justifica a sua decisão, se tornando relevante que os superiores expliquem de maneira adequada, lógica e sincera (Saulo & Rego, 2003). “Os estudos sugerem que as explicações abrandam as reações negativas dos indivíduos às percepções de injustiça ou resultado desfavoráveis” (Saulo & Rego, 2003, p 9).

O presente estudo irá utilizar o constructo do modelo tridimensional. Saulo e Rego (2003) explica que o modelo com constructo distributiva, procedimental e interacional objetiva explicar melhor a relação do líder e liderado.

### **2.3.1 Justiça distributiva**

A justiça distributiva há duas abordagens sendo a unidimensional e multidimensional (Assmar et al., 2005). A unidimensional é retratada com base na teoria da equidade (Assmar et al., 2005). Para Adams (1965), o conceito de Justiça Distributiva já vem sendo discutido no período de Aristóteles em que compreende que as recompensas são proporcionais ao esforço dos indivíduos.

Adams (1963) argumenta que a compreensão da desigualdade é uma preocupação de diversas áreas, mas na psicologia ainda é um campo pouco explorado “Vem se preocupando em demonstrar o papel crucial que os valores, crenças e sentimentos sobre o que são justos ou injusto tem sobre as ações humanas” (Assmar et al., 2005 p. 443).

A teoria da equidade foca na compreensão de justiça de um indivíduo associado a um relacionamento (Adams, 1963; Adams, 1965; Huseman, Hatfield & Miles, 1987). Adams

(1963) explica que o processo de desigualdade surge quando em um processo de troca em que pelo menos um indivíduo sente que a troca foi desigual, ou seja, se sente injustiçado. A equidade é ponto comum entre duas ou situações desiguais (Aristóteles, 2006).

A ocorrência de desigualdade surge quando há uma distância muito grande entre o esforço e o resultado obtido, ou seja, reação dos empregados sobre as suas remunerações (Adams, 1963). Para Assmar et al. (2005 p. 444), “a teoria da equidade “postula que uma dada distribuição de resultado é percebida como justa se a razão entre Inputs (investimentos e contribuição) e outcomes (resultado) é igual a razão entre investimentos e o resultado de outro com quem a pessoa se compara”.

Adams (1965) em seu estudo adverte a observação da inequidade surgem-se tensões. “A tensão é proporcional à magnitude da desigualdade presente, em segundo lugar, a tensão criada na pessoa irá motivá-lo a eliminá-lo ou reduzi-la, a força” (Adams, 1965, p. 283). Todavia, a tensão aflorada motivará os indivíduos a buscarem a equidade, sendo proporcional a motivação em relação à tensão observada.

Já abordagem multidimensional da justiça organizacional surge para condenar a visão simples de que uma única forma de eliminar a inequidade percebida é mediante reparação da equidade (Assmar et al., 2005). Para Deutsch (1985), a visão da teoria da equidade estava baseada no foco econômico, mas os fatores sociais também podem designar essa relação, visto haver dada simetria entre a relação social.

Até recentemente, a literatura de pesquisa da psicologia que lidava com justiça era amplamente dominada pela teoria da equidade. Esse foco era natural em uma sociedade no qual os valores econômicos tendem a permear todos os aspectos da vida social. No entanto, é uma perspectiva limitante, uma vez que é obvio que questões de justiça podem surgir a partir de relações sociais não econômicas (por exemplo, entre pais e filhos) e podem ser decididas em termos de valores que não estão relacionados as razões de insumo-produtos (Deutsch, 1985, p. 31).

Segundo Leventhal (1980), a teoria da equidade ou justiça distributiva apresentam falhas. Sendo empregado apenas da concepção unidimensional, ocorre a preocupação em torno da apenas recompensa e exagero na relação social.

Três grandes problemas com a teoria da equidade são considerados. O primeiro problema é que a teoria da equidade emprega uma concepção unidimensional e não multidimensional equidade. A teoria conceitua a justiça percebida apenas em termos de um princípio de mérito. O segundo problema é que a teoria da equidade considera apenas a distribuição final da recompensa. Os procedimentos que geram essa distribuição não são examinados. O foco é a distribuição justa. Problemas de procedimento justo são ignorados. O terceiro problema é que a teoria da equidade tende a exagerar a importância da equidade nas relações sociais. A preocupação com a justiça

é apenas uma força motivacional que influencia a percepção e o comportamento social, e muitas vezes pode ser uma força fraca do que outras (Laventhal, 1980, p.28).

Laventhal (1980) explica que a percepção de justiça é baseada em várias regras vindo ao contrário, o que emprega a teoria. O estudo reforça a necessidade de a justiça distributiva ter um conceito multidimensional, visto que a percepção de um indivíduo não pode partir da regra da necessidade, mas da regra da necessidade ou igualdade (Laventhal, 1980). A regra da necessidade admite quanto maior for a necessidade da pessoa deve ser distribuição; já na regra da igualdade apresenta que todas receberão de maneira uniforme independente da necessidade ou contribuição (Laventhal, 1980).

### **2.3.2 Justiça procedimental**

Segundo Greenberg e Tyler (1987), o estudo baseado na justiça distributiva na década de 60 tinha o foco na distribuição de recompensa. A equidade no intercâmbio social é um conceito referido à relação entre o que as pessoas recebem e o que elas contribuem em uma situação. Algumas teorias, como a de Homans (1961) sobre a justiça distributiva e a de Adams (1965) sobre a iniquidade, enfatizam a importância do equilíbrio entre esses dois fatores. Por isso, as pesquisas baseadas nessas teorias tendem a se concentrar nas questões de distribuição (Greenber & Tyler, 1987).

As investigações realizadas pelos pesquisadores da década de 1970 apresentam que a distribuição da remuneração não era único elemento que preocupava os empregados das organizações (Sotomayor, 2007). Com a identificação da justiça processual, esta “aborda as percepções de justiça aos procedimentos organizacionais” (Beuren, Eggert & Santos, 2020, p.114).

A teorização sobre justiça processual deve-se originalmente a Thibaut e Walker (1975), que, influenciado pela tradição pesquisa em procedimento legais, desenvolveram um programa de investigação sistemática com objetivo de comparar as reações das pessoas aos procedimentos de resoluções de conflitos (Assmar et al., 2005), preocupados não apenas com a distribuição do lucro (Greenberg & Tyler, 1987).

A partir do estudo de Thibaut e Walker, houve o surgimento da justiça processual cujo objetivo é medir a equidade a partir do meio usado para sua distribuição (Greenberg & Tyler, 1987). Os estudos no contexto organizacional visam analisar a justiça processual em um contexto específico, a qual é a relação destes controles com a avaliação de desempenho (Greenberg & Tyler, 1987). Os resultados das pesquisas realizadas pelos autores apontaram que

as pessoas não estão meramente preocupadas com os resultados distribuídos, visto que os critérios adotados foram justos (Assmar et al., 2005).

### 2.3.3 Justiça interacional

O estudo sobre justiça interacional, foi apresentada inicialmente por Bies e Moag na década de 1980 (Assmar et al., 2005; Sotomayor, 2007). Essa dimensão trata-se da relação social dos decisores e de quem sofre a ação da decisão (Assmar et al., 2005). A concepção de justiça procedimental é distinta interacional (Assmar et al., 2005).

Para Assmar et al (2005), a justiça interacional estuda fatores que influenciam a relação social entre o decisor e o indivíduo que recebe a decisão. “A justiça interacional deve ser vista como uma dimensão distinta da justiça dos procedimentos, uma vez que ela representa a implementação dos procedimentos, envolvendo, portanto, a justiça dos critérios de comunicação, enquanto a justiça processual trata da qualidade estrutural dos processos de decisão” (Assmar, Ferreira & Saulo, 2004, p.46).

A distinção dos conceitos de justiça processual e interacional vem sendo um ponto-chave de discussão entre os estudiosos do tema justiça organizacional (Cropanzano, Prehar & Chen, 2002). “Recentemente, vários pesquisadores propuseram que a justiça processual e interacional possa ser distinguida uma da outra usando a teoria da troca social” (Cropanzano et al., 2002, p. 324). Cropanzano et al. (2002) explicam na justiça processual a relação estudada ocorre entre o indivíduo e o empregador; na justiça interacional a relação explicada é a ocorrida entre o indivíduo e o seu supervisor. Essa dimensão da Justiça Organizacional apresenta uma alta ligação com a LMX (Cropanzano et al., 2002). Rego (2000) investiga o modo como superior justifica ao subordinado a aplicação da justiça.

A rotatividade de pessoal é um desafio significativo para as empresas, especialmente no setor de contabilidade, onde a falta de proteção de profissionais pode afetar a qualidade dos serviços prestados George e Wallio (2016). A geração Millennial, composta por indivíduos nascidos entre os anos 1981 e 1996, possui características e expectativas únicas em relação ao trabalho, o que pode influenciar suas intenções de permanecer em uma organização (George & Wallio, 2016)

A justiça distributiva e a justiça processual tiveram uma relação significativa e negativa com as intenções de rotatividade dos funcionários da geração Millennial na indústria de

contabilidade pública (George & Wallio, 2016). Isso significa que quando os funcionários percebem que as recompensas e benefícios são distribuídos justamente e que os processos e procedimentos organizacionais são justos, eles têm menor probabilidade de ter intenções de deixar a organização (George & Wallio, 2016).

A justiça processual teve um impacto significativo nas intenções de rotatividade do que a justiça distributiva (George & Wallio, 2016). Isso sugere que como os processos e procedimentos são tratados na organização tem um papel relevante na retenção dos funcionários do que na distribuição de recompensas e benefícios.

Os pesquisadores Seifert, Sweeney, Joireman e Thornton (2010) conduziram um experimento com 447 auditores internos e contadores de gestão e descobriu que níveis altos de justiça processual, justiça distributiva e justiça interacional aumentaram a probabilidade de denúncia. O estudo também constatou que as contadoras percebiam uma maior probabilidade de denúncia de fraudes nas demonstrações financeiras por parte dos funcionários (Seifert, Sweeney, Joireman & Thornton, 2010). O estudo conclui que a incorporação dos princípios de justiça organizacional nas políticas e procedimentos de denúncia pode impactar positivamente a divulgação interna de fraudes nas demonstrações financeiras (Seifert, Sweeney, Joireman & Thornton, 2010).

O objetivo da pesquisa de Bernd e Beuren (2020) era buscar entender como a percepção de justiça organizacional influencia as atitudes e comportamentos dos auditores e como o Burnout pode mediar essa relação. Além disso, o artigo também destacará a importância da justiça organizacional na influência do bem-estar psicológico dos indivíduos e em seus comportamentos positivos ou negativos no ambiente de trabalho (Bernd & Beuren, 2020).

Os principais resultados encontrados neste estudo foram que níveis altos de justiça processual, distributiva e interacional aumentaram a probabilidade de denúncia de fraudes nas demonstrações financeiras por parte dos contadores (Bernd & Beuren, 2020). Isso sugere que quando os contadores percebem que os procedimentos e resultados de denúncia são justos, eles são propensos a relatar irregularidades internamente (Bernd & Beuren, 2020). Além disso, o estudo constatou que as contadoras percebiam uma maior probabilidade de denúncia de fraudes nas demonstrações financeiras por parte dos funcionários (Bernd & Beuren, 2020). Esses resultados são relevantes para as atividades diárias dos profissionais contábeis, ao destacarem a importância de promover um ambiente organizacional justo e transparente, que incentive a denúncia de irregularidades e contribua para a integridade das demonstrações financeiras (Bernd & Beuren, 2020).

Parker e Kohlmeyer (2005) se concentra na percepção de equidade das decisões relacionadas a salários e promoções e como essa equidade afeta as intenções de rotatividade. O estudo destaca a importância da justiça organizacional nas empresas de contabilidade e seu impacto na rotatividade de funcionários (Parker & Kohlmeyer, 2005).

Os principais resultados encontrados no artigo foram os seguintes. Percepção de injustiça processual está negativamente relacionada à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional (Parker & Kohlmeyer, 2005). Isso pode afetar suas atividades diárias, levando a uma menor motivação e desempenho no trabalho (Parker & Kohlmeyer, 2005). O comprometimento organizacional está negativamente relacionado às intenções de rotatividade (Parker & Kohlmeyer, 2005). Isso significa que as percepções dos funcionários entorno do ambiente profissional, sobre a justiça organizacional na sua dimensão processual, tendem a afetar de maneira positiva ou negativa a sua intenção de permanência, ou não na organização (Parker & Kohlmeyer, 2005). Esses resultados sugerem que a percepção de discriminação, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional têm um impacto significativo nas atividades diárias dos profissionais. A percepção de discriminação pode afetar negativamente a motivação e o desempenho, enquanto a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional podem influenciar positivamente o engajamento e a estabilidade no trabalho (Parker & Kohlmeyer, 2005). Portanto, é relevante que as organizações promovam um ambiente de trabalho justo e equitativo, a fim de melhorar a satisfação e o comprometimento dos profissionais e, conseqüentemente, suas atividades diárias (Parker & Kohlmeyer, 2005).

### **2.3.4 Justiça organizacional e desempenho gerencial**

Com objetivo de compreender o efeito da justiça organizacional no desempenho gerencial, realizou um levantamento junto as principais base de estudos Emerald, Science Direct, Scopus, Scientific Electronic Library e Web of Science. Usando como critério de escolha as palavras-chave “Organizational Justice” or “Procedural Justice” or “Interactional Justice” no primeiro eixo de pesquisa, no segundo eixo utilizou o termo “Managerial performance”. Após a leitura do título, objetivo e do texto completo dos estudos, foram selecionados sete artigos conforme apresentado na tabela 5.

Tabela 5

**Estudo sobre justiça organizacional e seus efeitos no desempenho gerencial**

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>
Bellavance, Landry e Schiehll (2013)	<i>Procedural justice in managerial performance evaluation: Effects of subjectivity, relationship quality, and voice opportunity</i>	O objetivo do artigo é examinar como a subjetividade na avaliação de desempenho afeta as percepções gerenciais de justiça processual, com foco no uso e peso de medidas subjetivas de desempenho, flexibilidade na ponderação de múltiplas medidas de desempenho, e os efeitos de interação da qualidade do relacionamento superior-gerente e oportunidade de voz.	Os instrumentos de medição foram validados por pré-testes e entrevistas com especialistas em contabilidade gerencial e recursos humanos. A amostra final foi de 317 gerentes de empresas canadenses que responderam a um questionário sobre variáveis como justiça processual, medidas subjetivas de desempenho, flexibilidade na ponderação de múltiplas medidas, qualidade do relacionamento superior-gerente e oportunidade de manifestação. Os dados foram analisados por regressão e análise de interação. O estudo tem limitações como possíveis vieses na amostra e na identificação das organizações.
Susiana, Ghozali, Fuad e Zulaikha (2017)	<i>The Effect of the Comprehensive Performance Measurement System of Managerial Performance: Distributive and Interactional Justice as the Mediators</i>	O objetivo do artigo é examinar a relação entre sistemas abrangentes de medição de desempenho e o desempenho gerencial, bem como os efeitos mediadores da justiça distributiva e interacional	O estudo utilizou uma abordagem de pesquisa de levantamento, com dados primários coletados por meio de questionários enviados para os gerentes de uma empresa de manufatura na Indonésia . A população do estudo foi composta por 84 gerentes de empresas de manufatura em Jacarta . A análise dos dados foi realizada utilizando a aplicação de Partial Least Square (PLS) . O método de coleta de dados envolveu o envio de 400 questionários para 100 empresas, dos quais 84 foram devolvidos e processados para análise . A análise dos dados foi realizada utilizando análise de regressão
Lau e Lim (2002a)	<i>The intervening effects of Participation on the relationship Between procedural justice and Managerial performance</i>	O artigo tem como objetivo examinar o impacto da justiça procedimental no desempenho gerencial e o papel da participação	A metodologia do estudo envolveu a coleta de dados por meio de questionários aplicados a subordinados em organizações de produção de

		<p>no orçamento nessa relação. Ele busca preencher uma lacuna na literatura investigando os efeitos indiretos da justiça procedimental no desempenho e estende pesquisas anteriores sobre o tema</p>	<p>grande porte. A amostra consistiu em funcionários com uma média de 46 anos de idade, 5,7 anos de experiência em suas cargas e responsáveis por uma média de 112 funcionários. Os questionários incluíram instrumentos para medir a justiça processual e a participação no orçamento, com altos níveis de confiabilidade.</p> <p>A análise dos dados foi realizada por meio de técnicas de regressão e análise de caminho, garantindo a adequação dos modelos selecionados. A coleta e análise dos dados seguiram procedimentos rigorosos para garantir a validade e confiabilidade dos resultados</p>
Lau e Lim (2002b)	<p><i>The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance</i></p>	<p>O objetivo do artigo é examinar os efeitos da participação no orçamento e da justiça procedimental na performance gerencial, especialmente em situações de ênfase orçamentária alta e baixa. O estudo busca entender como esses fatores interagem e influenciam a performance gerencial, com foco na justiça procedimental e sua relação com a participação no orçamento</p>	<p>O estudo utilizou um questionário de pesquisa que foi enviado para 200 chefes de departamento de 70 empresas de manufatura, selecionadas aleatoriamente de uma lista publicada. Após um acompanhamento, 83 respostas utilizáveis foram obtidas, resultando em uma taxa de resposta de 45,4% . O questionário incluiu instrumentos de medição para participação no orçamento, justiça procedimental e ênfase orçamentária, com alta confiabilidade interna. A análise dos dados foi realizada utilizando análise estatística.</p>

Os gerentes que percebem o processo de avaliação de desempenho como justo tendem a usar e valorizar as medidas subjetivas de desempenho, assim como a ter flexibilidade na combinação de diferentes medidas de desempenho (Bellavance, Landry & Schiehl, 2013). Outros fatores que influenciam a percepção de justiça processual são a qualidade do relacionamento entre o gerente e seu superior e a oportunidade de expressar sua opinião sobre o processo (Bellavance, Landry & Schiehl, 2013).

A análise dos princípios encontrados neste estudo revela uma forte relação entre a justiça distributiva e interacional e o desempenho gerencial (Susiana, Ghazali, Fuad & Zulaikha, 2017). A justiça distributiva, baseada no princípio de que a alocação de benefícios e custos deve ser proporcional à contribuição dos membros do grupo, está associada à percepção de equidade na distribuição de recompensas e punições (Susiana, Ghazali, Fuad & Zulaikha, 2017). Esta percepção de equidade pode influenciar positivamente o desempenho gerencial, uma vez que os gerentes se sentem reconhecidos e recompensados de forma justa pelo seu esforço e contribuição para a organização (Susiana, Ghazali, Fuad & Zulaikha, 2017).

Por outro lado, a justiça interacional, que se baseia na qualidade das interações e procedimentos utilizados na tomada de decisões, também desempenha um papel crucial no desempenho gerencial (Susiana, Ghazali, Fuad & Zulaikha, 2017). Quando os gerentes percebem que são tratados de forma justa e respeitosa nas interações com seus superiores e colegas, isso pode aumentar a confiança, a motivação e o comprometimento, levando a um melhor desempenho (Susiana, Ghazali, Fuad & Zulaikha, 2017).

A pesquisa indica que a percepção de justiça procedimental influencia indiretamente o desempenho gerencial por meio da participação dos subordinados nas decisões organizacionais (Lau & Lim, 2002a). A importância de manter a justiça procedimental na organização leva os gestores a selecionarem procedimentos que permitam maior participação dos subordinados, o que por sua vez melhora o desempenho gerencial (Lau & Lim, 2002a). A promoção da justiça procedimental e da participação dos subordinados nas decisões organizacionais pode ser uma estratégia eficaz para melhorar o desempenho gerencial e promover um ambiente de trabalho justo e colaborativo (Lau & Lim, 2002a).

A pesquisa de Lau e Lim (2002b) sugere que a percepção de justiça procedimental influencia a eficácia da participação no orçamento na melhoria do desempenho gerencial. Especificamente, em situações de alta ênfase orçamentária, a participação no orçamento é eficaz na melhoria do desempenho gerencial quando a justiça procedimental é baixa (Lau & Lim, 2002b). Isso indica que a percepção de justiça procedimental pode modular o impacto da

participação no orçamento no desempenho gerencial, especialmente em contextos de alta ênfase orçamentária Lau e Lim (2002b).

Além disso, a pesquisa destaca a importância de considerar a justiça procedimental na concepção e implementação de sistemas de controle organizacional Lau e Lim (2002b). A percepção de justiça procedimental pode influenciar o comportamento e o desempenho dos subordinados, sugerindo que a criação de procedimentos organizacionais justos pode ter um impacto significativo no desempenho gerencial Lau e Lim (2002b).

## **2.4 Desempenho Gerencial**

Nas organizações surgiu um movimento a partir da década de 1980, de esquematizar modelos de desempenho que se colabora para alcançar os objetivos de maneira eficaz e eficiente (Chiesa & Masella, 1996; Cedergren, Wall & Norström, 2010). As pesquisas em torno do tema avaliação de desempenho se demonstrou multidisciplinar, sendo estudados nas áreas de sistemas de informação, gestão, sociologia e psicologia (Van Camp & Braet, 2015). Como resultado, vários modelos de avaliação de desempenho têm surgido (Van Camp & Braet, 2015). Mas surgiu a necessidade de haver modelo de avaliação de desempenho que mensure de maneira individual cada colaboradores.

O desempenho no trabalho é um conceito referido ao resultado que o indivíduo produz a partir do seu comportamento (Sonnetag, Volme & Spsychala, 2008). Quando o empregado tem um bom desempenho, ele aumenta a produtividade e a eficiência da organização (Khan, Muttakin & Siddiqui, 2013). Além disso, o desempenho no trabalho está relacionado à realização das atividades que contribuem direta ou indiretamente para o aspecto técnico da organização (Motowildo, Borman & Schmit, 1997).

O desempenho de cada pessoa é diferente do desempenho do grupo e da organização. Mas existem pesquisas que mostram que algumas formas de desempenho individual podem ajudar a alcançar resultados melhores para as equipes e para as empresas (Parker & Turner, 2002). O desempenho é o que a pessoa faz ou deixa de fazer no seu trabalho e que contribui para os objetivos da organização (Sonnetag, Volme & Spsychala, 2008). Esse é um conceito relevante para entender o comportamento humano nas organizações.

Segundo Lam e Schaubroeck (1999), o desempenho organizacional está ligado à forma como a organização se preocupa em aprimorar o desempenho dos seus colaboradores. Isso envolve reconhecer as dificuldades que eles enfrentam no seu trabalho, em vez de ignorar outros

fatores que fazem parte do contexto em que atuam e que podem influenciar a qualidade do seu trabalho.

## **2.5 Desenho da pesquisa e Hipóteses**

As dimensões de Burnout, como exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal, são associadas a diferentes aspectos do desempenho dos colaboradores. A exaustão emocional tem sido consistentemente relacionada a um desempenho de trabalho baixo (Halbesleben & Bowler, 2007; Byrne & Hochwarter, 2007). Pesquisas mostram que os colaboradores que experimentam altos níveis de exaustão emocional tendem a ter menor produtividade, cometer erros e ter dificuldade em manter o foco e a atenção no trabalho (Byrne & Hochwarter, 2007).

A despersonalização, que se refere a uma atitude negativa e distanciada em relação aos outros, também pode afetar o desempenho dos colaboradores (Sharma & Dhar, 2015). Colaboradores com altos níveis de despersonalização podem ter dificuldade em estabelecer e manter relacionamentos de qualidade com colegas de trabalho e clientes, o que pode prejudicar a colaboração e a qualidade do atendimento ao cliente. Por fim, a baixa realização pessoal, que se refere à falta de satisfação e realização no trabalho, também pode ter um impacto negativo no desempenho dos colaboradores (Halbesleben & Bowler, 2007).

Colaboradores que se sentem insatisfeitos e desmotivados em relação ao seu trabalho podem ter menor comprometimento e engajamento, o que pode afetar negativamente sua produtividade e qualidade do trabalho (Simmons, Gooty, Nelson & Little, 2009; Hegazy, El-Deeb, Hamdy & Halim, 2022). Em resumo, as dimensões de Burnout têm uma relação negativa com o desempenho dos colaboradores, afetando sua produtividade, qualidade do trabalho, relacionamentos interpessoais e satisfação no trabalho.

Como apresentado anteriormente a síndrome de Burnout é um estado de estresse, composta por três dimensões, exaustão emocional marcada pelo cansaço intenso, segunda dimensão o cinismo que consiste no sentimento de dúvida da capacidade de exercer as atividades e a baixa realização pessoal que o sentimento de estar infeliz pela atividade exercida. As pesquisas que a desmotivação é uma consequência de Burnout, logo que percebida a síndrome os subordinados há uma diminuição efetiva ao executar as suas atividades, logo, sendo perceptível a diminuição do seu desempenho

A síndrome de Burnout, especificamente a exaustão emocional, tem uma relação negativa com o desempenho dos colaboradores (Akbar & Akthar, 2018). A relação entre líder e liderado exerce uma mediação nessa relação, onde a qualidade do relacionamento líder-membro influencia a exaustão emocional, que por sua vez afeta o desempenho dos colaboradores (Akbar & Akthar, 2018). A relação entre líder e liderado de baixa qualidade está associada a um maior nível de exaustão emocional, o que pode levar a um desempenho inferior (Akbar & Akthar, 2018).

### **H1- As dimensões da Relação Líder-Liderado impactam negativamente sobre a Síndrome de Burnout.**

A justiça organizacional tem um impacto significativo no desempenho dos funcionários. Quando os funcionários percebem serem tratados justamente pela organização, isso leva a uma série de resultados positivos, como maior satisfação no trabalho, maior comprometimento organizacional e maior desempenho no trabalho (Palaiologos, Papazekos, & Panayotopoulou, 2011; Beuren & Santos, 2012).

Por outro lado, quando os funcionários percebem uma falta de justiça organizacional, isso pode levar a resultados negativos, como insatisfação no trabalho, comportamento de cidadania organizacional reduzido e menor comprometimento organizacional. (Beuren & Santos, 2012). Além disso, a falta de justiça organizacional pode afetar a motivação e os esforços dos funcionários (Palaiologos, Papazekos, & Panayotopoulou, 2011).

As dimensões da justiça organizacional têm uma relação direta e indireta com o desempenho dos colaboradores. A justiça distributiva, que se refere à percepção de equidade na distribuição de recompensas, está positivamente associada ao desempenho no trabalho (Wang, Liao, Xia & Chang, 2010). Da mesma forma, a justiça procedimental, que diz respeito à percepção de imparcialidade nos processos de tomada de decisão, também está positivamente relacionada ao desempenho dos colaboradores (Wang, Liao, Xia & Chang, 2010). Além disso, a justiça interacional, que se refere à percepção de tratamento respeitoso e digno por parte dos líderes, também está positivamente associada ao desempenho no trabalho (Wang, Liao, Xia & Chang, 2010).

A relação entre líder e liderado, que se refere à qualidade da relação de troca entre um colaborador e seu líder, exerce um papel de mediação nessa relação entre a justiça organizacional e o desempenho dos colaboradores (Shan, Ishaq & Shaheen, 2015). A relação entre líder e liderado influencia significativamente tanto a justiça organizacional quanto o desempenho dos colaboradores (Shan, Ishaq & Shaheen, 2015). A relação entre líder e liderado

promove o engajamento no trabalho e o desempenho no trabalho (Zeb. Abdullah, Othayman & Ali, 2019). Além disso, a relação entre líder e liderado medeia a relação positiva entre a justiça distributiva e o desempenho no trabalho, a relação positiva entre a justiça procedimental e o desempenho no trabalho, e a relação positiva entre a justiça interacional e o desempenho no trabalho (Zeb. Abdullah, Othayman & Ali, 2019).

Portanto, as dimensões da justiça organizacional têm um impacto direto e indireto no desempenho dos colaboradores, sendo que a relação entre líder e liderado exerce um papel de mediação nessa relação, promovendo um maior engajamento e desempenho no trabalho (Wang, Liao, Xia & Chang, 2010; Shan, Ishaq & Shaheen, 2015; Zeb. Abdullah, Othayman & Ali, 2019).

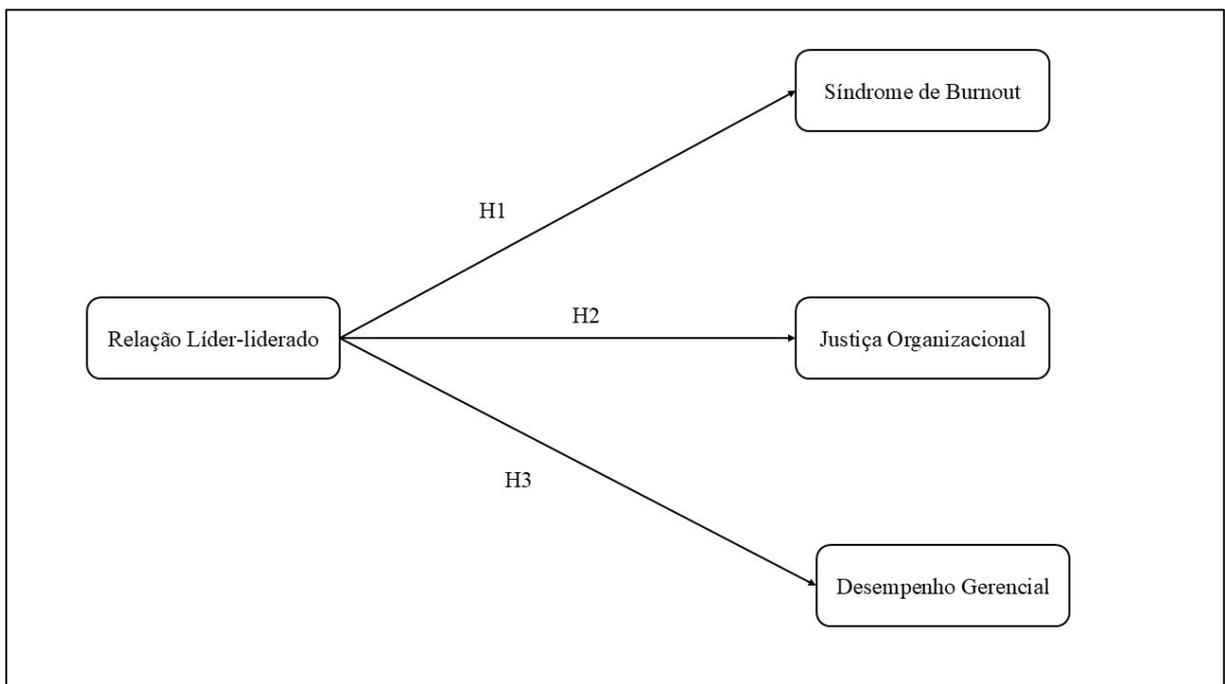
## **H2- O relacionamento entre líder-liderado impacta positivamente sobre a justiça organizacional.**

A relação entre a qualidade da troca líder-membro (LMX) e o desempenho dos funcionários tem sido amplamente estudada na literatura organizacional. A relação entre líder liderado é fundamental para entender como as dinâmicas sociais no ambiente de trabalho influenciam o desempenho, a satisfação e o comportamento de cidadania organizacional (Martin et al., 2016). Segundo pesquisa sugere que a confiança e a justiça nas avaliações de desempenho são elementos cruciais que afetam a qualidade da LMX, resultando em um impacto direto no desempenho dos funcionários. Além disso, a qualidade das relações entre líderes e membros pode ser mediada por fatores como o clima organizacional e as características das tarefas, o que reforça a importância de um ambiente de trabalho positivo para maximizar o desempenho (Martin et al., 2016).

O estudo de Lo et al. (2015) complementa essa discussão ao explorar como diferentes estilos de liderança, incluindo o LMX, afeta o engajamento dos funcionários e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. A pesquisa enfatiza que a orientação de mercado e a cultura organizacional também desempenham papéis importantes na eficácia da liderança. A combinação de um LMX de alta qualidade com uma cultura organizacional forte pode levar a um aumento no comprometimento dos funcionários e, por sua vez, a melhores resultados de desempenho. Essa inter-relação sugere que as organizações devem focar em desenvolver líderes que cultivem relações de alta qualidade com seus subordinados para melhorar o desempenho.

Por fim, o estudo de Asdani et al. (2018) fornece evidências empíricas sobre a relação positiva entre LMX e desempenho gerencial em um contexto educacional. Os resultados indicam que um aumento na qualidade do LMX está associado a um aumento significativo no desempenho dos gerentes, com uma análise de regressão mostrando que cada unidade de aumento no LMX resulta em um aumento correspondente no desempenho.

**H3 – As dimensões da Relação Líder-Liderado impactam positivamente no desempenho gerencial.**



**Figura 2.** Desenho da Pesquisa

Assim, as hipóteses delineadas emergem como um elemento central para orientar a investigação, oferecendo uma explicação possível para o problema de pesquisa. Fundamentada em pressupostos teóricos e metodológicos, ela estabelece um vínculo entre os objetivos propostos e os resultados esperados, especificamente como um guia para a análise e interpretação dos dados. Dessa forma, sua formulação não é apenas estrutura o estudo, mas também garante a coerência e a cientificidade do processo investigativo.

### 3 Metodologia

Nessa seção é apresentado o processo que ajuda responder o problema de pesquisa. Sendo assim apresentou o procedimento e método desse estudo iniciando pôr **delineamento metodológico, amostra e população de pesquisa, constructo e instrumento de coleta, procedimento de coleta de dados e procedimento de análise de dados.**

#### 3.1 Delineamento metodológico

Para haver o alcance do objetivo da pesquisa o presente estudo se caracteriza, como descritiva, com lógica dedutiva, com a abordagem quantitativa mediante utilização de dados primários e para alcançar objetivo para coletar os dados utilizou se aplicou survey.

A pesquisas descritivas busca apenas descrever um fenômeno ou situação (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). A partir dele, pode-se fazer uma pesquisa que tenta encontrar relações entre variáveis (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). A pesquisa descritiva é construída para medir a característica em torno da problemática da pesquisa (Hair et al., 2009). O presente estudo busca descrever como as variáveis Síndrome de Burnout e Justiça Organizacional influenciam o Desempenho Gerencial e se a relação entre líder-liderado aumenta ou diminui a intensidade dessa influência.

Para Sampieri, Collado & Lucio, (2013), a pesquisa quantitativa tem enfoque de testar e validar uma hipótese, por meio do uso de ferramenta de medição (normalmente se utiliza da estatística) e por fim após testá-la é possível realizar todas a relações com os resultados encontrados junto as perspectivas teóricas. As hipóteses apresentadas foram elaboradas, a partir de pesquisas realizadas junto a literatura disponível sobre a temática e testada a utilizando a inferência estatística.

Segundo Calais (2016), um dos vários métodos que podem ser usados para coletar dados científicos quantitativos é a pesquisa de levantamento, também conhecida como survey. Esse método consiste em aplicar questionários ou entrevistas a uma amostra representativa da população de interesse, para descrever características, opiniões ou comportamentos dos indivíduos pesquisados (Calais, 2016).

### 3.2 Amostra e população de pesquisa

A população é todo o conjunto de elementos que foram analisados, sendo necessário que exista uma particularidade comum, já amostra representa uma parte da população (Mattos, Konrath, & Azambuja, 2017). Os autores enfatizam que no momento de definição da amostra é necessário, adotar critério que garanta a de representatividade, significância e que apresenta a mesma particularidade da amostra (Mattos et al., 2017). “A amostra é definida previamente e obtida com consideração de alguns critérios, a fim de que seja significativa (quanto à composição) e se mostre representativa, apresentando as mesmas propriedades da população” (Mattos et al., 2017 p.9). Sendo a população para presente pesquisa foi com profissionais contábeis, que tenha uma relação hierárquica de liderado, visto que foi possível mensurar a percepção sobre os líderes.

A pesquisa é composta por amostragem probabilística. A amostragem probabilística garante que os resultados apurados garantem a representatividade amostral (Guimarães, 2008). Optou pela amostragem probabilística devido que a amostra da pesquisa é infinita, Rodrigues (2010) explica que a amostra infinita ocorre quando não se possível conhecer o número de indivíduo que compõem amostra devido ao tamanho da população.

Com intenção de apurar a confiabilidade estatística do modelo é necessário que se calcule o tamanho amostral mínimo para haver um grau de confiança aceitável (Faul, Erdfelder, Lang & Buchner, 2007; Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009). A amostra mínima foi calculada com auxílio do software G\*Power, conforme critério apresentado por Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2021) estimação a partir dos mínimos quadrados parciais (PLS, do inglês “Partial Least Squares”), considerando o grau de confiança de 95%, com duas variáveis preditoras (Desempenho gerencial, LMX), conforme se apresenta na tabela 6.

Tabela 6

#### Resultado do tamanho amostra mínimo

Dados de entrada	Cauda	Dois
	Tamanho do efeito $f^2$	0,15
	$\alpha$ erro probabilístico	0,05
	Potência (1- $\beta$ err prob)	0,95
	Número de variáveis Preditoras	2
Dados de saída	Parâmetro de não centralidade $\delta$	3,6537652
	t crítico	1,9879342
	Desvio padrão	86
	Tamanho mínimo da amostra	89
	Potência real	1,9879342

Conforme parâmetros apresentados na tabela 6, para haver uma significância estatística é necessário haver no mínimo 89 questionários respondidos. Sendo que a pesquisa alcançou um total de 105 respondentes, desse foram excluídos um total de 5 por englobar os critérios de exclusão caso haja, restando um total de 100 questionário.

### **3.3 Constructo e instrumento de coleta**

O constructo é conhecido como uma união de conceito e variáveis que foram representados em um cenário teórico. Conforme apresentado por (Martins e Theóphilo 2016, p.32) “Construto possui um significado construído intencionalmente a partir de um determinado marco teórico, devendo ser definido de tal forma que permita ser delimitado, traduzido em proposições particulares, observáveis e mensuráveis”. Já os conceitos são os eixos da teoria que representa os pontos que conduziam a pesquisa (Bryman, 2016).

Na tabela 5 é demonstrado o constructo da pesquisa, que buscou responder os objetivos específicos da pesquisa, apresentando as variáveis relacionado as variáveis da Relação Líder-Membro, Síndrome de Burnout, Justiça Organizacional e desempenho gerencial. O questionário da pesquisa foi dividido em 6 partes, sendo a primeira parte apresentação de dados sociodemográficos, a segunda aborda ao constructo da Relação entre Líder-Liderado. No que tange a terceira parte, o questionário apresentou a escala que mensura a variável Justiça Organizacional. Já o constructo relacionado a Síndrome de Burnout, foi mensurado na quarta parte do questionário. E para finalizar na quinta parte do questionário foi mensurada o constructo Desempenho Gerencial.

Tabela 7  
**Constructo da Pesquisa**

Variável Observada (Constructo)	Instrumento de coleta	Variável Latente (Dimensões)	Unidade de medida	Autores
Síndrome de Burnout	MBI-GS	Exaustão	Escala Likert formada por 6 questões em uma escala de frequência de 0-6	Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson (1996)
		Cinismo	Escala Likert formada por 4 questões em uma escala de frequência de 0-6	
		Realização Pessoal	Escala Likert formada por 6 questões em uma escala de frequência de 0-6	
Justiça Organizacional	EPJO	Justiça Distributiva	Escala Likert formada por 6 questões em uma escala de frequência de 0-6	Adams (1965); Mendonça et al (2003)
		Justiça Processual	Escala Likert formada por 7 questões em uma escala de concordância de 1-7	Thibaut e Walker (1975); Mendonça et al (2003)
		Justiça Interacional	Escala Likert formada por 7 questões em uma escala de concordância de 1-7	
Desempenho Gerencial	EDG	Desempenho Gerencial	Escala Likert de concordância de 1-5, formada por 5 questões	Denison, Hooijberg e Quinn, (1995)
Relação Líder-Liderado	LMX-MDM	Afeto	Escala Likert formada por 3 questões em uma escala de concordância de 1-7	Lidern e Maslyn (1998)
		Lealdade	Escala Likert formada por 3 questões em uma escala de concordância de 1-7	
		Contribuição	Escala Likert formada por 3 questões em uma escala de concordância de 1-7	
		Respeito Profissional	Escala Likert formada por 2 questões em uma escala de concordância de 1-7	

Para mensurar a incidência da Síndrome de Burnout utilizou do Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS). É o instrumento que visa mensurar a ocorrência dentro contexto operacional de modo geral (Maslach et al, 2001). MBI-GS é composto por 16 questões dividido em três dimensões: a dimensão Exaustão é composto por 6 questões, já o cinismo é mensurando a partir por 4 questões e ao que tange a realização pessoal, dispõem 6 questões para mensurar a dimensão.

As questões estão dispostas em uma escala likert de frequência que varia entre 0 até 6, onde 0 - equivale nunca, 1 - algumas vezes ao ano ou menos, 2 – Uma vez por mês ou menos, 3 – Algumas vezes durante o mês. 4 – Uma vez por semana, 5 – Algumas vezes durante a semana e 6 – Todo dia.

Tabela 8

**Assertivas da Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS)**

<b>Código</b>	<b>Assertivas</b>
EE1	Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.
EE2	Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.
EE3	Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.
EE4	Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.
EE5	Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.
EE6	Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.
C1	Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função.
C2	Sou menos entusiasmado com o meu trabalho.
C3	Sou descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo.
C4	Duvido da importância do meu trabalho.
RP1	Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho.
RP2	Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho.
RP3	Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.
RP4	Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.
RP5	Na minha opinião, sou bom no que faço.
RP6	No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.

A mensuração da percepção da Justiça Organizacional, é feita a partir da Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO), elaborada a partir do estudo de Mendonça et al., (2003). Sendo necessário realizar pesquisa psicométrica para estipular as percepções individuais (Adams, 1965). Escala de Percepção de Justiça Organizacional é composta por 20 questões. A percepção em torno da dimensão justiça distributiva é formada por 6 questões. Já justiça processual é formada por 7 questões. Para investigar a justiça interacional a escala dispõe

de 6 questões. Sendo uma escala Likert de concordância pontuada de 1 até 7, sendo que 1 – Discordo Fortemente, 2 – Discordo Totalmente, 3 - Discordo Parcialmente, 4 - Não concordo, nem discordo, 5 – Concordo Parcialmente, 6 – Concordo Totalmente e 7 - Concordo Fortemente.

Tabela 9

**Assertivas de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO)**

<b>Código</b>	<b>Assertivas</b>
JD1	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.
JD2	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.
JD3	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.
JD4	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.
JD5	Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.
JD6	Se considerar os desalários pagos na empresa, recebo um salário justo.
JP1	A minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas.
JP2	A minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.
JP3	A minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.
JP4	Por meio de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados nas decisões que os afetam diretamente, como política salarial.
JP5	A minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.
JP6	Na minha empresa recebo feedbacks úteis relacionados as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.
JP7	No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes.
JI1	Ao se relacionar com os empregados, o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.
JI2	O meu chefe se preocupa com os meus direitos.
JI3	Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.
JI4	O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências delas.
JI5	O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.
JI6	O meu chefe me fornece informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho.
JI7	O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho.

Para medir o desempenho gerencial se utilizou a instrumento desenvolvida por Denison, Hooijberg & Quinn (1995). Composta por nove questões em uma escala likert de cinco ponto onde 1- Muito baixo, 2 – Baixo, 3 – Médio, 4 – Alto e 5 – Muito alto.

Tabela 10

**Assertivas da escala de desempenho gerencial**

<b>Código</b>	<b>Assertivas</b>
DG1	Meu desempenho em comparação com o desempenho padrão da empresa.
DG2	Meu desempenho em comparação com o desempenho dos meus colegas de trabalho.
DG3	Meu desempenho como um modelo exemplar para meus colegas de trabalho
DG4	Meu sucesso gerencial, no geral, em comparação com outros gestores da empresa.

---

DG5            Minha eficácia global, como gestor, em comparação com outros gestores da empresa.

---

No último bloco de questão, que pretende de determinar a relação entre os líderes e os liderados, utilizou da Escala LMX-MDM, desenvolvida por Liden e Maslyn (1998). Segundo os autores, a relação entre os gerente e subordinado é baseado em 4 fatores, totalizado 12 questões. Os fatores da escala são afeto, medida por 3 assertivas, lealdade mensurada a partir de 3 assertiva. Contribuição composta por 2 assertivas e o Respeito profissional, o qual é mensurada a partir de 3 questões. As perguntas estão dispostas em uma escala likert que varia de 1 até 7. Sendo que 1 – Discordo Fortemente, 2 – Discordo Totalmente, 3 - Discordo Parcialmente, 4 - Não concordo, nem discordo, 5 – Concordo Parcialmente, 6 – Concordo Totalmente e 7 - Concordo Fortemente.

Tabela 11

**Assertivas LMX-MDM**

<b>Código</b>	<b>Assertivas</b>
A1	Eu gosto muito do meu supervisor como pessoa.
A2	Meu supervisor é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo.
A3	Meu supervisor é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar.
L1	O meu supervisor defende minhas ações (atitudes) no trabalho sempre e sem o completo conhecimento das questões que estão envolvidas.
L2	Meu supervisor poderá me defender se eu for “atacado” por outros.
L3	Meu supervisor me defenderia perante outros na organização se eu cometesse um erro sem querer, ou seja, sem ter a intenção.
CT1	O trabalho que faço para meu supervisor vai além do que consta na descrição do meu cargo.
CT2	Eu estou disposto a fazer um esforço extra, além daquele normalmente requerido, para desenvolver o meu grupo de trabalho.
CT3	Eu estou impressionado com o conhecimento do meu supervisor a respeito do seu trabalho.
R1	Eu respeito o conhecimento do meu supervisor e a sua competência no trabalho.
R2	Eu admiro as habilidades profissionais do meu supervisor.

### 3.4 Coleta de dados

A coleta de dados do estudo realizou a partir da distribuição de um Survey, por meio da ferramenta Microsoft Forms. A coleta foi realizada com profissionais que atuam na área contábil ou correlata, exemplo auditor, controller, perito, etc. atuante ou não em escritório de contabilidade, visto que a profissional da área contábil pode atuar no setor pública, privado e no terceiro setor.

Foram consideradas as respostas tantos de contadores com registros, quanto bacharéis em contabilidade, discentes de contábeis, desde que atue na atividade contábil. Sendo utilizados apenas dois filtros, para exclusão ou não dos questionários em análise sendo atuação como

subordinado através da pergunta “Você exerce atividade de liderança (Sem superior imediato)”, “tempo mínimo de empresa que será de no mínimo de três meses após vencimento do contrato de experiência”, “qual setor da empresa” e “você trabalha no ambiente”

É assegurado ao pesquisado o direito de desistir de responder o questionário, caso isso ocorra os questionários foram excluídos da análise. Também foram excluídos os questionários que tiveram respostas incompletas ou inconsistentes. Encaminhou-se um convite para participação da pesquisa, na rede social (LinkedIn) em grupo de contadores nos aplicativos (Telegram, Skype e WhatsApp), via e-mail dos escritórios e dos profissionais cadastrados no Conselho Federal e Regionais de Contabilidade (CFC/CRC), além nos e-mails de cursos de graduação e pós-graduações.

Especificamente no caso dos grupos e na rede sociais, caso os convidados se demonstrarem interessados em contribuir com a pesquisa, foram enviados uma carta de apresentação da pesquisa, além do link do questionário.

Os instrumentos utilizados foram validados, mediante, aplicação de testes com os alunos da graduação de uma instituição particular e com mestrando em contabilidade de uma instituição pública, no mês de outubro de 2023, para melhorar a assertividade das questões e busca de possíveis fragilidade no questionário, após realizar alterações necessárias, o questionário foi transformado em um arquivo eletrônico.

### **3.5 Análise de dados**

Nesta seção, é explicado o método utilizado para a análise estatística dos dados coletados na pesquisa. O objetivo é apresentar de forma clara e objetiva como os resultados foram obtidos e interpretados.

A análise de dados é um processo que visa verificar se as evidências coletadas a partir de observações empíricas podem sustentar uma afirmação sobre o comportamento de um fenômeno ou de uma população (Abelson, 1995). Esse processo envolve métodos estatísticos, lógicos e críticos para avaliar a validade e a confiabilidade das conclusões obtidas.

Após realização da coleta, foi feito a tabulação dos dados, além da realização da análise de dados a partir das metodologias: análise descritiva dos dados, análise fatorial confirmatória e modelagem de Equações Estruturais. Para realização e apresentação dos resultados foram utilizados os Softwares, Microsoft Excel, Jamovi e SmartPLS.

### 3.5.1 Análise descritiva

A primeira etapa de análise inicia-se pela análise descritiva, sendo apresentados a descrição dos dados e os valores das variáveis. A etapa visa demonstrar as características de um conjunto de dados por meio das tabelas, possibilitando uma melhor compreensão dos dados (Fávero, 2017).

Para haver uma melhor interpretação dos dados, foi elaborado uma tabela com as frequências, número de ocorrência dos participantes da amostra e frequência relativa e absoluta e percentagem respectivas (Fávero,2017). Posteriormente surgiu a necessidade de apresentar as medidas da média, mediana, moda, mínimo e máximo, desvios padrão e teste de normalidade dos dados.

### 3.5.2 Análise Fatorial Confirmatória

Em seguida, realizou-se Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Segundo Hair et al., (2009), o objetivo da análise fatorial é analisar a interdependências das variáveis. “AFC é uma maneira de testar quão bem variáveis medidas representam menos constructos” (Hair et al., 2009, p.582).

Tabela 12

#### **Critérios utilizados para avaliar a adequação dos constructos de mensuração AFC**

<b>Indicador</b>	<b>Valor recomendado</b>	<b>Referência</b>
Qui <sup>2</sup> /g Grau de Liberdade (GL)	<5	
Significância estatística (p)	P<0,05	
Índice de Adequação Comparativos (Comparative Fit Index -CFI)	>0 e <1 melhor próximo de 1	
Índice Tucker-Lewis (Tucker-Lewis Index-TLI)	> 0 e < 1, melhor próximo de 1	
Índice de adequação normado (Normed Fit Index -NFI)	> 0 e < 1, melhor próximo de 1	Hair et al., (2009)
Alfa de Cronbach (constructo)	>0,70	
Cargas Fatoriais (indicadores)	>0,40	
Confiabilidade Composta	>0,50	
Variância Média Extraída	>0,50	

Não há restrição no modelo, ao analisar os constructos, individualmente analisou que cada constructo apresenta grau de liberdade diferente. Quando há o mesmo número de grau de liberdade nos constructos, torna-se uma restrição para realização do teste de ajuste (Zonatto,

2014). Hair et al., (2009) explica que a análise de relacionamento entres constructos distintos, mesmo com três indicadores, não é um fator restritivo para o teste de ajuste do modelo.

A AFC compreendeu uma análise a partir de índices de ajustes realizados em cada modelo teórico utilizado na pesquisa e a análise de validade convergente. As medidas de ajuste utilizada nos modelos são apresentadas na tabela 3. Sendo classificada os índices de medidas em absoluta, incremental e parcimonioso (Hair et al., 2009).

O índice absoluto “são medidas diretas de quão bem o modelo especificado pelo pesquisador reproduz os dados observados” (Hair et al., 2009, p.568). Por sua vez, os índices de ajuste incremental “avaliam o quão bem um modelo especificado se ajusta relativamente a outro modelo alternativo de referência” (Hair et al., 2009, p.568). E para finalizar o modelo de ajuste parcimonioso são “especificamente planejados para fornecer informação sobre qual modelo, em um conjunto e modelo concorrente, é melhor, considera seu ajuste relativo à sua complexidade” (Hair et al., 2009, p.571).

Na pesquisa para medida de ajuste absoluto se utilizou do Quociente Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) / Grau de liberdade (GL). Segundo Hair et al., (2009) o valor deve apresentar uma referência menor que 5, observado o tamanho da amostra. “O quociente Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) / Grau de Liberdade (GL) indica a disparidade existentes entre as matrizes estimada e as matrizes observadas (Zonatto, 2014, p.188).

Para mensurar a medida incremental, utilizar é das medidas Comprative Fit Index -CFI, Tucker-Lewis Index-TLI e Normed Fit Index -NFI. O NFI é um índice que compara o modelo estimado e o modelo nulo, seus valores variam de 0 e 1, sendo que o modelo de ajuste perfeito terá o valor 1. Da mesma forma que o NFI o CFI também compara o modelo estimado e o modelo nulo, porém acrescido da complexidade do modelo, sendo que os se valores de referência são 0 e 1, quanto próximo de 1 melhor é o ajuste do modelo. O TLI efetua a comparação entre os modelos, porém, não é valor normando, ou seja, seus valores podem ser menores que zero e maior que um. Modelos com melhor ajuste tem o valor aproximando a 1 (Hair et al., 2009).

Foram efetuados a validação dos constructos, mediante o coeficiente de confiabilidade Alfa de Cronbach e variância média extraída. O Alfa de Cronbach considera o tamanho da amostra. Os valores ideais precisam ser superiores ores a 0,4 par que haja uma significância estatística (Hair et al., 2009). Em relação aos constructos recomendam-se que o valor ideal seja acima de 0,7 (Hair et al., 2009).

### 3.5.3 Modelagem de equações estruturais

Após realização da descritiva e fatorial realizou-se o teste de hipótese mediante aplicação de Modelagem de Equação Estrutural (MEE). O método utilizado na pesquisa baseou-se em covariância (CB-SEM). O CB-SEM tem como objetivos validar ou rejeitar teorias por meio de um processo que visa diminuir a diferença entre as matrizes de covariância esperada e observada (Hair et al., 2009). Para análise dos dados, foi utilizado o Software SmartPLS. Os critérios de avaliação são apresentados na tabela 13.

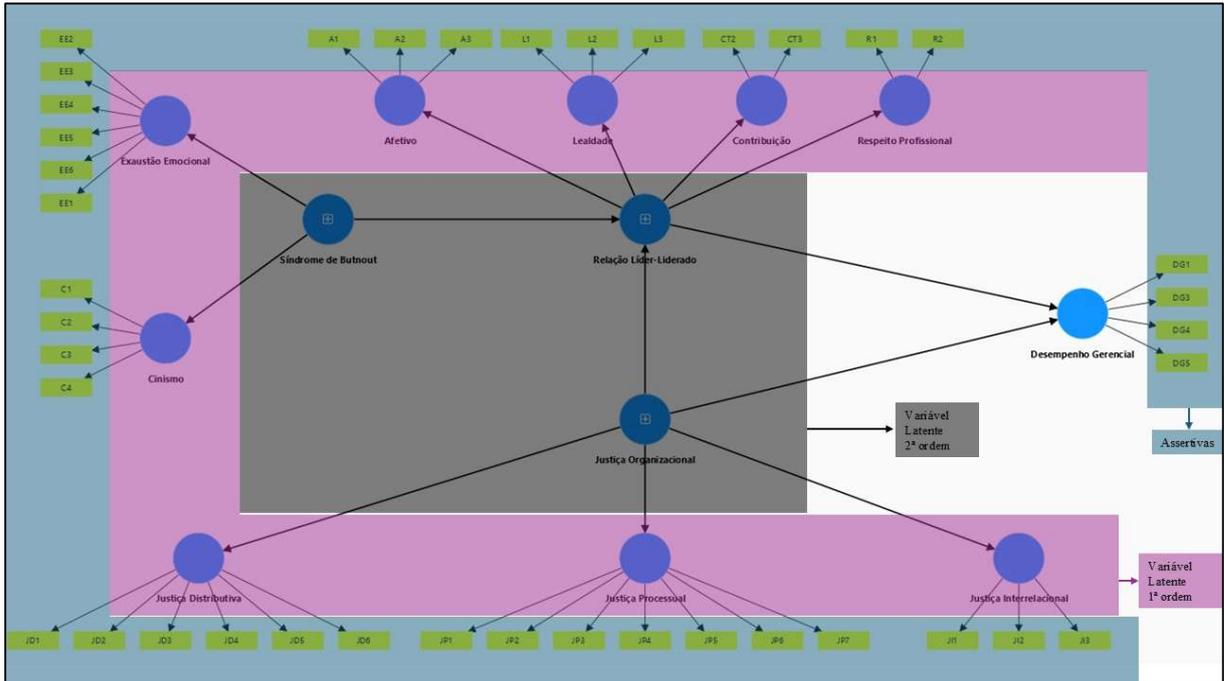
Tabela 13

#### **Critério para Modelagem de Equação Estrutural**

<b>Indicador</b>	<b>Valor Esperado</b>	<b>Referência</b>
Variância Média Extraída	>0,50	Hair et al., (2009)
Confiabilidade Composta	>0,70	
Alfa Cronbach (constructo)	>0,70	
Validade Preditiva (Q <sup>2</sup> )	>0,00	
Tamanho do efeito	>0,35	

O Primeiro passo realizado foi a validação e teste confiabilidade do modelo pelo método de análise da: variância média extraída e confiabilidade dos constructos pelo alfa de cronbach e confiança composta (Hair et al., 2009). Após mensurar a validade e confiança do modelo, foi realizado as avaliações de ajuste dos modelos utilizando a validade preditiva e o tamanho do efeito (Hair et al., 2009).

Conforme apresentado na figura 3, o modelo de mensuração apresenta variáveis latentes de segunda ordem. Uma forma de modelar variáveis latentes de segunda ordem é considerá-las como construtos multidimensionais, compostos por variáveis latentes de primeira ordem que representam diferentes aspectos do mesmo fenômeno (Ladeira et al., 2015).



**Figura 3.** Modelo de mensuração

Segundo Gerbing, Hamilton e Freeman (1994) a construção do modelo com variáveis latentes de segunda ordem, faz com que, se torne um modelo completo. Além, dessa vantagem, o modelo tem uma representação fiel, e buscando diminuir a sobrecarga dos fatores como que o ocorre em modelo com apenas variáveis latente de primeira ordem (Gerbing et al., 1994; Ladeira et al., 2015).

Existem duas abordagens principais para analisar modelos de variáveis latentes de segunda ordem. A primeira é o método de dois passos, recomendado quando existe uma grande discrepância entre o número de indicadores. Neste método, a análise é realizada em duas fases distintas para garantir a precisão. A segunda abordagem é a análise de indicadores repetidos em variáveis latentes de primeira ordem, apropriada quando o número de indicadores é similar ou apresenta pequenas variações. Este modelo é útil para manter a consistência dos indicadores ao longo do estudo (Bido & Silva, 2019).

Para o modelo do presente estudo, optou pelo método de repetição de indicadores, visto que, na variável síndrome de Burnout nas dimensões exaustão emocional e realização pessoal há seis indicadores cada e quatro para cinismo. Quanto a variável justiça organizacional há presença de seis indicadores para justiça distributiva e na justiça processual e interacional apresentou sete indicadores.

Segundo os autores Bido e Silva (2019) os critérios de estimativa é igual às variáveis primeira ordem, porém, é necessário tomar alguns cuidados, primeiro é necessário separar a

apresentação da análise do coeficiente e segundo é necessário calcular a confiabilidade e variância média de maneira manual.

#### 4. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, expõem-se a análise e interpretação dos dados da pesquisa. Primeiro se apresenta a caracterização da amostra da pesquisa, na sequência realiza a análise fatorial confirmatória dos constructos. Na continuidade nas análises, é feita mediante mensuração dos efeitos diretos da Síndrome de Burnout e Justiça Organizacional sobre o desempenho gerencial e posteriormente o efeito mediador da relação líder e liderado. E por fim, explora-se os resultados encontrados a partir do teste de hipóteses e relacionando com estudos já realizados

##### 4.1 Perfil dos respondentes

A pesquisa foi realizada com profissionais contábeis de diversos setores da economia brasileira, obtendo um total 100 repostas válidas. Na tabela 14 são apresentados os dados sociodemográficos dos respondentes.

Tabela 14

##### Perfil dos Respondentes

<b>Gênero</b>	<b>Cont.</b>	<b>%</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Cont.</b>	<b>%</b>
Feminino	56	56.00%	Casado(a)	21	21.00%
Masculino	44	44.00%	Prefiro não informar	2	2.00%
<b>Total Geral</b>	<b>100</b>	<b>100.00%</b>	Solteiro(a)	65	65.00%
<b>Idade</b>	<b>Cont.</b>	<b>%</b>	União estável	12	12.00%
de 21 anos até 30	51	51.00%	<b>Total Geral</b>	<b>100</b>	<b>100.00%</b>
até 20 anos	33	33.00%	<b>Grau de Instrução</b>	<b>Cont.</b>	<b>%</b>
de 31 anos até 40	8	8.00%	Ensino superior completo	25	25.00%
de 41 anos até 50	4	4.00%	Ensino superior incompleto	18	18.00%
Acima de 61 anos	2	2.00%	Ensino técnico	24	24.00%
de 51 anos até 60	2	2.00%	Especialização lato sensu	20	20.00%
<b>Total Geral</b>	<b>100</b>	<b>100.00%</b>	Mestrado	13	13.00%
			<b>Total Geral</b>	<b>100</b>	<b>100.00%</b>

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Na amostra, observa-se que, quanto ao gênero, há um perfil equilibrado, com 56,00% dos respondentes sendo do gênero feminino. A maioria (51%) tem entre 21 e 30 anos, e apenas 2 respondentes (2,00%) têm mais de 61 anos. Em relação ao estado civil, 65,00% dos respondentes são solteiros, e 25,00% possuem Ensino Superior completo.

O perfil encontrado mostra-se semelhante aos estudos (Peleias et al., 2016; Sharma & Dhar, 2016). Na Tabela 15, são apresentados os dados referentes aos estados de residência dos participantes.

Tabela 15

**Estado de residência dos respondentes**

<b>Estado em que reside</b>	<b>Cont</b>	<b>%</b>
Mato Grosso do Sul (MS)	2	2.00%
Alagoas (AL)	1	1.00%
Paraná (PR)	91	91.00%
Rio Grande do Sul (RS)	4	4.00%
Sergipe (SE)	2	2.00%
<b>Total Geral</b>	<b>100</b>	<b>100.00%</b>

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que a maioria dos respondentes é da região Sul, sendo 91 (91,00%) do estado do Paraná, seguido pelo Rio Grande do Sul, com 4 respondentes (4,00%), Segundo (<https://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConsultaPorRegiao.aspx?Tipo=0>, recuperado em 02 de novembro de 2024) a região sul é a segunda maior em número de registro profissional compreendendo um total de 18,00% dos registros nacionais, que equivale 96.323 profissionais. A Tabela 16 apresenta os dados referentes às condições de trabalho da amostra da pesquisa

Tabela 16

**Dados de trabalho dos respondentes**

<b>Remuneração</b>	<b>Cont</b>	<b>%</b>
Acima de 10 salários-mínimos	3	3.00%
Até 1 Salário-mínimo	27	27.00%
Até 10 salários-mínimos	9	9.00%
Até 5 salários-mínimos	61	61.00%
<b>Total Geral</b>	<b>100</b>	<b>100.00%</b>

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Dentre os respondentes, 61 (61,00%) recebem remuneração de até 5 salários-mínimos, enquanto apenas 3 (3,00%) recebem de 10 salários-mínimos. Na Tabela 17, são evidenciadas as principais atividades das empresas e os setores de atuação.

Tabela 17

**Perfil das empresas**

<b>Atuação da Empresa</b>	<b>Cont</b>	<b>%</b>
Comercio	17	17.00%
Comercio/indústria	3	3.00%
Industria	27	27.00%
Serviço	50	50.00%
Serviço/Comercio	3	3.00%
<b>Total Geral</b>	<b>100</b>	<b>100.00%</b>

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Verifica-se na tabela 17 que atividade principal da empresa se concentrar na prestação de serviço 50 (50,00%), mas, ficou evidente haver empresas que exercem mais de uma atividade em conjuntos, três empresas (3,00%) atuam na atividade de comércio e indústria e três (3,00%) empresa tem como atividade serviço e comércio de maneira concomitante. Os resultados do questionário sócios demográficos sugerem que os respondentes são qualificados para responderem o instrumento de pesquisa.

#### 4.2 Análise descritiva dos indicadores

Nesta seção, são apresentados os blocos de questões de pesquisa. Para a análise dos dados, foram calculados a média, o desvio padrão, a mediana, a assimetria e a curtose. A Tabela 18 mostra a análise estatística descritiva dos indicadores que compõem o constructo síndrome de Burnout.

Tabela 18

#### Estatística descritiva dos indicadores da síndrome de Burnout

Variável	Média escala	Média	Mediana	Desvio padrão	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo
<b>Exaustão Emocional</b>								
EE1	3.0000	3.0800	3.0000	1.7791	-1.2179	0.0197	0.0000	6.0000
EE2	3.0000	3.4700	4.0000	1.9146	-1.2246	-0.2659	0.0000	6.0000
EE3	3.0000	3.0500	3.0000	2.1100	-1.4855	-0.0802	0.0000	6.0000
EE4	3.0000	2.0900	1.0000	2.0206	-0.8585	0.6619	0.0000	6.0000
EE5	3.0000	2.5300	2.0000	2.0323	-1.2974	0.3020	0.0000	6.0000
EE6	3.0000	3.3800	4.0000	2.4362	-1.6090	-0.1763	0.0000	7.0000
<b>Cinismo</b>								
C1	3.0000	1.4600	1.0000	1.8391	0.1920	1.1138	0.0000	6.0000
C2	3.0000	1.6800	1.0000	1.7803	0.0902	1.0349	0.0000	6.0000
C3	3.0000	2.0000	2.0000	1.6576	-1.1027	0.2716	0.0000	6.0000
C4	3.0000	0.9800	0.0000	1.6142	3.4142	2.0621	0.0000	6.0000
<b>Realização Pessoal</b>								
RP1i	3.0000	1.8900	1.0000	1.7460	-0.3122	0.8574	0.0000	6.0000
RP2i	3.0000	1.5100	1.0000	1.5795	0.2492	0.9621	0.0000	6.0000
RP3i	3.0000	1.2700	1.0000	1.5818	0.9948	1.4021	0.0000	6.0000
RP4i	3.0000	1.2300	1.0000	1.5561	0.0188	1.0844	0.0000	5.0000
RP5i	3.0000	1.2100	1.0000	1.7309	2.1424	1.7795	0.0000	6.0000
RP6i	3.0000	1.2900	0.5000	1.7250	-0.0429	1.1652	0.0000	5.0000

Nota 1. EE=Exaustão Emocional; C=Cinismo; RPi= Realização Pessoal Inversa.

Nota 2. Fonte: dados da pesquisa

Analisando os resultados encontrados na Tabela 18, observa-se que os indicadores referentes à realização pessoal são predominantemente positivos. A síndrome de Burnout está associada a atitudes negativas e à falta de motivação nos ambientes organizacionais (Schaufeli et al., 2002). Para analisar as dimensões de realização pessoal, é necessário subtrair o valor assinalado pelo respondente do valor máximo da escala. Esse procedimento transforma a dimensão positiva em um efeito negativo (Almeida et al., 2023).

A média das respostas relacionadas à síndrome de Burnout é de 2,0075, com um desvio padrão de 1,8189, indicando uma baixa variância em relação à média. Assim, a maioria dos respondentes apresentou um número elevado de ocorrências da síndrome de Burnout. Em relação à dimensão de exaustão, com exceção das assertivas EE4 e EE5, que apresentaram ocorrências abaixo da média da escala, com médias de 2,090 e 2,530, respectivamente.

A variável cinismo demonstrou ter o menor impacto na ocorrência da síndrome de Burnout na amostra de pesquisa, com uma média de 1,530, em comparação com a média da escala, que é 3,00.

Quanto à realização pessoal, a maioria dos respondentes se considera realizada com a profissão escolhida, evidenciado pela baixa média de insatisfação nas assertivas. A média do score obtido é de 1,400, em comparação com o score médio da escala, que é 3,00, e o desvio padrão é de 1,653. A Tabela 19 apresenta a análise descritiva das variáveis da justiça organizacional

Tabela 19

**Estatística descritiva dos indicadores da justiça organizacional**

Variável	Média escala	Média	Mediana	Desvio padrão	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo
<b>Justiça Distributiva</b>								
JD1	4.000	4.071	4.000	1.934	-1.297	-0.024	1.000	7.000
JD2	4.000	4.263	5.000	1.972	-1.176	-0.245	1.000	7.000
JD3	4.000	4.283	4.000	1.990	-1.314	-0.139	1.000	7.000
JD4	4.000	4.222	4.000	2.018	-1.380	-0.113	1.000	7.000
JD5	4.000	3.253	3.000	1.913	-0.957	0.425	1.000	7.000
JD6	4.000	3.818	4.000	1.961	-1.223	-0.047	1.000	7.000
<b>Justiça Procedimental ou Processual</b>								
JP1	4.000	4.576	5.000	1.874	-0.973	-0.425	1.000	7.000
JP2	4.000	4.495	5.000	2.106	-1.391	-0.297	1.000	7.000
JP3	4.000	3.949	4.000	2.072	-1.388	0.006	1.000	7.000
JP4	4.000	3.384	4.000	2.009	-1.353	0.212	1.000	7.000
JP5	4.000	3.636	4.000	2.183	-1.435	0.208	1.000	7.000
JP6	4.000	4.525	5.000	2.087	-1.196	-0.315	1.000	7.000

JP7	4.000	4.414	5.000	1.990	-1.129	-0.291	1.000	7.000
<b>Justiça Interacional</b>								
J11	4.000	4.212	4.000	1.981	-1.253	-0.076	1.000	7.000
J12	4.000	4.586	5.000	2.020	-1.271	-0.264	1.000	7.000
J14	4.000	3.566	3.000	2.046	-1.388	0.126	1.000	7.000
J15	4.000	4.657	5.000	2.105	-1.263	-0.411	1.000	7.000
J16	4.000	4.485	5.000	2.072	-1.109	-0.449	1.000	7.000

Nota 1. JD= Justiça Distributiva; JP=Justiça Processual; JI=Justiça Interacional.

Nota 2. Fonte: dados da pesquisa

Conforme apresentado na Tabela 19, de maneira geral, os respondentes consideram o ambiente de trabalho justo, com uma média de 4133, que está acima da média da escala de 4,000. A amostra indica que as organizações possuem processos de distribuição definidos e justos, com uma média de 4,140. No entanto, a empresa demonstrou um caráter autoritário, como evidenciado pela assertiva JP4: 'Por meio de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos empregados nas decisões que os afetam diretamente, como política salarial', que apresentou a menor média da dimensão, 3,384.

Quanto à interação social na organização, medida pela justiça interacional, a média foi de 4,301. No entanto, os chefes não dedicam muito tempo para discutir as decisões tomadas e como essas impactarão as pessoas, resultando em uma média de 3,566 para essa questão. A dimensão esforço-recompensa apresentou a menor média entre as dimensões estudadas, com uma média de 3,985. A amostra demonstrou que a remuneração em relação ao esforço dispendido é considerada adequada, com uma média de 4,283.

Os resultados estão alinhados com a pesquisa de Thibaut e Walker (1975); Rego (2002); Monteiro et al. (2021), que afirma que as pessoas nas organizações preferem conhecer os critérios utilizados para determinar as recompensas em vez de apenas receber as recompensas. A Tabela 20 apresenta a análise estatística dos indicadores que medem a variável de relação líder-liderado

Tabela 20

**Estatística descritiva indicadores relação líder-liderado**

Variável	Média escala	Média	Mediana	Desvio padrão	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo
<b>Afeto</b>								
A1	4.000	4.660	5.000	2.104	-1.059	-0.461	1.000	7.000
A2	4.000	4.390	4.000	2.122	-1.259	-0.203	1.000	7.000
A3	4.000	4.590	5.000	2.147	-1.260	-0.332	1.000	7.000
<b>Lealdade</b>								
L1	4.000	3.880	4.000	2.090	-1.248	0.156	1.000	7.000

L2	4.000	4.580	5.000	2.147	-1.137	-0.456	1.000	7.000
L3	4.000	4.480	4.000	2.032	-1.033	-0.272	1.000	7.000
<b>Contribuição</b>								
CT1	4.000	4.850	5.000	2.185	-0.810	-0.652	0.000	7.000
CT2	4.000	5.640	6.000	1.709	0.560	-1.180	1.000	7.000
CT3	4.000	4.750	5.000	2.143	-1.133	-0.453	1.000	7.000
<b>Respeito Profissional</b>								
R1	4.000	5.450	7.000	2.086	-0.261	-1.103	1.000	7.000
R2	4.000	5.270	6.000	2.187	-0.455	-1.021	1.000	7.000

Nota 1. A=Afeto; L=Lealdade; CT=Contribuição; R=Respeito Profissional

Nota 2. Fonte: dados da pesquisa

Os resultados apresentados na Tabela 20 indicam que a dimensão relacionada à aceitação da autoridade e ao reconhecimento da recompensa pelo supervisor teve a maior média entre as dimensões, com um valor de 5,360. A amostra demonstra que os participantes acreditam que suas atividades contribuem significativamente para o sucesso do grupo e que estão dispostos a realizar tarefas extras, quando necessário, além de suas funções habituais, com uma média de 5,080.

Os profissionais que responderam ao questionário mostraram preferência por manter um relacionamento profissional do que uma relação de amizade com seus superiores, com uma média de 4,547. Essa preferência é evidente ao comparar as três assertivas da dimensão. A assertiva A2, 'Meu supervisor é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo', obteve a menor média da dimensão, com um valor de 4,390.

Essa preferência por um relacionamento profissional pode ser explicada pela percepção de baixa lealdade do gestor para com os funcionários. Essa percepção é refletida na média baixa entre as dimensões, que foi de 4,313. Além disso, entre todas as assertivas da escala, a que apresentou o menor score foi a L1, 'O meu supervisor defende minhas ações (atitudes) no trabalho sempre e sem completo conhecimento das questões envolvidas', com uma média de 3,880.

Tabela 21

**Estatística descritiva dos indicadores do desempenho gerencial**

Variável	Média escala	Média	Mediana	Desvio padrão	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo
DG1	3.000	3.720	4.000	0.866	0.809	-0.660	1.000	5.000
DG2	3.000	3.770	4.000	0.839	-0.308	-0.378	2.000	5.000
DG3	3.000	3.840	4.000	0.896	-0.066	-0.451	1.000	5.000
DG4	3.000	3.450	4.000	1.019	-0.005	-0.476	1.000	5.000
DG5	3.000	3.570	4.000	1.057	-0.036	-0.529	1.000	5.000

Nota 1. DG=Desempenho Gerencial;

Nota 2. Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 21, os profissionais respondentes apresentaram um desempenho próximo da média, indicando que as atividades realizadas estão alinhadas com seu conhecimento e experiência. As variáveis que mostram a maior variação de desempenho estão relacionadas à comparação com seus colegas (DG4 e DG5).

A análise da normalidade dos dados, realizada por meio da curtose e da assimetria, revelou que não haver tendência de normalidade na distribuição. No entanto, a ausência de normalidade não impede a utilização do PLS-SEM, uma vez que essa não é uma exigência para esse método de análise (Hair et al., 2009). Assim, não é necessário excluir variáveis da pesquisa. Nas próximas seções, foram discutidos o modelo relacional e o teste das hipóteses propostas

### 4.3 Validade discriminante dos constructos de mensuração

Apura-se a característica de cada constructo da pesquisa por meio da análise a Confiabilidade Composta (CC), Alfa de Cronbach e a Variância Média Extraída, conforme apresentado na tabela 22.

Tabela 22

#### Confiabilidade Composta (CC), Alfa de Cronbach e a Variância Média Extraída das Variáveis Latentes de 1ª ordem

Variáveis	Dimensões	Alfa Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
<b>Relação líder-liderado</b>	<b>Afeto</b>	0.918	0.948	0.859
	<b>Contribuição</b>	0.704	0.866	0.764
	<b>Lealdade</b>	0.767	0.867	0.687
	<b>Respeito Profissional</b>	0.963	0.982	0.965
<b>Síndrome-Burnout</b>	<b>Cinismo</b>	0.739	0.851	0.659
	<b>Exaustão Emocional</b>	0.830	0.883	0.582
	<b>Realização Pessoal</b>	0.484	0.732	0.603
<b>Justiça Organiacional</b>	<b>Justiça Distributiva</b>	0.928	0.944	0.738
	<b>Justiça Interacional</b>	0.874	0.903	0.572
	<b>Justiça Processual</b>	0.900	0.921	0.628
<b>Desempenho Gerencial</b>		0.917	0.922	0.704

Nota. Fonte: dados da pesquisa

O Alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade amplamente utilizada na psicometria e em pesquisas sociais para avaliar a consistência interna de um conjunto de itens que compõem uma escala ou questionário (Bryman, 2016). Conforme mostrado na Tabela 22,

os constructos Contribuição, Realização Pessoal e Cinismo não apresentaram valores considerados ideais, ficando abaixo de 0,70. No entanto, não há necessidade de exclusão desses constructos, uma vez que os critérios de confiabilidade composta e AVE foram atendidos (Bido & Silva, 2019).

Essa medida avalia o quanto os itens que compõem um construto são consistentes em medir a mesma característica ou dimensão (Valentini & Damásio, 2016). Todos os constructos apresentaram valores acima do ideal. A AVE mede o quanto os itens de um construto representam efetivamente a característica subjacente que se pretende medir (Valentini & Damásio, 2016). De acordo com os resultados apresentados, todos os constructos estão dentro dos intervalos desejados.

Com o objetivo de construir um modelo de mensuração robusto, durante a análise do Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída houve a necessidade de excluir as assertivas C3 referente ao cinismo, CT1 da dimensão contribuição, além de, RP1i, RP2i, RP4i e RP5i da variável Realização Pessoal. A Tabela 23 mostra os resultados da Validade Discriminante dos Constructos.

Tabela 23

**Validade discriminante dos constructos das variáveis latentes de 1ª ordem**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 Afeto</b>	<b>0.927</b>									
<b>2 Cinismo</b>	-0.332	<b>0.812</b>								
<b>3 Contribuição</b>	0.638	-0.088	<b>0.874</b>							
<b>4 Exaustão Emocional</b>	-0.215	0.439	-0.055	<b>0.763</b>						
<b>5 Justiça Distributiva</b>	0.606	-0.285	0.431	-0.316	<b>0.859</b>					
<b>6 Justiça Interacional</b>	0.760	-0.385	0.497	-0.349	0.751	<b>0.851</b>				
<b>7 Justiça Processual</b>	0.652	-0.249	0.515	-0.300	0.772	0.803	<b>0.792</b>			
<b>8 Lealdade</b>	0.779	-0.300	0.599	-0.287	0.591	0.623	0.643	<b>0.829</b>		
<b>9 Realização Pessoal</b>	-0.254	0.300	-0.106	0.202	-0.234	-0.328	-0.225	-0.335	<b>0.777</b>	
<b>10 Respeito Profissional</b>	0.631	-0.072	0.794	-0.184	0.497	0.496	0.558	0.600	-0.125	<b>0.982</b>

Nota 1. Os valores da diagonal são o resultado da raiz quadrada do AVE

Nota 2. Fonte: dados da pesquisa

A validade discriminante é um conceito utilizado para garantir que diferentes construtos não se confundam entre si (Hair et al., 2009). Fornell e Larcker (1981) propuseram critérios para confirmar essa validade. Um desses critérios é que a raiz quadrada da Variância Extraída Média (AVE) de um construto deve ser maior do que as correlações desse construto com os outros (Hair et al., 2009).

Conforme mostrado na Tabela 23, todos os construtos apresentaram resultados aceitáveis de acordo com os critérios teóricos, não sendo necessária a exclusão de nenhum

construto. Para que os resultados fossem aceitáveis houve a necessidade de excluir as seguintes assertivas JI4, JI5, JI6 e JI7, ambas da variável justiça Interracional. A Tabela 24 ilustra a validade discriminante das variáveis latentes com base no modelo de segunda ordem.

Tabela 24

**Validade discriminante dos dados das variáveis latentes de 2ª ordem**

Variável	Justiça Organizacional	Relação Lider-liderado	Síndrome de Burnout
<b>Justiça Organizacional</b>	<b>0.766</b>		
<b>Relação Lider-liderado</b>	0.724	<b>0.782</b>	
<b>Síndrome de Burnout</b>	-0.409	-0.301	<b>0.616</b>
<b>Variância Média</b>			
<b>Extraída</b>	0,687	0,810	0,607
<b>Confiabilidade Composta</b>	0,972	0,977	0,940

Nota 1. Os valores da diagonal são o resultado da raiz quadrada do AVE

Nota 2. Fonte: dados da pesquisa

O modelo de variável de segunda ordem atendeu aos critérios preliminares: as correlações foram inferiores à raiz quadrada da Variância Extraída Média (AVE), a confiabilidade composta foi superior a 0,5 e o AVE também foi superior a 0,5. Em seguida, foi realizado o teste de cargas cruzadas, que mede a força de predição de cada indicador em relação aos outros (Menezes, Guimarães & Bido, 2011). A Tabela 25 apresenta os resultados das cargas cruzadas.

Tabela 25

**Matriz de Carga Cruzada**

	A	C	CT	DG	EE	JD	JI	JP	L	R	RPi
<b>A1</b>	0,923	-0,279	0,659	0,032	-0,227	0,616	0,739	0,614	0,776	0,637	-0,206
<b>A2</b>	0,963	-0,298	0,627	0,004	-0,153	0,506	0,711	0,589	0,691	0,591	-0,209
<b>A3</b>	0,893	-0,352	0,477	0,006	-0,219	0,563	0,658	0,611	0,694	0,521	-0,298
<b>C1</b>	-0,235	0,829	-0,106	-0,014	0,373	-0,216	-0,261	-0,198	-0,178	-0,090	0,175
<b>C2</b>	-0,284	0,911	-0,050	-0,068	0,47	-0,267	-0,361	-0,263	-0,303	-0,059	0,285
<b>C4</b>	-0,314	0,679	-0,062	0,117	0,167	-0,210	-0,324	-0,120	-0,252	-0,017	0,288
<b>CT2</b>	0,435	-0,063	0,817	0,194	0,102	0,166	0,262	0,224	0,335	0,473	0,043
<b>CT3</b>	0,648	-0,087	0,928	0,059	-0,146	0,52	0,555	0,606	0,655	0,85	-0,182
<b>DG1</b>	-0,053	0,069	0,213	0,78	0,125	-0,051	-0,035	-0,015	0,083	0,088	-0,132
<b>DG2</b>	-0,098	0,077	0,103	0,773	0,144	-0,074	-0,067	-0,077	0,062	-0,005	-0,080
<b>DG3</b>	-0,078	0,039	0,07	0,79	0,117	-0,120	-0,073	-0,047	0,055	-0,046	-0,175
<b>DG4</b>	0,045	-0,040	0,094	0,931	0,058	0,048	0,027	0,123	0,196	-0,065	-0,273
<b>DG5</b>	0,033	-0,036	0,011	0,906	0,065	0,026	0,043	0,124	0,188	-0,025	-0,181
<b>EE1</b>	-0,194	0,309	-0,072	0,094	0,829	-0,286	-0,324	-0,288	-0,289	-0,230	0,104
<b>EE2</b>	-0,143	0,242	-0,065	0,011	0,802	-0,160	-0,217	-0,180	-0,209	-0,129	0,158
<b>EE3</b>	-0,173	0,469	0,074	0,041	0,849	-0,306	-0,251	-0,190	-0,185	-0,075	0,206
<b>EE4</b>	-0,134	0,313	-0,025	0,183	0,801	-0,155	-0,192	-0,178	-0,195	-0,045	0,129
<b>EE5</b>	-0,178	0,451	-0,077	0,074	0,871	-0,327	-0,369	-0,347	-0,291	-0,239	0,236
<b>EE6</b>	-0,293	0,133	-0,281	-0,034	0,2	-0,276	-0,384	-0,252	-0,133	-0,184	0,013
<b>JD1</b>	0,507	-0,272	0,35	0,021	-0,283	0,872	0,614	0,597	0,468	0,42	-0,267
<b>JD2</b>	0,536	-0,055	0,467	0,072	-0,122	0,794	0,573	0,715	0,511	0,499	-0,027
<b>JD3</b>	0,516	-0,385	0,29	-0,101	-0,312	0,874	0,654	0,644	0,528	0,38	-0,254
<b>JD4</b>	0,542	-0,295	0,376	0,02	-0,326	0,923	0,758	0,708	0,491	0,438	-0,251
<b>JD5</b>	0,573	-0,327	0,402	-0,070	-0,338	0,897	0,722	0,698	0,534	0,41	-0,291
<b>JD6</b>	0,443	-0,112	0,336	0,173	-0,237	0,784	0,526	0,612	0,517	0,42	-0,099
<b>JI1</b>	0,65	-0,334	0,403	-0,050	-0,334	0,714	0,853	0,642	0,575	0,44	-0,292
<b>JI2</b>	0,647	-0,361	0,37	-0,088	-0,279	0,671	0,871	0,783	0,508	0,433	-0,277

<b>JI3</b>	0,646	-0,280	0,514	0,217	-0,278	0,517	0,829	0,614	0,508	0,388	-0,268
<b>JP1</b>	0,495	-0,206	0,371	0,095	-0,299	0,603	0,633	0,773	0,595	0,312	-0,274
<b>JP2</b>	0,483	-0,129	0,412	0,036	-0,246	0,66	0,655	0,846	0,464	0,526	-0,054
<b>JP3</b>	0,593	-0,304	0,417	0,005	-0,312	0,745	0,809	0,855	0,497	0,532	-0,209
<b>JP4</b>	0,596	-0,294	0,4	0,019	-0,242	0,672	0,711	0,79	0,54	0,474	-0,160
<b>JP5</b>	0,555	-0,205	0,434	0,095	-0,230	0,645	0,682	0,885	0,552	0,461	-0,270
<b>JP6</b>	0,431	-0,132	0,357	0,216	-0,187	0,435	0,426	0,672	0,547	0,371	-0,245
<b>JP7</b>	0,436	-0,060	0,487	0,127	-0,113	0,452	0,45	0,699	0,381	0,388	-0,028
<b>L1</b>	0,441	-0,129	0,384	0,259	-0,161	0,378	0,35	0,405	0,692	0,443	-0,353
<b>L2</b>	0,766	-0,227	0,659	0,109	-0,231	0,503	0,569	0,595	0,924	0,621	-0,215
<b>L3</b>	0,687	-0,380	0,406	0,125	-0,316	0,582	0,605	0,579	0,853	0,409	-0,304
<b>R1</b>	0,622	-0,090	0,801	0,01	-0,190	0,479	0,468	0,531	0,618	0,983	-0,139
<b>R2</b>	0,618	-0,050	0,758	-0,008	-0,172	0,498	0,506	0,564	0,561	0,982	-0,106
<b>RP3i</b>	-0,089	-0,015	0,015	-0,044	0,028	-0,180	-0,071	-0,215	-0,115	-0,109	0,491
<b>RP6i</b>	-0,257	0,33	-0,118	-0,237	0,214	-0,216	-0,341	-0,198	-0,340	-0,112	0,982

Nota.1: A=Afeto; C=Cinismo; CT=Contribuição; DG Desempenho Gerencial; EE= Exaustão Emocional; JD=Justiça Distributiva; JI=Justiça Interacional; JP=Justiça Processual; L=Leal

Nota 2. Fonte: dados da pesquisa

Na Tabela 25, observa-se a exclusão das variáveis "Respeito Profissional" e "Realização Profissional" devido à falta de validade discriminante. A validade discriminante significativa é indicada quando as maiores cargas fatoriais estão associadas aos indicadores específicos dentro do construto ao qual pertencem. Isso sugere que cada construto é medido de forma distinta pelos seus indicadores, sem sobreposição significativa com outros construtos, o que é crucial para a validação de modelos (Begnini, Rosseto & Carvalho, 2023).

Para verificar a ausência de multicolinearidade entre as variáveis latentes, foi realizada a análise dos fatores de inflação da variância (VIF). O ideal é que o valor do VIF seja inferior a 3. Os resultados do VIF estão apresentados na Tabela 26.

Tabela 26

**VIF dos Constructos**

	<b>Desempenho Gerencial</b>	<b>Justiça Organizacional</b>	<b>Síndrome de Burnout</b>
<b>Relação Líder-liderado</b>	1.000	1.000	1.000

Nota. Fonte: dados da pesquisa

Confirmando a ausência de multicolinearidade entre as variáveis. Logo, após a realização dos testes apresentado neste tópico indicam que o modelo de mensuração é válido permitindo avançar par análise das relações estruturais.

#### 4.4 Análise do Modelo e Teste de Hipótese

Após descrever os modelos teóricos e realizar os testes de validação dos construtos, nesta seção foi analisada a influência da síndrome de Burnout e da justiça organizacional sobre o desempenho gerencial, bem como o papel mediador da relação líder-liderado nesse contexto. O objetivo é atender às metas propostas e testar as hipóteses por meio da modelagem por equação estrutural.

A análise do modelo estrutural foi realizada utilizando as técnicas de Bootstraping e Blindfolding, que permitem avaliar as hipóteses da pesquisa (Hair et al., 2016). Foram geradas 5.000 subamostras e realizadas 5.000 interações, com intervalo de confiança corrigido e acelerado, e um teste bicaudal com nível de significância de 5% para o Bootstraping (Hair et al., 2016). Os resultados do modelo estrutural estão apresentados na figura 4.

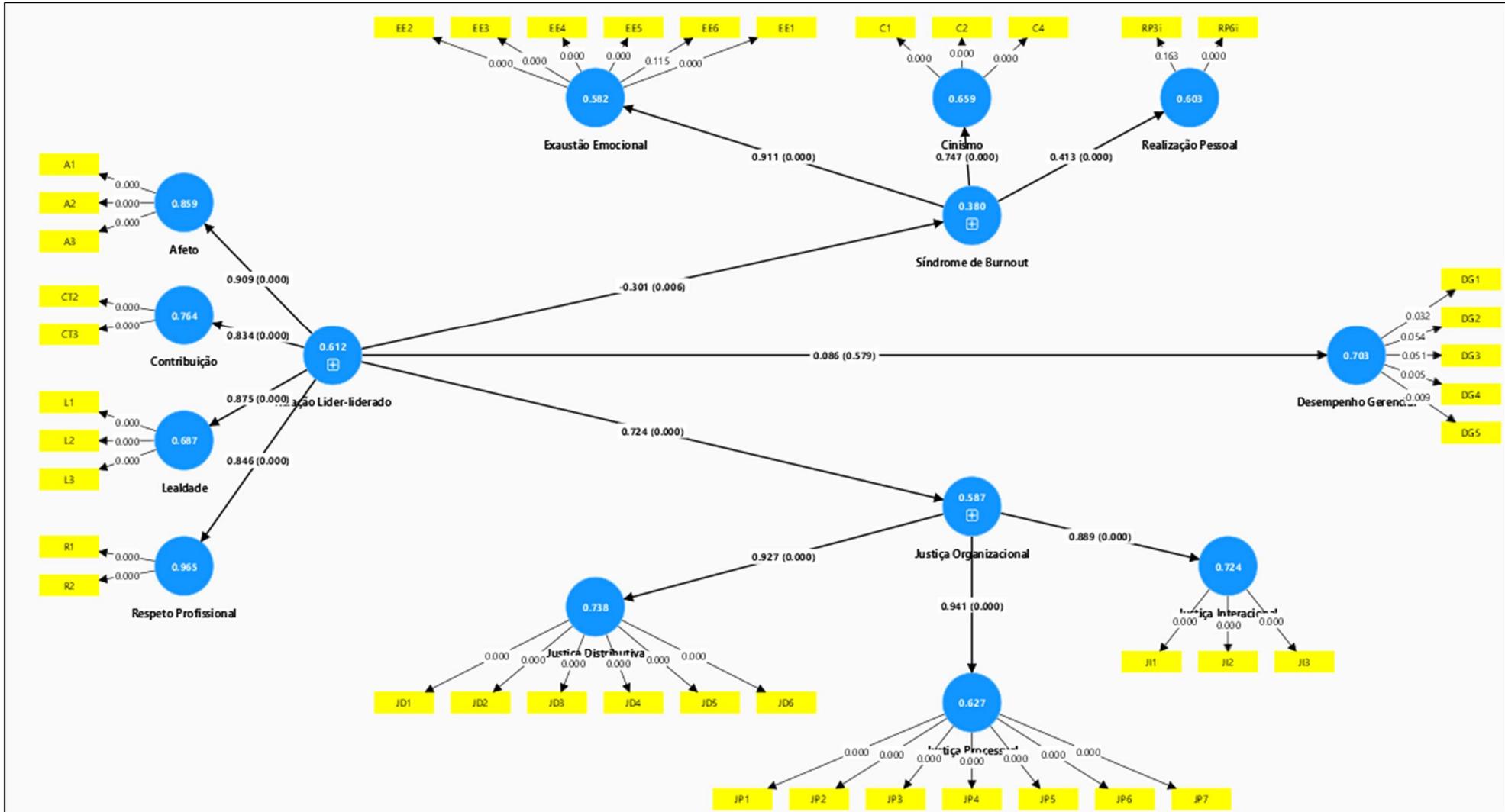


Figura 4. Modelo de mensuração do SEM

A figura 4 foi apresentado o resultado do modelo de equação estrutural da pesquisa, porém, na tabela 27 será apresentado as relações das variáveis.

Tabela 27

**Modelo Estrutural**

<b>Relação</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Teste t</b>	<b>P values</b>
<b>Relação Líder-liderado -&gt; Desempenho Gerencial</b>	0.086	0.155	0.555	0.579
<b>Relação Líder-liderado -&gt; Justiça Organizacional</b>	0.724	0.049	14.830	0.000*
<b>Relação Líder-liderado -&gt; Síndrome de Burnout</b>	-0.301	0.110	2.732	0.006*

Nota 1. DG=Desempenho Gerencial; JO=Justiça Organizacional; LMX=Relação Líder-Liderado; SB=Síndrome de Burnout.

Nota 2. \*Significância a 1%

Nota 3. Fonte: dados da pesquisa

Os resultados apresentados na Tabela 27 indicam haver uma relação negativa ( $\beta = -0,301$ ) entre a relação líder-liderado e Síndrome de Burnout (H1), sendo a uma relação significativa ( $p > 0,006$ ). Isso sugere que os participantes da pesquisa percebem que ações abusivas por parte de um líder tendem a agravar o estado de estresse laboral, o que, por sua vez, pode intensificar a ocorrência da síndrome de burnout.

Em relação à hipótese H2, que examina a influência do relacionamento entre líder e liderado, os resultados indicam uma relação positiva ( $\beta = 0,724$ ;  $p = 0,000$ ), confirmando as expectativas estabelecidas na hipótese. Isso sugere que, além dos fatores ambientais, a maneira como o colaborador é tratado por seu superior tem o potencial de melhorar a percepção de justiça organizacional.

A hipótese H3 avaliou a influência da relação líder-liderado no desempenho gerencial. Os resultados indicaram que a percepção do liderado em relação à pessoa do líder não exerce impacto significativo no desempenho do colaborador ( $\beta = 0,086$ ;  $p = 0,579$ ). Nesta seção, discutiremos os resultados apresentados anteriormente e a análise dos dados, confrontando-os com as hipóteses da pesquisa. A Tabela 28 fornece um resumo das hipóteses e indica se há suporte estatístico para cada uma delas.

Tabela 28  
**Resumo das hipóteses**

	<b>Hipóteses</b>	<b>Decisão</b>
H1	As dimensões da Relação Líder-Liderado impactam negativamente sobre a Síndrome de Burnout.	Aceita
H2	O relacionamento entre líder-liderado impacta positivamente sobre a justiça organizacional.	Aceita
H3	As dimensões da Relação Líder-Liderado impactam positivamente no desempenho gerencial.	Rejeitada

Os resultados evidenciaram que, no contexto organizacional, a exaustão emocional é o componente mais impactante da síndrome, seguida pela redução da realização pessoal e pelo cinismo. Tais achados sugerem que os profissionais contábeis estão expostos a fatores estressores significativos no ambiente de trabalho, como demandas externas (Teuchmann, Totterdell & Parker, 1999; Patel & Bartholomew, 2021), prazos rígidos (Parker & Turner, 2002) e exigências de alta qualidade na entrega de informações. Além disso, fatores internos, como a má distribuição de atividades e o excesso de tarefas (Pozo-Antúnes et al., 2018; Patel & Bartholomew, 2021), também desempenham um papel relevante no aumento do estresse ocupacional

Contudo, um aspecto crucial identificado nos resultados foi a influência da relação líder-liderado na ocorrência da síndrome de Burnout. Uma má relação entre líder e liderado intensifica os níveis de estresse no ambiente de trabalho, agravando a exaustão emocional e contribuindo para o surgimento de outras dimensões da síndrome, como o cinismo e a sensação de baixa realização pessoal. Esses achados corroboram estudos anteriores, que apontam que lideranças abusivas ou pouco eficazes podem amplificar fatores estressores já existentes, resultando em um impacto negativo no bem-estar dos colaboradores (Maslach, 2011; Martínez & Pinto, 2005).

Embora os profissionais contábeis frequentemente relatem algum grau de realização profissional, a prevalência de exaustão emocional demonstra que o Burnout é uma preocupação significativa no setor. Na amostra analisada, embora tenha sido encontrada uma relação direta entre Burnout e desempenho gerencial, ela não foi estatisticamente significativa, em contraste com estudos como os de Wright & Boneti (1997) e Silva et al. (2023), que destacam a relevância da síndrome na redução do desempenho profissional.

Assmar et al. (2005) argumentam que o baixo desempenho nem sempre está associado a fatores cognitivos, ressaltando a importância de investigar a influência de fatores ambientais

no desempenho organizacional. Com base nisso, esta pesquisa utilizou a teoria da justiça organizacional como fundamento para a hipótese H2.

Na amostra analisada, o fator processual — relacionado à definição de critérios para a distribuição de recursos e recompensas — destacou-se como particularmente relevante. Este achado está alinhado com os estudos de Bellavance, Landry e Schiehl (2013) e Lau e Lim (2002b), que enfatizam que a clareza e a transparência das regras de distribuição são essenciais para a percepção de justiça organizacional. A justiça organizacional, entendida como a percepção de equidade nos processos e relações dentro de uma organização, é considerada fundamental para promover o desempenho gerencial (Lau & Lim, 2002b).

Além disso, os resultados indicaram que a relação entre líder e liderado desempenha um papel significativo na percepção de justiça organizacional. Uma relação positiva, caracterizada por respeito, confiança e comunicação efetiva, fortalece a percepção de justiça, aumentando o engajamento e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Por outro lado, relações frágeis ou conflituosas podem levar a percepções de injustiça, prejudicando tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados organizacionais. Esses achados corroboram a visão de que líderes que promovem práticas justas e transparentes contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Lau & Lim, 2002a; Bellavance, Landry & Schiehl, 2013).

Embora a literatura sustente que a justiça organizacional está diretamente relacionada a melhores resultados organizacionais, os dados desta pesquisa apresentaram algumas divergências. Foi observada uma relação negativa, sugerindo que, em determinados contextos, a percepção de um ambiente injusto ainda persiste. Conforme Omar (2006) e Susiana et al. (2017), instrumentos que avaliam justiça organizacional podem, ocasionalmente, capturar percepções de injustiças latentes, destacando a complexidade da avaliação dessa variável.

A análise dos resultados da presente dissertação revela uma relação significativa entre a qualidade da troca líder-membro (LMX) e o desempenho dos funcionários, corroborando a literatura existente que enfatiza a importância das interações sociais no ambiente de trabalho. O estudo de Martin et al. (2015) aponta que a qualidade da LMX está positivamente relacionada ao desempenho em múltiplas dimensões, incluindo o desempenho de tarefas e comportamentos de cidadania organizacional. Essa relação é mediada por fatores como confiança, motivação e satisfação no trabalho, que desempenham papéis cruciais na eficácia das interações entre líderes e subordinados. Assim, a construção de uma LMX de alta qualidade não apenas melhora o

desempenho individual, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Além disso, o estudo apresentado em " Lo et al. (2015), destaca que a cultura organizacional e o estilo de liderança são fatores determinantes que influenciam a qualidade da LMX e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. A pesquisa sugere que líderes que adotam uma abordagem transformacional, que inspira e motiva seus subordinados, tendem a cultivar relações de maior qualidade, resultando em um aumento no comprometimento e na eficácia do desempenho. Portanto, a promoção de um clima organizacional positivo e a capacitação de líderes para desenvolverem habilidades interpessoais são estratégias essenciais para maximizar o desempenho dos funcionários.

Por fim, a análise dos dados também revela que a direção do efeito entre LMX e desempenho é predominantemente unidirecional, conforme indicado por Martin et al. (2016). Isso implica que, embora o desempenho possa influenciar a qualidade da LMX, a qualidade da relação líder-membro exerce um impacto mais significativo sobre o desempenho. Essa descoberta reforça a necessidade de as organizações investirem em práticas de gestão que promovam relações de alta qualidade entre líderes e membros da equipe, uma vez que isso pode resultar em melhorias substanciais no desempenho organizacional e na satisfação dos funcionários. Assim, a construção de uma LMX robusta deve ser vista como uma prioridade estratégica para as organizações que buscam otimizar seus resultados. Porém a H3, foi a única hipótese do estudo que foi rejeitada.

## 5 Considerações Finais

Esta seção apresenta as conclusões da pesquisa, suas limitações e as recomendações para futuros estudos. O objetivo do estudo foi analisar o impacto da síndrome de Burnout e da justiça organizacional no desempenho gerencial, bem como investigar se a relação entre líder e liderado atua como um fator mediador.

Os resultados apresentados confirmaram a relevância da relação líder-liderado no contexto organizacional, evidenciando impactos significativos em variáveis como a Síndrome de Burnout e a percepção de justiça organizacional. A análise do primeiro semestre demonstrou que ações abusivas por parte dos líderes agravaram o estresse laboral, contribuindo para o surgimento da síndrome. Esse achado corrobora a literatura existente, que aponta para os efeitos deletérios de lideranças disfuncionais no bem-estar dos colaboradores. Assim, fica evidente a necessidade de promover práticas de liderança que priorizem o respeito e a empatia como formas de mitigar o impacto do Burnout no ambiente de trabalho.

No que tange à H2, os dados revelaram uma forte relação positiva entre a qualidade da interação líder-liderado e a percepção de justiça organizacional. Isso destaca a importância de líderes que promovem equidade, clareza e transparência nos processos de tomada de decisão. A justiça organizacional não apenas melhora a satisfação dos colaboradores, mas também fortalece o engajamento e o comprometimento organizacional. Esse resultado enfatiza que práticas gerenciais orientadas por valores justos para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, alinhado aos objetivos organizacionais.

A observação da H3, que avaliou a influência da relação líder-liderado no desempenho gerencial, aponta para a complexidade das variáveis que determinam o desempenho no trabalho. Embora a literatura sugira uma associação entre liderança e resultados organizacionais, os dados indicam que, no contexto analisado, outros fatores podem desempenhar um papel mais preponderante. Esse resultado, ainda que contrastante com parte da literatura, ressalta a necessidade de abordagens multifatoriais para entender os determinantes de desempenho no ambiente organizacional.

A influência de fatores estressantes internos e externos na Síndrome de Burnout foi outro aspecto crucial identificado. Exigências externas, como prazos rígidos e critério de qualidade, e fatores internos, como má distribuição de tarefas, agravam a exaustão emocional, o cinismo e a sensação de baixa realização pessoal. No setor contábil, em especial, essas condições tornam o Burnout uma preocupação significativa. Esses achados reforçam a

necessidade de estratégias organizacionais para reduzir fatores de risco, como a sobrecarga de trabalho, e promover práticas de gestão que priorizem o bem-estar dos colaboradores.

Além disso, a qualidade da troca líder-membro (LMX) emergiu como um elemento fundamental para o desempenho organizacional. Relações de alta qualidade, definidas por confiança, respeito e comunicação efetiva, não apenas melhoram o desempenho individual, mas também são direcionadas para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo. A literatura destaca que líderes transformacionais são mais eficazes nesse aspecto, cultivando engajamento e comprometimento entre seus subordinados. Investir na capacitação de líderes e no fortalecimento da cultura organizacional é, portanto, uma estratégia necessária para melhorar os resultados organizacionais.

Para concluir, os resultados desta pesquisa evidenciam a complexidade das relações no ambiente organizacional e destacam o papel central do líder no bem-estar e desempenho dos colaboradores. Apesar da inclusão de H3, os achados confirmam a relevância da LMX e da justiça organizacional na promoção de ambientes de trabalho mais elevados e produtivos. A análise também aponta para a importância de práticas gerenciais transparentes e orientadas por valores éticos como pilares para o sucesso organizacional. Assim, espera-se que os resultados desta dissertação contribuam para o aprimoramento de políticas e práticas de gestão que favoreçam tanto o bem-estar dos colaboradores quanto à efetividade organizacional.

Para pesquisas futuras, recomenda-se incluir outros fatores cognitivos (atitudes motivacionais, éticos), pessoais (bem-estar psicológico) e organizacionais (culturais), além de realizar pesquisas com amostras homogêneas e abrangentes para alcançar níveis de normalidade dos dados e obter inferências paramétricas precisas.

A condução de novos estudos sobre esses temas é necessária para desenvolver uma base literária sólida no campo comportamental da contabilidade. Essas pesquisas são propícias para entender melhor as nuances e a dinâmica desse segmento, enriquecendo o conhecimento e as práticas contábeis com perspectivas comportamentais. Sugere-se também a replicação do modelo proposto para uma análise qualitativa e a inserção de variáveis de controle, que podem influenciar as relações estudadas.

## Referencias

- Abelson, R. P. (1995). *Statistics as principled argument*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aftab, M., Bokhari, S. A. A., & Ali, M. (2022). An empirical study on individual performance and turnover intention among university employees: A multiple mediation model. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2021-0608>.
- Akbar, F., & Akhtar, S. (2018). "Relationship of LMX and agreeableness with emotional exhaustion: A mediated moderated model": Erratum. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 38(1), 228. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9606-8>
- Almeida, G. O & Silva, A. M. M. (2006). Justiça organizacional, impactos no Burnout e o comprometimento dos trabalhadores. *Gestão. Org*, 4(2), 160-175
- Almeida, R. S. de ., Moreno, K. A. C. ., Walter, S. A., & Silva, S. C. da. (2023). Síndrome de Burnout em discentes de cursos de Ciências Contábeis de uma universidade pública. *CAFI*, 6(2), 221–247. <https://doi.org/10.23925/cafi.62.60643>
- Amaral, D. J. D. (2007). *Teoria da Troca entre Líder Liderado (LMX): Uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado*. (Tese de Doutorado), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Aristoteles, V. (2006). *Etica A Nicomaco*. Sao Paulo: Martin Claret, 108-116.
- Asdani, A., Handayawati, K. U., & Afiatin, Y. (2018). The effect of leader member exchange (LMX) on managerial performance (study at State Polytechnic of Malang). *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 135-153.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18, 443-453. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>

- Bae, E. (2022). Leader Self-Disclosure Depth: The Consequences of Leader's Personal Disclosure for Followers (Doctoral dissertation). University of Washington.
- Bakarich, K. M., Marcy, A. S., & O'Brien, P. E. (2022). Has the fever left a burn? A study of the impact of COVID-19 remote working arrangements on public accountants' Burnout. *Accounting Research Journal*, 35(6), 792-814. <http://dx.doi.org/10.1108/ARJ-09-2021-0249>.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Begnini, S., Rossetto, C. R., & Carbalho, C. E. (2023). O Impacto da Capacidade de Absorção do Conhecimento na Orientação Empreendedora e na Sustentabilidade no Setor Hoteleiro. *Turismo: Visão e Ação*, 25, 22-50. <https://doi.org/10.14210/rtva.v25n1.p22-50>
- Bellavance, F., Landry, S., & Schiehl, E. (2013). Procedural justice in managerial performance evaluation: Effects of subjectivity, relationship quality, and voice opportunity. *The British accounting review*, 45(3), 149-166. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.013>
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2020). Autopercepção de justiça e de Burnout em atitudes e comportamentos no trabalho de auditores internos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), p.1-17. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4110>.
- Beuren, I. M., & dos Santos, V. (2012). Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(3), 53-72. <http://dx.doi.org/10.4025/enfoque.v31i3.16863>
- Beuren, I. M., Von Eggert, N. S., & Santos, E. A. D. (2020). Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. *Organizações & Sociedade*, 27(92), 113-131. <https://doi.org/10.1590/1984-9270926>.
- Bido, D. S., & Da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>

- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1: 43-55
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação—Universidade do Vale do Paraíba.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F.,(1992) Elementos do Comportamento Organizacional.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2007). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54–72. <https://doi.org/10.1108/02683940810849666>
- Bridgeman, P. J., Bridgeman, M. B., & Barone, J. (2018). Burnout syndrome among healthcare professionals. *The Bulletin of the American Society of Hospital Pharmacists*, 75(3), 147-152. <https://doi.org/10.2146/ajhp170460>
- Caetano, A., & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, 13(1-2), 75-84. Recuperado [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0874-20491999000100004](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-20491999000100004)
- Calais, S. L. (2016). Delineamento de levantamento ou survey. BAPTISTA, MN; CAMPOS, DC de. *Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa*. Rio de Janeiro: LTC, 81-89.
- Carlotto, M. S. (2002). A síndrome de Burnout e o trabalho docente. *Psicologia em estudo*, 7(1), 21-29.
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2006). Características psicométricas do Maslach Burnout Inventory-Student Survey (MBI-SS) em estudantes universitários brasileiros. *Psico-USF*, 11(2), 167-73. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712006000200005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712006000200005)
- Carlotto, M. S., & Palazzo, L. D. S. (2006). Síndrome de Burnout e fatores associados: um estudo epidemiológico com professores. *Cadernos de Saúde Pública*, 22, 1017-1026. Recuperado de <https://www.scielosp.org/article/csp/2006.v22n5/1017-1026/pt/>

- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Cedergren, S., Wall, A., & Norström, C. (2010). Evaluation of performance in a product development context. *Business Horizons*, 53(4), 359-369. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.03.001>.
- Chebat, J. C., & Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study. *Journal of business research*, 58(5), 664-673. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.09.005>
- Chiesa, V., & Masella, C. (1996). Searching for an effective measure of R&D performance. *Management Decision*, 34(7), 49-57. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>.
- Chirico, F. (2016). Job stress models for predicting Burnout syndrome: a review. *Annali dell'Istituto Superiore Di Sanità*, 52(3), 443-456. Retrieved from <https://annali.iss.it/index.php/anna/article/view/276>
- Chompukum, P. (2012). Performance management effectiveness in Thai banking industry: a look from performers and a role of interactional justice. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 6, 1.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job Burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>.
- Côrtes, M. G., Souza, M. G. S. D., & Puente-Palacios, K. E. (2019). Qualidade da relação líder-membro: Evidências de validade da escala multidimensional. *Psico-USF*, 24, 569-581. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240313>.
- Costa, E. F. D. O., Santos, S. A., Santos, A. T. R. D. A., Melo, E. V. D., & Andrade, T. M. D. (2012). Burnout Syndrome and associated factors among medical students: a cross-sectional study. *Clinics*, 67(6), 573-580. Recuperado de [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-59322012000600005](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-59322012000600005). DOI:10.6061/clinics/2012(06)05

- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, 27(3), 324-351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>.
- Dalcin, L., & Carlotto, M. S. (2017). Síndrome de Burnout em professores no Brasil: considerações para uma agenda de pesquisa. *Psicologia em Revista*, 23(2), 745-770. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2017v23n2p745-770>
- Dani, A. C., da Silva Zonatto, V. C., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 054-072.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 184–200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3).
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership, *Organization Science*, 6(5), 524- 540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
- Deutsch, M. (1985), *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Diab, S. M. (2015). The impact of organizational justice on the workers performance and job satisfaction in the Ministry of Health hospitals in Amman. *International Business Research*, 8(2), 187. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v8n2p187>
- Santos Tome, J., & Van der Vaart, L. (2020). Work pressure, emotional demands and work performance among information technology professionals in South Africa: The role of exhaustion and depersonalisation. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 18(0), a1362. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1362>
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of business ethics*, 119(2), 265-273

- Emilia, I., Extremera, R. A., Pecino, C. V., & De La Fuente, G. R. C. (2013). Prevalence and risk factors of Burnout syndrome among Spanish police officers. *Psicothema*, 25(4), 488-493. Recuperado de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=4142>
- Ensslin, S. R., Rodrigues, K. T., Yoshiura, L. J. M., da Silva, J. C., & Longaray, A. A. (2022). Organizational performance management and the ‘sustainability’ of the performance evaluation system: A view guided by the integrative review perspective. *Sustainability*, 14(17), 11005. <https://doi.org/10.3390/su141711005>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. Elsevier Brasil.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G\*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41, 1149-1160.
- Ferrari, R., França, F. M. de, & Magalhães, J. (2017). Avaliação da Síndrome de Burnout em profissionais de saúde. *Revista Gestão & Saúde*, 3(3), 868–883. Recuperado de <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/1453>
- Ferreira, L. C. M., & Almeida, C. B. A. (2015). Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo no comércio brasileiro. *Brazilian Business Review*, 12(4), 28.
- Fogarty, T. J., & Kalbers, L. P. (2006). Internal auditor Burnout: An examination of behavioral consequences. In *Advances in Accounting Behavioral Research* (Vol. 9, pp. 51-86). Emerald Group Publishing Limited. [http://dx.doi.org/10.1016/S1475-1488\(06\)09003-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1475-1488(06)09003-X)
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R. K. (2000). Antecedents and consequences of Burnout in accounting: Beyond the role stress model. *Behavioral Research in accounting*, 12, 31-68.

- Francis, L. J., Louden, S. H., & Rutledge, C. J. (2004). Burnout among Roman Catholic parochial clergy in England and Wales: Myth or reality?. *Review of Religious Research*, 5-19. <https://doi.org/10.2307/3512249>
- Franco, M. J. B., & Ferreira, T. S. D. C. (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Comportamento organizacional e Gestão*, 13(2), 169-189. <http://hdl.handle.net/10400.12/5002>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165. Recuperado de <https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- George, J., & Wallio, S. (2016). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, 39(1), 112–126. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0208>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gilli, K., Veglio, V., Gunkel, M., & Taras, V. (2022). In search of the Holy Grail in global virtual teams: The mediating role of satisfaction on performance outcomes. *Journal of Business Research*, 146, 325-337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.056>
- Gorji, M. (2011). The effect of job Burnout dimension on employees' performance. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(4), 243-246.
- Greenberg, J., & Tyler, T. R. (1987). Why procedural justice in organizations?. *Social Justice Research*, 1(2), 127-142.
- Gerbing, D. W., Hamilton, J. G., & Freeman, E. B. (1994). A large-scale second-order structural equation model of the influence of management participation on organizational planning benefits. *Journal of Management*, 20(4), 859-885. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90033-7)
- Guimarães, P. R. B. (2008). *Métodos quantitativos estatísticos*. Curitiba: Iesde Brasil SA, 1, 252.

- Guimarães, E. R. (2014). A síndrome de Burnout em estudantes de ciências contábeis: pesquisa na cidade de São Paulo. (Dissertação de Mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP. São Paulo – SP, Brasil.
- Gullifor, D. P., Petrenko, O. V., Chandler, J. A., Quade, M. J., & Rouba, Y. (2023). Employee reactions to perceived CSR: The influence of the ethical environment on OCB engagement and individual performance. *Journal of Business Research*, 161, 113835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113835>.
- Guthrie, C. P., & Jones, A. (2012). JOB BURNOUT IN PUBLIC ACCOUNTING: UNDERSTANDING GENDER DIFFERENCES. *Journal of Managerial Issues*, 24(4), 390–411. <http://www.jstor.org/stable/43488148>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2016). Análise multivariada de dados. Bookman editora.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. In Springer Cham. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93–106. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>.
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. (2003). As três versões do neo-institucionalismo. *Lua Nova: revista de cultura e política*, 193-223. <https://doi.org/10.1590/S0102-64452003000100010>.
- Hamilton, S. J. P. (2018). Teoria do Direito (5ª ed.). São Paulo: Saraiva Educação.
- Hegazy, M., El-Deeb, M. S., Hamdy, H. I., & Halim, Y. T. (2022). Effects of organizational climate, role clarity, turnover intention, and workplace Burnout on audit quality and performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*. <http://dx.doi.org/10.1108/JAOC-12-2021-0192>
- Hirvi, S., Laulainen, S., Junttila, K. and Lammintakanen, J. (2022), "The dynamic nature of leader-member exchange relationships in health-care organizations", *Leadership in*

- Health Services, Vol. 36 No. 3, pp. 374-388. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2022-0073>
- Homans, G.C. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Forms*. Harcourt, Brace, and World, New York.
- Horner, M. (1997), "Leadership theory: past, present and future", *Team Performance Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 270-287. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222–234. <https://doi.org/10.2307/258531>
- Isa, M., & Indrayati, N. (2023). The role of work–life balance as mediation of the effect of work–family conflict on employee performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1910>.
- Khan, A., Muttakin, M. B., & Siddiqui, J. (2013). Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: Evidence from an emerging economy. *Journal of business ethics*, 114, 207-223. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1336-0>.
- Ladeira, W. J., Santini, F. O., & Araujo, C. F. (2015). Aplicabilidade da Escala ECCB ao Paradigma da Modelagem de Segunda Ordem: Uma Análise do Consumo Consciente de Cosméticos. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(2), 451-478. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>
- Lam, S. S., & Schaubroeck, J. (1999). Total quality management and performance appraisal: An experimental study of process versus results and group versus individual approaches. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(4), 445-457. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4%3C445::AID-JOB938%3E3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4%3C445::AID-JOB938%3E3.0.CO;2-J).
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002a). The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. *The British Accounting Review*, 34(1), 55-78. <https://doi.org/10.1006/bare.2001.0184>
- Lau, C. M., & Lim, E. W. (2002b). The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in accounting*, 19, 139-160. [https://doi.org/10.1016/S0882-6110\(02\)19008-0](https://doi.org/10.1016/S0882-6110(02)19008-0)

- Lautert, L. (1995). O desgaste profissional do enfermeiro. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 16, 98-98.
- Lee, E. K., & Ji, E. J. (2018). The moderating role of leader–member exchange in the relationships between emotional labor and Burnout in clinical nurses. *Asian Nursing Research*, 12(1), 56-61. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2018.02.002>.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Boston, MA: Springer US.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451-465. <https://doi.org/10.5465/255511>.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1),
- Mäkelä, L., Tanskanen, J., & De Cieri, H. (2020). Do Relationships Matter? Investigating the Link Between Supervisor and Subordinate Dedication and Cynicism via the Quality of Leader–Member Exchange. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, <https://doi.org/10.1177/15480518209670>.
- Martínez, I. M. M., & Pinto, A. M. (2005). Burnout en estudiantes universitarios de España y Portugal y su relación con variables académicas. *Aletheia*, (21), 21-30. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-03942005000100003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942005000100003)
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), 67-121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Martins, G.D. A., & Theóphilo, C. R. (2015). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*, 3ª edição. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597009088>
- Martins, V. A., da Silva, S., & da Luz, I. P. (2021). Influência da Autoestima e Relação Orientador-Orientando nos Sintomas da Síndrome de Burnout: Evidências da pós-

- graduação stricto sensu em contabilidade no contexto brasileiro. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 15(1).
- Maslach, C. (2011). Burnout and engagement in the workplace: new perspectives. *The European Health Psychologist*, 13(3), 44-47. Recuperado de: <https://www.ehps.net/ehp/index.php/contents/article/view/ehp.v13.i3.p44/997>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced Burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout inventory. Scarecrow Education.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). Maslach Burnout inventory (vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. Recuperado de <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mattos, V. L. D.; Konrath, A. C.; Azambuja, A. M. V. (2017) *Introdução à estatística: aplicações em ciência exatas*. 1. ed. - Rio de Janeiro: LCT
- Lo, M. C., Azlan, M. A., Ramayah, T., & Wang, Y. C. (2015). Examining the effects of leadership, market orientation and leader member exchange (LMX) on organisational performance. *Engineering Economics*, 26(4), 409-421. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.7656>
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. D. G. T. D. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos: saúde e vida*, 30(1), 111-130.
- Menezes, E. A. C., Guimarães, T. D. A., & Bido, D. D. S. (2011). Dimensões da aprendizagem em organizações: validação do dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) no contexto brasileiro. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12, 4-29.
- Molina-Sánchez, H., Ariza-Montes, A., Ortiz-Gómez, M., & Leal-Rodríguez, A. (2019). The subjective well-being challenge in the accounting profession: The role of job

- resources. *International journal of environmental research and public health*, 16(17), 3073. <https://doi.org/10.3390/ijerph16173073>.
- Mondy, R. W.; Noe, R. M.; Premeaux, S. R (2002). *Human resource management*. 8. ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Motowidlo , S. J. , Borman , W. C. and Schmit , M. J. (1997) . A theory of individual differences in task and contextual performance . *Human Performance* , 10 : 71 – 83 .
- Monteiro, J. J., Bortoluzzi, D. A., Lunkes, R. J., & da Rosa, F. S. (2021). Influência do clima ético na justiça procedimental e no comprometimento organizacional: interação da participação orçamentária. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15, e174754-e174754.
- Niemeyer, J. R. L. (2013). *Ética na liderança e LMX (Leader Member Exchange): uma análise sobre o desempenho individual* (Doctoral dissertation, Dissertação de mestrado), Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro. Recuperado de <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/23907/23907.pdf>.
- Nguyen, N. P., Evangelista, F., & Kieu, T. A. (2019). The contingent roles of perceived budget fairness, budget goal commitment and vertical information sharing in driving work performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(1), 98-116. <https://doi.org/10.1108/JABES-06-2018-0026>
- Nogueira, V., & Fari, M. A. (2007). Perfil do profissional contábil: relações entre formação e atuação no mercado de Trabalho. *Perspectivas Contemporâneas*, 2(1).
- Obregon, S. L. (2017). *Síndrome de Burnout e engajamento no trabalho: percepção dos servidores de uma instituição pública de ensino*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Recuperado de [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/14516/DIS\\_PPGADMINISTRACAO\\_2017\\_OBREGON\\_SANDRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/14516/DIS_PPGADMINISTRACAO_2017_OBREGON_SANDRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Oliveira, M. A., Santos, M. G. A., & de Amorim, D. A. (2023). Contabilidade: da evolução histórica à adaptação tecnológica. *Revista GeTeC*, 12(41).
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y salud*, 16(2), 207-217. <https://doi.org/10.25009/pys.v16i2.774>.

- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826-840. <http://dx.doi.org/10.1108/03090591111168348>
- Patel, R. M., & Bartholomew, J. (2021). Impact of job resources and job demands on Burnout among physical therapy providers. *International journal of environmental research and public health*, 18(23), 12521. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312521>
- Parker, R.J. and Kohlmeyer, J.M. (2005) Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 357-369. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.001>
- Parker, S. K., & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. *Psychological management of individual performance*, 69-93.
- Parte, L., & Herrador-Alcaide, T. (2021). Teaching disruption by COVID-19: Burnout, isolation, and sense of belonging in accounting tutors in e-learning and b-learning. *International journal of environmental research and public health*, 18(19), 10339. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910339>
- Paschoal, T., & Tamayo, Á. (2004). Validação da escala de Estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 9(1), 45-52. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2004000100006>.
- Pasetto, N. V., & Mesadri, F. E. (2012). *Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia*. Curitiba: Intersaberes.
- Peleias, I. R., Guimarães, E. R., Chan, B. L., & Carlotto, M. S. (2016). A síndrome de Burnout em estudantes de ciências contábeis de IES Privadas: pesquisa na cidade de São Paulo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(1), 30-51. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441650118003>
- Pereira, G. S. (2016). *Liderando com humildade: um estudo sobre o impacto da humildade do líder no desempenho e na cidadania dos liderados (Dissertação de Mestrado)*. Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira De Administração Pública E De Empresas. Rio de Janeiro – RJ, Brasil.
- Pozo-Antúnez, D., Joaquín, J., Ariza-Montes, A., Fernández-Navarro, F., & Molina-Sánchez, H. (2018). Effect of a job demand-control-social support model on accounting

- professionals' health perception. *International journal of environmental research and public health*, 15(11), 2437. <https://doi.org/10.3390/ijerph15112437>.
- Quadros, D., & Trevisan, R. M. (2002). *Comportamento organizacional*. Capital Humano, 5.
- Rego, A. (2000). *Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga*. Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas. Uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 251-283. Recuperado em [https://www.researchgate.net/publication/260012205\\_Justica\\_organizacional\\_Na\\_senda\\_de\\_uma\\_nova\\_vaga](https://www.researchgate.net/publication/260012205_Justica_organizacional_Na_senda_de_uma_nova_vaga)
- Ribeiro, C. M. B. D. S. (2019). *A influência da liderança no Burnout* (Tese de Doutorado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, Portugal.
- Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, W. C. (2010). *Estatística aplicada*. Paracambi: WC Rodrigues.
- Rodríguez, M. C., Hinojosa, L. M. M., & Ramírez, M. T. G. (2014). Evaluación del desempeño docente, estrés y Burnout en profesores universitarios/Evaluation of teacher performance, stress and Burnout in university professors. *Actualidades Investigativas en Educación*, 14(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44729876006.pdf>
- R Core Team (2022). *R: A Language and environment for statistical computing*. (Version 4.1) [Computer software]. Retrieved from <https://cran.r-project.org>. (R packages retrieved from CRAN snapshot 2023-04-07).
- Sá, M. A. D., & Lemoine, C. (1998). *O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa*.
- Saleem, M. A., Yaseen, A., & Wasaya, A. (2018). Drivers of customer loyalty and word of mouth intentions: moderating role of interactional justice. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(8), 877-904. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1469447>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M.D.P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5th ed.). Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788565848367>

- Santos, S. M. P., de Sousa, V., & Rueda, F. J. M. (2015). Burnout e sua relação com o clima organizacional em funcionários de um hospital. *ABCS Health Sciences*, 40(1). <https://doi.org/10.7322/abcshs.v40i1.697>.
- Saulo, S., & Rego, A. (2003). O modelo tetradimensional da justiça organizacional: uma versão brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2003V2N2ART22>.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481. Recuperado de [https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_78.pdf](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_78.pdf)
- Schaufeli, W. B., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). *Engajamento no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo
- Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2009). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Bookman Editora
- Schuster, M. S., Dias, V. V., & Battistella, L. F. (2014). Burnout e justiça organizacional: Um estudo em servidores públicos federais. *Revista de Administração IMED*, 4(3), 330-342.
- Schlup, D., Beck, F., & da Silva Zonatto, V. C. (2021). Efeitos mediadores do capital psicológico e da síndrome de Burnout na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 297-314. <https://doi.org/10.14392/asaa.2021140109>.
- Seifert, D.L., Sweeney, J.T., Joireman, J. and Thornton, J.M. (2010) The Influence of Organizational Justice on Accountant Whistleblowing. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 707-717. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.09.002>
- Sert, A., Elçi, M., Uslu, T., & Şener, İ. (2014). The effects of organizational justice and ethical climate on perceived work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1187-1198. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.134>.
- Shan, S., Ishaq, H. M., & Shaheen, M. A. (2015). Impact of organizational justice on job performance in libraries: Mediating role of leader-member exchange

relationship. *Library Management*, 36(1/2), 70-85. <http://dx.doi.org/10.1108/LM-01-2014-0003>

Sharma, J., & Dhar, R. L. (2015). Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161-182. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0007>

Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1989* (pp. 25–48). John Wiley & Sons.

Silva, A. H., & Vieira, K. M. (2015). Síndrome de Burnout em estudantes de pós-graduação: análise da influência da autoestima e relação orientador-orientando. *Revista Pretexto*, 16(1), 52-68. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v16i1.2113>.

Silva, A., Almeida, G. D. O., & Carvalho, D. (2005). O papel das dimensões da justiça organizacional distributiva, processual, interpessoal e informacional na predição do Burnout. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 6(1), 107-127. <https://doi.org/10.1590/1678-69712005/administracao.v6n1p108-127>.

Silva, S. C. P. S., Nunes, M. A. P., Santana, V. R., Reis, F. P., Machado Neto, J., & Lima, S. O. (2015). A síndrome de Burnout em profissionais da Rede de Atenção Primária à Saúde de Aracaju, Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 20, 3011-3020. <https://doi.org/10.1590/1413-812320152010.19912014>.

da Silva, L., Martins, D. C. L., de Matos, L. P., Evangelista, L. R., & Ferreira, S. L. (2023). Síndrome de Burnout: como minimizar os impactos nos resultados da organização com a gestão de pessoas?. *Cadernos UniFOA*, 18(53), 1-7. <https://doi.org/10.47385/cadunifoa.v18.n53.4687>

Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., & Little, L. M. (2009). Secure attachment: Implications for hope, trust, Burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 233-247. <https://doi.org/10.1002/job.585>

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.

Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). Job performance. *The Sage handbook of organizational behavior*, 1, 427-447.

- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Su, S. X., Baird, K., & Nuhu, N. (2022). Controllability of performance measures and managerial performance: the mediating role of fairness. *Meditari Accountancy Research*, 30(2), 313-341. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2020-0957>
- Susiana Susiana, Imam Ghozali, Fuad Fuad and Zulaikha Zulaikha The Effect of the Comprehensive Performance Measurement System of Performance: Distributive and Interactional Justice as the Mediators *Journal of Civil Engineering a* <http://www.iaeme.com/IJCIET/issues.asp?JType=IJCIET&VType=8&IType=8>
- Supriyadi, S. (2010). The Moderating Effect of Procedural Justice on the Effectiveness of the Balanced Scorecard in Improving Managerial Performance through Organizational Commitment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 12(3), 415-434. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5507>
- Teuchmann, K., Totterdell, P., & Parker, S. K. (1999). Rushed, unhappy, and drained: An experience sampling study of relations between time pressure, perceived control, mood, and emotional exhaustion in a group of accountants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 37–54. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.1.37>
- The jamovi project (2023). jamovi. (Version 2.4) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice : a psychological analysis*. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates .
- Ulrich, E. R. (2009). Contabilidade rural e perspectivas da gestão no agronegócio. *RACI-Revista de Administração e Ciências Contábeis do Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai, IDEAU, Bagé-RS*, 4(9).
- Üngüren, E., & Arslan, S. (2020). The effect of role ambiguity and role conflict on job performance in the hotel industry: The mediating effect of job satisfaction. *Tourism & Management Studies*, 17(1), 45-58. <http://dx.doi.org/10.18089/tms.2021.170104>.
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância média extraída e confiabilidade composta: indicadores de precisão. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 32, e322225. <https://doi.org/10.1590/0102-3772e322225>.

- Van Camp, J., & Braet, J. (2015). Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International journal of productivity and performance management*, 65(5), 672-693. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2015-0054>.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of manpower*, 31(6), 660-677. <https://doi.org/10.1108/01437721011073364>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of Burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 491-499. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5%3C491::AID-JOB804%3E3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5%3C491::AID-JOB804%3E3.0.CO;2-I).
- Zanelli, J.C. (2010). *Estresse nas organizações de trabalho: Compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed.
- Zeb, A., Abdullah, N. H., Othayman, M. B., & Ali, M. (2019). The Role Of Lmx In Explaining Relationships Between Organizational Justice And Job Performance. *Journal of Competitiveness*, 11(2). <http://dx.doi.org/10.7441/joc.2019.02.10>
- Zonatto, V. D. S. (2014). *Influência de fatores sociais cognitivos de capacidade, vontade e oportunidade sobre o desempenho gerencial nas atividades orçamentárias das maiores empresas exportadoras do Brasil*. 332 f (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) -Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau).

## Apêndice A – Questionário

### Termo De Cessão De Direitos E De Livre Consentimento Para Uso Em Questionários.

Prezado respondente, essa pesquisa tem como objetivo analisar quais os efeitos da Efeito Da Síndrome De Burnout E Justiça Organizacional Sobre O Desempenho Gerencial Mediado Pela Relação Líder-Liderado de profissionais da contabilidade em seu ambiente de trabalho. Você não precisará se identificar, pois as questões serão analisadas em conjunto. Dessa forma, todas as informações serão confidenciais.

Tempo aproximado para completá-lo será de 7 a 15 minutos.

Agradeço a sua disponibilidade para realizar este trabalho essencial para a conclusão do estudo.

Pesquisador(a): Ricardo Santana de Almeida e-mail: [ricardo.s.almeida1@hotmail.com](mailto:ricardo.s.almeida1@hotmail.com)

Orientador: Prof. Dr. Vinicius Abílio Martins E-mail: [vinicius.martins@unioeste.br](mailto:vinicius.martins@unioeste.br)

Compreendo que este estudo possui finalidade de pesquisa e que os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, com a preservação do anonimato dos participantes, assegurando, assim, minha privacidade.

Sim

Não

Cedo todos os direitos autorais, desde que os dados pessoais sejam mantido em sigilo, ao Programa de Mestrado em Contabilidade da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), campus Cascavel.

Sim

Não

### SEÇÃO 1 - QUESTÕES RELACIONADAS À BURNOUT

A seguir será listado enunciado relativo ao seu sentimento atual. Indique com qual frequência que cada uma ocorre. Onde:

0 - NUNCA

1- ALGUMAS VEZES AO ANO

2- UMA VEZ POR MÊS

3 - ALGUMA VEZES POR MÊS

4- UMA VEZ POR SEMANA

5 - ALGUMAS VEZES POR SEMANA

6 - TODOS OS DIAS

<b>Assertiva</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1 - Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho							
2 - Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho							
3 - Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho							
4 - Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim							
5 - Sinto-me entusiasmado quando realizo algo (tarefa) no meu trabalho							
6 - Sinto-me acabado por causa do meu trabalho							
7 - Realizo muitas atividades valiosas no meu trabalho							
8 - Sou menos interessado no meu trabalho devido a minha função							
9 - Sou menos entusiasmado com o meu trabalho							
10 - Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho							
11 - Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização							
12 - Na minha opinião, sou bom no que faço							
13 - Apenas quero fazer o meu trabalho e não ser incomodado							
14 - Sou descrente da contribuição de meu trabalho para algumas atividades							
15 - Eu duvido da importância do meu trabalho							
16 - No meu trabalho, sinto-me confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as tarefas aconteçam							

## **SEÇÃO 2 - QUESTÕES RELACIONADAS À JUSTIÇA ORGANIZACIONAL**

A seguir estão listadas algumas frases relacionadas ao ambiente de trabalho. Indique quanto você concorda ou discorda sobre o seu trabalho atual.

Sendo que:

1 – DISCORDO TOTALMENTE

2 – DISCORDO MUITO,

3 - DISCORDO POUCO,

4 - NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO,

5 – CONCORDO POUCO,

6 – CONCORDO MUITO, E

7 - CONCORDO TOTALMENTE

<b>Assertiva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1 - Sou recompensado, de maneira justa, por minhas responsabilidades no trabalho							
2 - Ao se relacionar com os subordinados, os meus superiores consegue superar os favorecimentos pessoais.							
3 - A minha organização dá oportunidades para os funcionários recorrerem das decisões tomadas							
4 - Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional							
5 - A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.							
6 - os meus superiores se preocupam com os meus direitos.							
7 - Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho							
8 - Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento							
9 - A minha organização procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.							
10 - Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho							
11- Se considerar os desalários pagos na empresa, recebo um salário justo							
12 - Ao tomar as decisões, os meus superiores consideram o meu ponto de vista							
13 - Por meio de representantes, a minha empresa possibilita a participação dos funcionários nas decisões que os afetam diretamente, como política salarial							
14 - O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas							
15 - A minha organização escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão							
16 - O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza							
17 - Na minha organização recebo feedbacks úteis relacionados as decisões que dizem respeito ao meu trabalho							
18 - O meu chefe me fornece informações acerca do modo como eu estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me fazer melhor o meu trabalho							
19 - No meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes							
20 - O meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas ao meu trabalho							

### **SEÇÃO 3 - QUESTÕES RELACIONADAS À RELAÇÃO LÍDER-LIDERADO**

A seguir estão listadas frases relativas a alguns aspectos em torno da sua relação com o seu supervisor. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.

- 1 – DISCORDO TOTALMENTE  
 2 – DISCORDO MUITO,  
 3 - DISCORDO POUCO,  
 4 - NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO,  
 5 – CONCORDO POUCO,  
 6 – CONCORDO MUITO, E  
 7 - CONCORDO TOTALMENTE

<b>Assertiva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1 - Eu gosto muito do meu supervisor como pessoa							
2 - Meu supervisor é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo							
3 - Meu supervisor é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar							
4 - O meu supervisor defende minhas ações (atitudes) no trabalho sempre e sem o completo conhecimento das questões que estão envolvidas.							
5 - Meu supervisor poderá me defender se eu for “atacado” por outros							
6 - Meu supervisor me defenderia perante outros na organização se eu cometesse um erro sem querer, ou seja, sem ter a intenção							
7 - O trabalho que faço para meu supervisor vai além do que consta na descrição do meu cargo							
8 - Eu estou disposto a fazer um esforço extra, além daquele normalmente requerido, para desenvolver o meu grupo de trabalho							
9 - Eu estou impressionado com o conhecimento do meu supervisor a respeito do seu trabalho							
10 - Eu respeito o conhecimento do meu supervisor e a sua competência no trabalho							
11- Eu admiro as habilidades profissionais do meu supervisor							

#### **SEÇÃO 4 - QUESTÕES DO DESEMPENHO GERENCIAL**

A seguir estão listadas frases relativas a alguns aspectos em torno do seu desempenho no desenvolvimento de suas atividades. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.

- 1 – MUITO BAIXO  
 2 – BAIXO  
 3 - MÉDIO  
 4 - ALTO

## 5 – MUITO ALTO

<b>Assertiva</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1 - Meu desempenho em comparação com o desempenho padrão da empresa					
2- Meu desempenho em comparação com o desempenho padrão da empresa					
3- Meu desempenho como um modelo exemplar para meus colegas de trabalho					
4 - Meu sucesso gerencial, no geral, em comparação com outros gestores da empresa					
5 - Minha eficácia global, como colaborador, em comparação com outros colaboradores da empresa.					

**SEÇÃO 5 – DADOS DOS RESPONDENTES**

Os dados recolhidos através deste questionário são confidenciais e totalmente anônimos, não podendo ser utilizado para fins diferentes do presente estudo.

**1. Qual seu Gênero**

- Masculino  
 Feminino  
 Prefiro não informar

**2. Qual a sua Formação escolar, indique no campo abaixo a alta formação**

- Ensino fundamental  
 Ensino médio  
 Ensino técnico  
 Ensino superior completo  
 Especialização lato sensu  
 Mestrado  
 Doutorado

**3. Indique o seu estado civil**

- Solteiro(a)  
 Casado(a)  
 União estável  
 Viúvo(a)  
 Prefiro não informar

**4. Qual sua idade \_\_\_\_\_**

**5. Possui Filho(s)**

- Sim
- Não

**6. Quantos Filhos \_\_\_\_\_****7. Mora em qual estado**

- Acre (AC)
- Alagoas (AL)
- Amapá (AP)
- Amazonas (AM)
- Bahia (BA)
- Ceará (CE)
- Distrito Federal (DF)
- Espírito Santo (ES)
- Goiás (GO)
- Maranhão (MA)
- Mato Grosso (MT)
- Mato Grosso do Sul (MS)
- Minas Gerais (MG)
- Pará (PA)
- Paraíba (PB)
- Paraná (PR)
- Pernambuco (PE)
- Piauí (PI)
- Rio de Janeiro (RJ)
- Rio Grande do Norte (RN)
- Rio Grande do Sul (RS)
- Rondônia (RO)
- Roraima (RR)
- Santa Catarina (SC)
- São Paulo (SP)
- Sergipe (SE)
- Tocantins (TO)

**8. Você trabalha no ambiente**

- Remoto (home office)
- Presencial
- Híbrido (parte remoto e parte presencial)

**9. Em qual empresa você trabalha (Lembrando que este dado será mantido em sigilo) \_\_\_\_\_**

**10. Qual o seu cargo na empresa?** \_\_\_\_\_

**11. Há quanto tempo ocupa o cargo atual?**

- Menos de 6 meses
- De 6 meses até 1 ano
- De 1 ano até 2 anos
- De 2 anos até 3 anos
- De 3 anos até 4 anos
- De 4 anos até 5 anos
- de 5 anos

**12. Há quanto tempo você atua na empresa?**

- Menos de 6 meses
- De 6 meses até 1 ano
- De 1 ano até 2 anos
- De 2 anos até 3 anos
- De 3 anos até 4 anos
- De 4 anos até 5 anos
- de 5 anos

**13. Quantos meses de experiência na área você tem no total?** \_

- Menos de 6 meses
- De 6 meses até 1 ano
- De 1 ano até 2 anos
- De 2 anos até 3 anos
- De 3 anos até 4 anos
- De 4 anos até 5 anos
- de 5 anos
- Acima de 10 anos

**14. Sua renda é**

- Até 1 salário mínimo
- Até 5 salários mínimos
- Até 10 salários mínimos
- Acima de 10 salários mínimos<sup>3</sup>

**15. Qual o setor de atuação da empresa**

- Serviço

Comercio

Industria

**16. Qual setor da empresa**

Administração pública

Empresa privada

Terceiro setor

**17. Você exerce atividade de liderança (Sem superior imediato)**

Sim

Não

## **Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Título do Projeto: Efeito da síndrome de Burnout e justiça organizacional sobre o desempenho gerencial mediado pela relação líder-liderado

Certificado de Apresentação para Apreciação Ética –

Pesquisador para contato: Ricardo Santana de Almeida

Telefone: (45) 9 9103-6905

Endereço de contato (Institucional): Rua Universitária, 2069 - Sala 85 - 3º andar - Bairro Universitário - 85819-110 - Cascavel-PR

Convidamos você a participar de uma pesquisa sobre a controle interno no setor público. O objetivo de analisar o efeito das dimensões da Síndrome de Burnout e da Justiça Organizacional sobre a Desempenho Gerencial mediada pela relação Líder-liderado. Por meio dos objetivos específicos de: a) Identificar o impacto das dimensões da Síndrome de Burnout sobre o desempenho individual; b) Mapear as relações da justiça organizacional sobre o desempenho dos funcionários; c) Identificar a mediação da relação líder-liderado na relação de justiça organizacional e desempenho; d) Mapear a mediação da relação líder-liderado na relação de Burnout e desempenho. E têm o propósito, identificar efeito das dimensões da Síndrome de Burnout e da Justiça Organizacional sobre a Desempenho Gerencial mediada pela relação Líder-liderado

Para que isso ocorra, você será submetido a participar de um questionário. No entanto, a pesquisa poderá causar a você riscos relacionados ao desconforto que podem ocorrer quanto ao receio de identificação, interferências na rotina diária e repercussões. Como precauções, asseguramos a confidencialidade, a privacidade e a proteção da imagem.

Se ocorrer algum transtorno, decorrente de sua participação em qualquer etapa desta pesquisa, nós, pesquisadores, providenciaremos acompanhamento e assistência imediata, integral e gratuita. Havendo a ocorrência de danos, previstos ou não, mas decorrentes de sua participação nesta pesquisa, caberá a você, na forma da Lei, o direito de solicitar a respectiva indenização.

Também você poderá, a qualquer momento, desistir de participar da pesquisa sem qualquer prejuízo. Para que isso ocorra, basta informar, por qualquer modo que lhe seja

possível, que deseja deixar de participar da pesquisa e qualquer informação que tenha prestado será retirada do conjunto dos dados que serão utilizados na avaliação dos resultados.

Você não receberá e não pagará nenhum valor para participar deste estudo, no entanto, terá direito ao ressarcimento de despesas decorrentes de sua participação.

Nós, pesquisadores, garantimos a privacidade e o sigilo de sua participação em todas as etapas da pesquisa e de futura publicação dos resultados. O seu nome, endereço, voz e imagem nunca serão associados aos resultados desta pesquisa, exceto quando você desejar. Nesse caso, você deverá assinar um segundo termo, específico para essa autorização e que deverá ser apresentado separadamente deste.

As informações que você fornecer serão utilizadas exclusivamente nesta pesquisa. Caso as informações fornecidas e obtidas com este consentimento sejam consideradas úteis para outros estudos, você será procurado para autorizar novamente o uso.

Este documento que você vai assinar contém 1 (páginas) páginas. Você deve vistar (rubricar) todas as páginas, exceto a última, em que você assinará com a mesma assinatura registrada no cartório (caso tenha). Este documento está sendo apresentado a você em duas vias, sendo que uma via é sua. Sugerimos que guarde a sua via de modo seguro.

Caso você precise informar algum fato ou decorrente da sua participação na pesquisa e se sentir desconfortável em procurar o pesquisador, você poderá procurar pessoalmente o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Unioeste (CEP), de segunda a sexta-feira, no horário das 8h às 15h30, na Reitoria da Unioeste, sala do Comitê de Ética, PRPPG, situado na rua Universitária, 1619 – Bairro Universitário, Cascavel-PR. Caso prefira, você pode entrar em contato via Internet pelo e-mail: [cep.prppg@unioeste.br](mailto:cep.prppg@unioeste.br) ou pelo telefone do CEP, que é (45) 3220-3092.

Declaro estar ciente e suficientemente esclarecido sobre os fatos informados neste documento.

Nome do sujeito de pesquisa ou responsável:

Assinatura:

Eu, Ricardo Santana de Almeida, declaro que forneci todas as informações sobre este projeto de pesquisa ao participante.

Assinatura do pesquisador:

Cascavel, 11 de janeiro de 2024