

# Autopercepção de justiça organizacional e de *burnout* em atitudes e comportamentos no trabalho de auditores internos

Daniele Cristina Bernd<sup>1</sup>   
Ilse Maria Beuren<sup>2</sup> 

## Resumo

**Objetivo** – Este estudo analisa a autopercepção de justiça e do *burnout* em atitudes e comportamentos no trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenções de *turnover*).

**Referencial teórico** – A literatura prenuncia que percepções de injustiça no local de trabalho podem impactar no comprometimento organizacional afetivo (Folger & Konovsky, 1989), na satisfação no trabalho (Folger & Konovsky, 1989; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001) e nas intenções de *turnover* (Flint, Haley & McNally, 2013; Vaamonde, Omar & Salessi, 2018), além de causar frustrações e gerar estresse crônico e *burnout* (Maslach, 2007).

**Metodologia** – Uma pesquisa quantitativa foi realizada com auditores internos de empresas e obteve-se um total de 124 respostas válidas. Os dados foram analisados com aplicação de modelagem de equações estruturais.

**Resultados** – Os resultados indicaram relações diretas entre justiça distributiva e variáveis comportamentais. Também revelaram mediação de *burnout* nas relações de justiça processual com satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Mostraram ainda que auditores que percebem injustiça processual apresentam atitudes e comportamentos de intenções de *turnover* quando exaustos emocionalmente e em estado de despersonalização.

**Implicações práticas e sociais da pesquisa** – Este estudo apresenta implicações ao explorar como as percepções de justiça organizacional são capazes de influenciar psicologicamente os indivíduos em comportamentos positivos (maior satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo) ou disfuncionais (intenções de *turnover*) no âmbito organizacional.

**Contribuições** – Ampliam-se as discussões sobre atitudes de iniciativa e interação social e atitudes passivas decorrentes do esgotamento e da indiferença ao trabalho, que podem advir de julgamentos de distribuição de recursos, processos de tomada de decisões e interações com supervisores.

**Palavras-chave** – Justiça organizacional; *burnout*; satisfação no trabalho; intenções de *turnover*; comprometimento organizacional afetivo.

1. Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Escola de Administração e Negócios, Campus Nova Andradina, MS, Brasil.
2. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Contabilidade, Florianópolis, SC, Brasil.

## Como citar:

Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). 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.

## Recebimento:

02/07/2019

## Aprovação:

02/12/2020

## Editor responsável:

Prof. Dr. Gina Santos

## Processo de avaliação:

Double Blind Review

## Revisores:

Regina Leite; Ana Paula Marques



Revista Brasileira de Gestão de  
Negócios

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4110>

## I Introdução

A percepção de justiça organizacional tem se revelado um dos fatores que influenciam atitudes, cognições e comportamentos dos funcionários em relação às organizações e seus membros (Folger & Konovsky, 1989; Silva & Caetano, 2016). Em geral, a justiça organizacional diz respeito à maneira como os funcionários percebem a justiça do sistema organizacional, da política e mensuração correspondentes ao nível de interesse individual na organização (Greenberg, 1990). Quanto maior o nível de justiça organizacional percebido, maior a probabilidade de sentimentos que são tratados de forma justa e de reações positivas em relação ao trabalho, supervisores e resultados (Moorman, 1991), como: maior confiança e comprometimento organizacional afetivo, melhor desempenho no trabalho, aumento da satisfação no trabalho e diminuição de conflitos (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007).

Percepções de injustiça no local de trabalho podem impactar no comprometimento organizacional afetivo (Folger & Konovsky, 1989), na satisfação no trabalho (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Folger & Konovsky, 1989) e nas intenções de *turnover* (Flint, Haley & McNally, 2013; Vaamonde, Omar & Salessi, 2018). A percepção de injustiça ainda apresenta efeitos no estresse (J. Greenberg, 2004). Funcionários que não percebem seus esforços reconhecidos pela organização podem apresentar frustrações e resultar em esgotamento (Maslach & Leiter, 1997; Moliner, Martínez-Tur, Ramos, Peiró & Cropanzano, 2008). A necessidade de reconhecimento e de avanço na carreira podem gerar estresse crônico e *burnout* (Maslach, 2007).

Este estudo concentra-se na síndrome de *burnout*, uma condição psicológica em que os indivíduos sofrem de exaustão emocional, tendem a despersonalizar outros (colegas, superiores, clientes) e sentem baixa capacidade de realização pessoal (Freudenberger, 1974). Além de implicar efeitos físicos e/ou mentais, esses fatores refletem nas relações sociais do indivíduo com seu meio e a organização e, como consequência, esse indivíduo pode ter atitudes e comportamentos contraproducentes e disfuncionais que violam normas organizacionais e são prejudiciais ao resultado da organização (Maslach & Jackson, 1984). Apesar de a síndrome de *burnout* estar prevista como doença do trabalho, há desconhecimento e despreparo sobre o assunto em diversas ocupações profissionais (Benevides-Pereira, 2003).

Uma profissão contábil particularmente sujeita ao *burnout* é a auditoria. Essa profissão exige um conjunto de

habilidades e está exposta a desafios que implicam uso de diversas tecnologias de informação, mudanças de normativas, sobrecarga de trabalho e excesso de exigências – fatores que, além de diminuir a qualidade do desempenho de suas funções, condicionam esses profissionais a ambientes de trabalho altamente estressantes (Kalbers & Fogarty, 2005). O *burnout* pode influenciar de maneira disfuncional o desempenho dos auditores no trabalho e refletir na satisfação na função, no comprometimento organizacional afetivo e na intenção de rotatividade (Fogarty, Singh, Rhoads & Moore, 2000).

Nesse sentido, as organizações devem estar atentas às percepções da (in)justiça organizacional entre seus funcionários, que podem desencadear estado de *burnout* e apresentar efeitos em suas atividades (Maslach & Jackson, 1984). Apesar da relevância da temática nas organizações, poucos estudos têm explorado as implicações da justiça organizacional sobre a saúde dos trabalhadores (Tepper, 2001). E, embora se reconheça que esses elementos tendem a afetar negativamente a saúde dos trabalhadores e a organização (Almeida & Silva, 2006), pouco conhecimento há sobre os fatores que estimulam reações negativas e disfuncionais em trabalhos estressantes, ou que levam indivíduos ao estado de *burnout* (Fogarty et al., 2000).

Estudos anteriores relacionaram as dimensões de justiça organizacional com apenas uma das dimensões do *burnout* (Almeida & Silva, 2006) ou com alguma atitude ou comportamento no trabalho (Filenga & Siqueira, 2006). Outros estudos testaram as relações entre justiça organizacional, *burnout* e algum comportamento funcional ou disfuncional (Campbell, Perry, Maertz, Allen & Griffith, 2013; Shkoler & Tziner, 2017). Em geral, esses estudos analisaram as relações de justiça organizacional, *burnout* e comportamentos organizacionais de forma fragmentada, dimensões isoladas ou como construtos únicos.

Assim, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: em que medida estão relacionados a justiça organizacional (nas dimensões distributiva, processual e interacional), o *burnout* (nas dimensões exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal) e atitudes e comportamentos no trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenções de *turnover*)? Objetivase investigar a autopercepção de justiça organizacional e do *burnout* em atitudes e comportamentos no trabalho, tendo como população de pesquisa auditores internos. Analisam-se os efeitos diretos e indiretos com a mediação do *burnout* nessas interações.

O estudo contribui com a literatura ao investigar o papel da justiça organizacional como um antecedente de

estados de *burnout* e de efeitos funcionais e disfuncionais de atitudes e comportamentos do indivíduo no trabalho. Assim, ampliam-se as discussões relativas aos efeitos da percepção de justiça organizacional, sua relevância nos processos psicológicos e em atitudes e comportamentos no trabalho dos auditores internos e os reflexos do *burnout* no contexto organizacional, geralmente explorado na área de saúde ocupacional e educacional. Contribui ainda para a prática das organizações ao salientar a necessidade de maior atenção às percepções dos auditores internos sobre suas atividades e situações estressantes, que podem culminar em *burnout*. Esses dois fatores podem afetar o bem-estar dos indivíduos, as relações interpessoais e os resultados organizacionais, o que demanda agir preventivamente.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Justiça organizacional e *burnout*

Justiça organizacional diz respeito à maneira como os funcionários percebem que são tratados de forma (in)justa em seu trabalho e de que forma outras variáveis relacionadas ao trabalho podem ser influenciadas nesse processo (Folger & Cropanzano, 1998; Moonman, 1991). Ela vem sendo estudada como um construto multidimensional, que leva em conta o indivíduo, a interação e o contexto no qual a justiça ocorre (Colquitt et al., 2001). Apesar das divergências sobre a quantidade de dimensões, neste estudo assume-se que a justiça organizacional é explicada por três dimensões: distributiva, processual e interacional (Cohen-Charash & Spector, 2001; Moorman, 1991).

A justiça distributiva refere-se ao conteúdo das distribuições (Adams, 1965) e à justiça dos resultados alcançados (Folger & Konovsky, 1989). O indivíduo, ao ter a percepção de iniquidade, pode reagir negativamente, expressando reações disfuncionais na organização (Adams, 1965). A justiça processual está ligada à percepção de justiça nos procedimentos formais da organização e nos meios utilizados para determinar esses resultados (Folger & Cropanzano, 1998). E a justiça interacional centra-se no aspecto interpessoal das práticas organizacionais, mais especificamente no tratamento e na comunicação entre superior e subordinado (Cohen-Charash & Spector, 2001) e as explicações ou justificativas dadas aos trabalhadores sobre ações, decisões e atitudes dos gestores na condução dos procedimentos da tomada de decisão (Bies & Moag, 1986).

Reconhece-se que a percepção de (in)justiça pelo trabalhador, quanto à distribuição de recursos, adoção de

procedimentos e tratamento interpessoal pela gestão, pode fazê-lo vivenciar prazer ou sofrimento no trabalho (Folger & Cropanzano, 1998). Quando o ambiente organizacional é percebido pelos indivíduos como justo, há uma gama de atitudes positivas para o indivíduo e a organização (Greenberg, 1990). O sentimento de injustiça, porém, pode refletir de forma negativa em aspectos físicos, psicológicos e comportamentais. Indivíduos expostos a recorrentes situações estressantes, como injustiça organizacional, podem desenvolver a síndrome de *burnout* (Almeida & Silva, 2006).

A síndrome de *burnout* é um fenômeno do trabalho oriundo da exposição prolongada dos indivíduos a fatores emocionalmente exigentes. Pode decorrer de discrepância contínua nos esforços empregados, estresse interpessoal e trabalhos que excedem as habilidades de enfrentamento (Maslach & Jackson, 1984). Há consenso na literatura de que o *burnout* é um modelo multidimensional que envolve recursos físicos e emocionais do indivíduo, elementos interpessoais com seus colegas e elementos sociais de autoavaliação do trabalho (Maslach, 2007). Esse modelo remete a três características que, de forma isolada ou conjunta, trazem implicações pessoais e organizacionais: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal (Freudenberger, 1974; Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

A exaustão emocional, considerada a manifestação central de *burnout*, está relacionada aos aspectos individuais causadores de estresse, envolve a fadiga física ou emocional, sentimentos de desgaste e carência de recursos emocionais para enfrentar suas atividades, dadas as demandas excessivas de trabalho (Maslach et al., 1996). A despersonalização refere-se a um contexto interpessoal, pelo distanciamento em relação às pessoas, com o intuito de se defender da carga emocional derivada do contato direto com o outro (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), o que pode levar ao decréscimo da quantidade de trabalho executado, ao desenvolvimento de sentimentos e reações negativas às pessoas com quem convive e ao trabalho (Maslach, 2007). Já a baixa realização pessoal decorre da exaustão emocional e despersonalização, refere-se às avaliações negativas do trabalho e à sensação de incompetência e ausência de realização profissional (Maslach & Jackson, 1981).

Pesquisas anteriores indicam que o *burnout* pode se desenvolver principalmente em contextos em que prevalece percepção de injustiça organizacional e os funcionários deparam com situações de estresse crônico (Almeida & Silva, 2006; Campbell et al., 2013; Flint et al., 2013; Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos & Cropanzano, 2005; Moliner et al., 2008; Shkoler & Tziner, 2017; Vaamonde et al., 2018). Nesses

estudos, experiências de injustiça distributiva se mostraram positivamente relacionadas com *burnout* (Tepper, 2001). Os funcionários podem perceber injustiça distributiva quando sentem que investem mais em seu trabalho do que são recompensados (Colquitt et al., 2001).

A falta de reconhecimento de seus esforços gera frustrações que podem culminar em esgotamento (Maslach & Leiter, 1997), ansiedade, depressão e sensação de ameaça da autoeficácia do indivíduo (Tepper, 2001). Sentimento de impotência e falta de controle decorrem da percepção deturpada do reconhecimento dos esforços e, como consequência, levam a atitudes e sentimentos negativos e de despersonalização com colegas e a organização (Lewin & Sager, 2007). Assim, assume-se que a distribuição de recursos de forma injusta pode levar à síndrome de *burnout* (exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal), formulando-se a primeira hipótese, subdividida em três dimensões:

**H<sub>1a</sub>**: A justiça distributiva é negativamente relacionada com *burnout*.

Percepções de (in)justiça processual também refletem no desenvolvimento de *burnout*. A falta de *feedback*, controle e autonomia, a incerteza sobre os processos organizacionais e a pouca participação na tomada de decisão estão associadas às três dimensões de *burnout* (Maslach et al., 2001). A falta de energia e entusiasmo decorrente da percepção de que os processos formais da gestão impactam diretamente em sua rotina profissional pode levar à exaustão emocional, dada a sobrecarga de tarefas, pressões e conflitos interpessoais no local de trabalho. Pode ainda refletir em atitudes hostis, comportamentos ríspidos e de indiferença com os outros e a organização, característicos de despersonalização (Maslach & Goldberg, 1998). A não realização profissional pode decorrer do desequilíbrio entre o que o trabalhador espera e a injustiça procedimental empregada (Moliner et al., 2005), o indivíduo sem voz no processo organizacional e com ambiguidade de papéis (Lewin & Sager, 2007). Com base nesses argumentos, sugere-se que os indivíduos podem ser acometidos com *burnout* (exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal) ao perceberem que os processos organizacionais são injustos:

**H<sub>1b</sub>**: A justiça processual é negativamente relacionada com *burnout*.

Já a percepção de justiça interacional implica melhores relacionamentos interpessoais entre subordinados e supervisores. No entanto, quando ocorre a retenção de informações importantes pelos supervisores (Tepper, 2001) e uma sensação de não estar inserido na organização, podem ocorrer experiências negativas, prejudiciais para essas

interações sociais. Entre esses comportamentos negativos ocorrem tensões e aumento do sentimento de esgotamento (Moliner et al., 2008), condutas mais frias, impessoais ou insensíveis (típicas da despersonalização) (Maslach & Goldberg, 1998), falta de motivação e insatisfação própria e no trabalho (baixa realização) (Maslach & Jackson, 1981). Com isso, pressupõe-se que, quanto maior o nível de justiça organizacional percebida pelos indivíduos no ambiente de trabalho, menor será a ocorrência de *burnout* (exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal).

**H<sub>1c</sub>**: A justiça interacional é negativamente relacionada com *burnout*.

## 2.2 *Burnout* e atitudes e comportamentos no trabalho

A síndrome de *burnout*, além de implicações à saúde com reflexos físicos e psicológicos no indivíduo, impacta nas atitudes e comportamentos, muitas vezes disfuncionais, nas relações e resultados organizacionais (Kalbers & Fogarty, 2005). O indivíduo em estado de *burnout* para de tomar o grau usual de cuidado, podendo ocorrer níveis mais baixos de qualidade em seu trabalho ao se retirar psicologicamente da organização, com consequências nos resultados do trabalho (Fogarty et al., 2000).

Os principais impactos na organização, como consequência do estado de *burnout*, são associados à deterioração da qualidade do atendimento, absentismo, intenções de *turnover* e *turnover* efetivo (retirada da organização). Os indivíduos que permanecem em suas atividades, quando acometidos pelas dimensões de *burnout*, apresentam menor produtividade e eficácia no trabalho. Com isso, efeitos negativos podem ocorrer na satisfação profissional e no comprometimento com suas atividades e/ou organização, gerando maiores conflitos interpessoais e interrupções nas tarefas do trabalho (Maslach et al., 2001). Para esses autores, o *burnout* tem sido concebido como uma forma de estresse no trabalho, com reflexos na satisfação no trabalho, *turnover* e comprometimento organizacional.

A satisfação no trabalho pode ser compreendida como uma resposta emocional ou afetiva quanto às avaliações de diversos fatores no contexto laboral (Locke, 1984). Tem sido reconhecida como um fator que pode ser influenciado negativamente pelo *burnout* (Scanlan & Still, 2013). Indivíduos que sofrem de exaustão emocional, despersonalização e/ou baixa realização pessoal no trabalho tendem a experimentar falta de satisfação no trabalho (Kuo, Lin & Li, 2014; Maslach & Jackson, 1981), por se avaliarem

negativamente e se sentirem insatisfeitos consigo e com suas realizações no trabalho (Maslach & Jackson, 1981).

Intenções de *turnover* (rotatividade) podem decorrer do *burnout*. É considerada a última sequência de cognições de afastamento, que implica o pensamento de desistir da ocupação e procurar outro emprego (Tett & Meyer, 1993). Implica custos quando a retirada se efetiva, e pode influenciar negativamente nas relações sociais internas e externas, causando desânimo e queda de produtividade. Pesquisas prévias encontraram relação positiva entre *burnout* e intenções de *turnover* (Lee & Ashforth, 1996; Kuo et al., 2014).

Comportamentos organizacionais afetivos, que se referem a estados de identificação, afetivos ou emocionais, com o alvo de seu comprometimento (Meyer, Allen & Smith, 1993), e o desejo de manter o vínculo e defender a organização (Mowday, Steers & Porter, 1979), estão ligados ao *burnout* (Leiter & Maslach, 2005). Os resultados do estudo de Leiter e Maslach (2005) revelam que elevado nível de *burnout* está relacionado a baixo comprometimento organizacional e aspectos do ambiente interpessoal da organização.

R. L. Lee e B. Ashforth (1996) observaram que todas as dimensões de *burnout* se relacionam de forma negativa com a satisfação no trabalho e com o comprometimento organizacional e positivamente com as intenções de *turnover*. Desse modo, esta pesquisa sugere que indivíduos em estado de *burnout* serão afetados diretamente por atitudes e comportamentos no trabalho, que incluem: (i) redução da satisfação no trabalho; (ii) comprometimento organizacional afetivo; e (iii) aumento da intenção de *turnover* (Kahill, 1988). Assim, propõe-se a segunda hipótese, subdividida em três dimensões:

**H<sub>2</sub>:** O *burnout* está relacionado a atitudes e comportamentos no trabalho, negativamente com satisfação no trabalho (H<sub>2a</sub>) e com comprometimento organizacional afetivo (H<sub>2b</sub>) e positivamente com intenções de *turnover* (H<sub>2c</sub>).

### **2.3 Interações entre a justiça organizacional, *burnout* e atitudes e comportamentos no trabalho**

A justiça organizacional pode explicar atitudes e comportamentos dos empregados na organização (Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990). Estudos anteriores têm visto consequências para as organizações e seus membros (Folger & Cropanzano, 1998), e a relevância de estudá-la como um preditor de atitudes e comportamentos no trabalho (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). Percepções de (in)justiça têm respostas atitudinais

na satisfação no trabalho, no comprometimento e na confiança no supervisor, e respostas comportamentais de cidadania organizacional, agressão no ambiente de trabalho e rotatividade (Folger & Konovsky, 1989).

R. Folger e M. A. Konovsky (1989) constataram em sua pesquisa associação positiva entre justiça distributiva e satisfação no trabalho. Essa interação ocorre na medida em que os indivíduos percebem equilíbrio entre seus esforços e rendimentos, com conseqüente aumento na satisfação no trabalho e menor interesse em se retirar da organização (Colquitt et al., 2001). Cohen-Charash e Spector (2001) identificaram relação positiva das justicas processual e distributiva com satisfação no trabalho. Choi (2011) observou relação positiva das dimensões de justiça distributiva, processual e interacional com satisfação no trabalho.

Vaamonde et al. (2018) constataram que as dimensões de justiça organizacional se relacionam negativamente com intenções de *turnover*. Estudos anteriores evidenciam relações com as percepções de injustiça distributiva (Colquitt et al., 2001). Flint et al. (2013) identificaram relações negativas nas dimensões processual e interpessoal e que ambas se relacionam com fenômenos de trocas sociais (organização e superiores). Essas percepções podem motivar os funcionários a se retirar da organização quando suas interações lhes passam autopercepção de injustiça.

Filenga e Siqueira (2006) identificaram a percepção de justiça organizacional como um antecedente do comprometimento organizacional. Pesquisas anteriores revelaram que as percepções de recebimento de salário justo, tratamento respeitoso, consideração e poder de voz na organização estão relacionadas ao comprometimento afetivo. Assim, o funcionário é capaz de gerar maior identificação com a organização e criar laços afetivos com ela (Colquitt et al., 2001).

Além dos reflexos diretos em variáveis comportamentais, cada dimensão de justiça organizacional desempenha um papel distinto no processo de estresse (Greenberg, 2004). Segundo Robbins, Ford e Tetrick (2012), a percepção de injustiça sinaliza um sintoma de alto esforço/baixa recompensa, em que os funcionários são colocados em situações exigentes sem serem recompensados, em função dos procedimentos, ou tratados interpessoalmente com desrespeito. Indivíduos que percebem que seus esforços não são reconhecidos pela organização podem ser acometidos de *burnout* (Maslach & Leiter, 1997; Moliner et al., 2008). Assim, a injustiça organizacional pode representar um fator de estresse, que medeia o efeito das características e experiências do trabalho (Cropanzano, Goldman & Benson, 2005).

Nesse contexto, o *burnout* atua como variável mediadora, por influenciar na magnitude dos relacionamentos entre a justiça organizacional e os comportamentos no trabalho. Assim, formulou-se a terceira hipótese:

**H<sub>3</sub>:** O *burnout* medeia a relação entre a justiça organizacional e atitudes e comportamentos no trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenções de *turnover*).

O modelo teórico proposto neste estudo é ilustrado na Figura 1.

Presume-se que a injustiça organizacional (distributiva, processual e interacional) pode levar ao: aumento dos níveis de *burnout* (exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal) (H<sub>1</sub>); redução da satisfação no trabalho, menor comprometimento organizacional afetivo e maior intenção de *turnover* (H<sub>3</sub>). Por outro lado, menores níveis de *burnout* podem levar o indivíduo a atitudes e comportamentos mais positivos, como maior satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo e menor intenção de *turnover* (H<sub>2</sub>).

### 3 Metodologia

#### 3.1 Seleção da amostra e coleta de dados

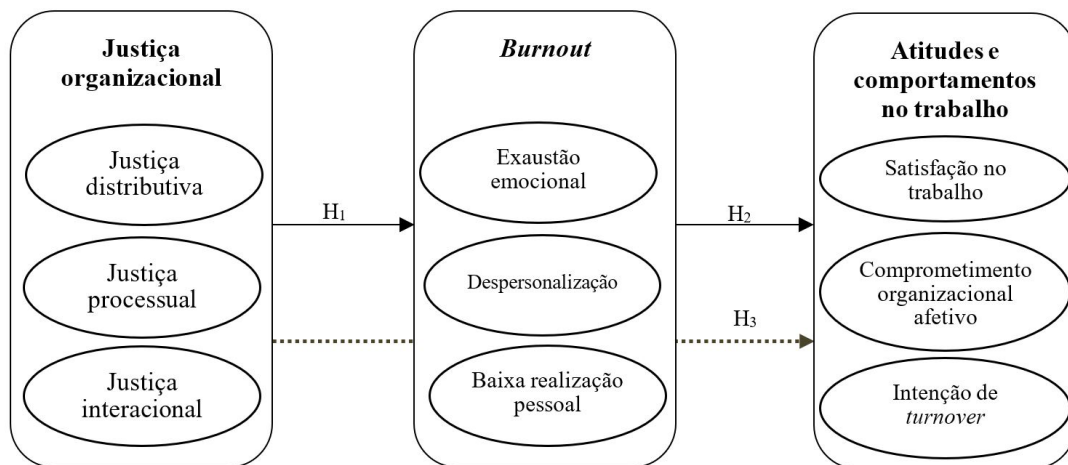
Foi realizada uma pesquisa quantitativa com auditores internos de empresas brasileiras, no período de dezembro de 2014 a fevereiro de 2015. A identificação da população da pesquisa deu-se por meio de entidades de classe: Instituto de Auditores Internos no Brasil (IIA Brasil), Grupo de Auditores Internos e Grupo de

Auditoria Interna, Controles Internos e Gestão de Riscos, Grupo de Auditores Internos do Paraná (GAIP). Para os 450 auditores internos identificados foi enviado o link do questionário, formatado na plataforma *Google Docs*, e obtiveram-se 124 respostas válidas.

Foram obtidas respostas de profissionais de 13 estados brasileiros. Cerca de 38% atuam no Paraná, 13% em São Paulo, 10% no Ceará, 9% no Mato Grosso e os respondentes dos estados de Santa Catarina, Rio de Janeiro e Minas Gerais representam cada um 4% do total da amostra. Nesta amostra, 73% dos respondentes são do gênero masculino, possuem em média 35 anos de idade e a maioria tem pós-graduação *lato sensu* (65%). Quanto ao cargo que ocupam na empresa, predominaram os cargos de gerentes (35%) e analistas (27%) e cerca de 30% indicaram outros cargos: auditores seniores, auditores plenos, coordenadores, diretores, sócios, supervisores, superintendentes. Em relação ao tempo de empresa, 47% dos respondentes afirmaram trabalhar há mais de cinco anos na mesma empresa. Essas empresas são de 16 segmentos econômicos, desde empresas industriais até segmentos agroindustriais. Esses dados demográficos revelam características heterogêneas dos respondentes e que reúnem as condições necessárias para integrar a amostra desta pesquisa.

#### 3.2 Mensuração dos construtos da pesquisa

Os construtos foram mensurados com escala tipo Likert de sete pontos (Apêndice A). Para auxiliar na redução de vieses que pudessem comprometer a validade das respostas, foram tomados alguns cuidados:



**Figura 1.** Modelo teórico e hipóteses da pesquisa.

(i) os instrumentos foram compostos por assertivas com declarações positivas e negativas, utilizando questões reversas, a fim de manter o respondente alerta; (ii) as questões foram apresentadas de forma variada; (iii) cada construto apresentou solicitações de respostas diferentes umas das outras, por exemplo (0 = discordo totalmente/nunca/nenhuma; 6 = concordo totalmente/todo dia/todo o tempo); e (iv) assegurou-se o anonimato dos respondentes e das empresas onde trabalham para evitar constrangimento ou viés nas respostas (Scheaffer, Mendenhall & Ott, 1996).

A autopercepção de justiça organizacional foi mensurada pela Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO), validada por Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003), com frases de aspectos do trabalho (0 = discordo totalmente; 6 = concordo totalmente), nas dimensões: distributiva (6 itens), processual (7 itens) e interacional (7 itens). A confiabilidade desse construto indicou um alfa de Cronbach de 0,964. A análise fatorial exploratória (AFE) gerou um modelo de dois fatores: justiça distributiva e justiça processual (agrupando itens processuais e interacionais). A literatura sugere que a justiça interacional pode ser considerada uma ramificação ou uma forma social de justiça processual (Cropanzano & Greenberg, 1997). Foram excluídas duas assertivas que afetavam o modelo. Em conjunto, esses dois construtos representam 70,89% da variância total explicada e um KMO de 0,930, sinalizando consistência interna do construto.

Para mensurar o construto *burnout* utilizou-se o *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS), aplicado em diversos contextos ocupacionais de trabalho (Maslach et al., 2001), nas dimensões: exaustão emocional (6 itens), baixa realização pessoal (6 itens reversos) e despersonalização (4 itens). Cada uma das assertivas buscou aferir o sentimento relativo a seu trabalho (0 = nunca; 6 = todo dia). Esse construto apresentou um alfa de Cronbach de 0,904, variância total explicada de 66,73% e KMO de 0,829.

No construto comportamentos no trabalho, solicitou-se que os respondentes indicassem o número que representava a ocorrência de situações relativas ao convívio, rotinas e posturas com seu trabalho atual. Para aferir a satisfação no trabalho, adotou-se o instrumento de Hoppock (1935), com três itens, que revelou um alfa de Cronbach de 0,757, KMO de 0,624 e variância total explicada de 68,43%. Intenções de *turnover* foi mensurado por quatro itens, adaptados dos instrumentos de Mobley, Horner e Hollingsworth (1978) e P. C. B. Lee (1996). Após a exclusão de uma assertiva que afetava o modelo (ITN4, Apêndice A), obteve-se um alfa de Cronbach de 0,917, que

representa 85,90% da variância total explicada, e KMO de 0,709. Comprometimento organizacional afetivo foi aferido com o instrumento de pesquisa de Meyer et al. (1993). Conforme a AFE, formaram-se dois fatores, denominados ligação emocional (3 itens reversos, COA3, COA4 e COA5) e significação (3 itens, COA1, COA2 e COA6). Juntos, apresentaram um alfa de Cronbach de 0,751, KMO 0,737 e variância total explicada de 67,53%.

### 3.3 Procedimentos para análise dos dados

Testes de viés de não resposta foram aplicados para validar as informações obtidas por meio dos instrumentos de pesquisa. Primeiro adotou-se o método *first last* (comparação das médias das 10 primeiras com as 10 últimas respostas) e não houve diferenças estatisticamente significativas em todos os construtos (*p-values* entre 0,236 e 0,678). O mesmo ocorreu ao analisar as 62 respostas iniciais e as 62 finais (*p-values* entre 0,241 e 0,832). Seguiu-se com testes de confiabilidade e AFE, com análise do viés de método comum (*Common method bias*), pelo teste de fator único de Harman. A variância total explicada para um único fator foi 71,40%, o que sugere inexistência de tendência de método comum. Isso sinaliza que os instrumentos não introduziram variações nas respostas e que a existência de ruídos não afetou os dados e suas inferências (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

Os dados foram analisados com modelagem de equações estruturais (*Structural Equations Modeling – SEM*) estimada a partir dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*), utilizando-se o software SmartPLS. O PLS-SEM é mais recomendado quando se busca explicar a variação entre as variáveis dependentes do modelo, por sua capacidade de estimar coeficientes que maximizam os valores de R<sup>2</sup> dos construtos independentes (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2016). Para analisar a mediação, seguiram-se as recomendações de Baron e Kenney (1986) e Hayes (2013) de análise dos efeitos diretos e indiretos e efeito total do modelo a partir do *Bootstrapping*. Realizou-se ainda o Teste Sobel para confirmar as mediações encontradas no modelo, que analisa os coeficientes e erros dos efeitos indiretos.

## 4 Análise dos resultados

### 4.1 Avaliação do modelo de mensuração

A validação dos modelos de mensuração reflexivos (Tabela 1) confirma a validade convergente do modelo pela variância média extraída (AVE), pois todos os coeficientes

Tabela 1  
**Resultados do modelo de mensuração e estatísticas descritivas (n = 124)**

Construtos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. JD	<b>0,870</b>								
2. JP	0,755**	<b>0,817</b>							
3. EE	-0,357**	-0,431**	<b>0,828</b>						
4. DESP	-0,251*	-0,306**	0,629**	<b>0,834</b>					
5. BRP	-0,227*	-0,284**	0,352**	0,441**	<b>0,747</b>				
6. SAT	0,452**	0,444**	-0,510**	-0,416**	-0,604**	<b>0,826</b>			
7. ITN	-0,492**	-0,455**	0,654**	0,661**	0,380**	-0,548**	<b>0,927</b>		
8. CALE	0,189	0,285**	-0,513**	-0,542**	-0,128	0,316**	-0,510**	<b>0,824</b>	
9. CASIG	0,411**	0,426**	-0,464**	-0,466**	-0,441**	0,548**	-0,536**	0,373**	<b>0,799</b>
AVE	0,756	0,667	0,685	0,695	0,558	0,682	0,859	0,68	0,639
Conf. composta	0,949	0,960	0,928	0,901	0,883	0,863	0,948	0,863	0,840
Alfa Cronbach	0,935	0,954	0,907	0,854	0,846	0,763	0,917	0,767	0,722
Média	4,70	4,79	3,27	2,45	2,13	5,42	2,85	5,41	5,03
Desvio padrão	1,47	1,38	1,35	1,45	0,78	0,95	1,86	1,37	1,39

Nota. Os elementos da diagonal em negrito representam as raízes quadradas da variância média extraída (AVE). Elementos fora da diagonal são as correlações entre os construtos. Significantes ao nível de \*0,05 e \*\*0,01.

Legenda: JD = justiça distributiva; JP = justiça processual; EE = exaustão emocional; Desp = despersonalização; BRP = baixa realização pessoal; SAT = satisfação no trabalho; ITN = intenções de *turnover*; CALE = comprometimento afetivo-ligação emocional; CASIG = comprometimento afetivo-significado.

de AVE estão acima de 0,50 (Hair et al., 2016). Atesta-se também a validade discriminante, conforme o critério de Fornell e Larcker (1981), ao avaliar os valores da diagonal de cada construto e constatar que cada construto se diferencia dos demais na captação de fenômenos exclusivos. A análise das cargas cruzadas (*Cross Loading*) também indica que as cargas fatoriais são maiores nas variáveis latentes do que em outras, e que cada um dos itens é explicado por seu construto. Há ainda indicação de que o modelo é adequado e as respostas são confiáveis, pois o alfa de Cronbach (confiabilidade interna) e a confiabilidade composta são superiores a 0,70.

Nota-se que justiça organizacional (JD e JP) associa-se positivamente a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo (ligação emocional e significado) e negativamente com intenções de *turnover*. As dimensões de justiça organizacional associam-se negativamente com *burnout* em suas três dimensões (EE, Desp e BRP). Esses resultados sinalizam que, quanto maior a autopercepção de justiça organizacional, menor será a incidência de *burnout* e isso reflete em maiores níveis de satisfação no trabalho e comprometimento com a organização e menores intenções de *turnover*.

Para verificar a existência de problemas de multicolinearidade entre as variáveis, analisou-se o *Variance Inflation Factors* (VIF) no *SmartPLS*, que indicou ausência de multicolinearidade entre as variáveis latentes, pois

todos os valores de VIF foram inferiores a 5 (Hair et al., 2016). O *fit* do modelo apresenta uma Raiz do Erro Médio Quadrático Residual Padronizado (SRMR) de 0,080, o que indica bom ajustamento do modelo. Infere-se, assim, adequação do modelo de mensuração, já que os construtos foram considerados confiáveis e apresentaram validade para análise no modelo estrutural.

#### 4.2 Avaliação do modelo estrutural

Para aferir a validade do modelo estrutural verificaram-se o tamanho e a significância dos coeficientes de caminhos (*path*), os coeficientes de determinação de Pearson (R<sup>2</sup>), a relevância preditiva (Q<sup>2</sup>) e o tamanho do efeito (F<sup>2</sup>) dos construtos (Hair et al., 2016). Esses dados são analisados a partir do *Bootstrapping* (*path*, *t-value*, *p-value* e R<sup>2</sup>) e do módulo *Blindfolding* (F<sup>2</sup> e Q<sup>2</sup>). Para essas técnicas, executou-se o teste bicaudal ao nível de significância de 5% (*bias-corrected and accelerated*), com 5.000 iterações (Hair et al., 2016). Na Tabela 2 apresentam-se os resultados evidenciados pelo *path*.

Verifica-se que apenas a justiça processual (H<sub>1b</sub>) revelou relações significativas com *burnout*. Há suporte para confirmar as hipóteses dos efeitos de *burnout* nas atitudes e comportamentos do trabalho. A satisfação no trabalho é afetada negativamente pela exaustão emocional e baixa realização pessoal (H<sub>2a</sub>); as intenções de *turnover* são afetadas



Tabela 2  
Resultados do modelo estrutural e hipóteses

Hipótese	Path	Coef.	Erro	t-value	p-value
H <sub>1a</sub>	Justiça distributiva→Exaustão emocional	-0,073	0,132	0,558	0,577
	Justiça distributiva→Despersonalização	-0,046	0,129	0,356	0,722
	Justiça distributiva→Baixa realização pessoal	-0,030	0,146	0,203	0,839
H <sub>1b</sub>	Justiça processual→Exaustão emocional	-0,375	0,143	2,625	0,009
	Justiça processual→Despersonalização	-0,272	0,136	1,998	0,046
	Justiça processual→Baixa realização pessoal	-0,262	0,157	1,670	0,095
H <sub>2a</sub>	Exaustão emocional→Satisfação no trabalho	-0,266	0,100	2,654	0,008
	Despersonalização→Satisfação no trabalho	0,022	0,098	0,228	0,820
	Baixa realização pessoal→Satisfação no trabalho	-0,458	0,081	5,654	0,000
H <sub>2b</sub>	Exaustão emocional→C. afetivo-ligação emocional	-0,275	0,110	2,505	0,012
	Baixa realização pessoal→C. afetivo-ligação emocional	0,179	0,084	2,143	0,032
	Despersonalização→C. afetivo-ligação emocional	-0,423	0,102	4,151	0,000
	Exaustão emocional→C. afetivo-significado	-0,156	0,097	1,605	0,109
	Despersonalização→C. afetivo-significado	-0,189	0,106	1,786	0,074
	Baixa realização pessoal→C. afetivo-significado	-0,234	0,090	2,610	0,009
H <sub>2c</sub>	Exaustão emocional→Intenções de <i>turnover</i>	0,302	0,077	3,927	0,000
	Despersonalização→Intenções de <i>turnover</i>	0,386	0,087	4,422	0,000
	Baixa realização pessoal→Intenções de <i>turnover</i>	0,044	0,064	0,693	0,488

positivamente pela exaustão emocional e despersonalização (H<sub>2c</sub>); o comprometimento organizacional afetivo de ligação emocional é afetado negativamente pela exaustão emocional e despersonalização, mas positivamente pela baixa realização pessoal (H<sub>2b</sub>); e o comprometimento organizacional afetivo de significação é afetado negativamente pela despersonalização e baixa realização pessoal (H<sub>2b</sub>).

A hipótese H<sub>3</sub> foi analisada pelos preceitos de Baron e Kenney (1986) e sugestões de Hayes (2013). Analisaram-se os efeitos diretos e indiretos e o efeito total do modelo, obtidos pelo *Bootstrapping*, estimando os componentes que constituem os efeitos indiretos. Os efeitos indiretos foram calculados a partir do produto

das interações de VI→VM e VM→VD, sendo que a saída agrupa todos os valores de VM, nesse caso o construto *burnout*, constituído pelas dimensões EE, Desp e BRP. Na Tabela 3 apresentam-se esses efeitos.

Observa-se que o *burnout* influencia significativamente apenas as interações de justiça processual com os comportamentos organizacionais. Mediação completa do *burnout* é observada nas relações entre justiça processual e comprometimento organizacional afetivo (ligação emocional e significado  $p < 0,05$ ) e satisfação ( $p < 0,1$ ). A variável “intenções de *turnover*” não foi significativa ao ser analisada de maneira integrada (como um construto de segunda ordem).

Tabela 3  
 Teste das mediações – H<sub>3</sub>

Path	Efeito direto		Efeito indireto		Efeito total	
	Coef.	T-value	Coef.	T-value	Coef.	T-value
JD→Burnout→SAT	0,240	2,363**	0,032	0,360	0,272	1,835*
JD→Burnout→ITN	-0,304	3,807****	-0,041	0,484	-0,345	2,904***
JD→Burnout→CALE	-0,095	0,867	0,034	0,484	-0,060	0,481
JD→Burnout→CASIG	0,182	1,723*	0,027	0,390	0,209	1,692*
JP→Burnout→SAT	0,025	0,235	0,214	2,161**	0,239	1,690*
JP→Burnout→ITN	0,035	0,367	-0,230	2,330**	-0,194	1,492
JP→Burnout→CALE	0,159	1,512	0,171	2,078**	0,331	2,994**
JP→Burnout→CASIG	0,096	0,869	0,171	2,049**	0,267	2,162**

Nota: Significante ao nível de \*0,1; \*\*0,05; \*\*\*0,01; \*\*\*\*0,000.

Legenda: JD = justiça distributiva; JP = justiça processual; SAT = satisfação no trabalho; ITN = intenções de *turnover*; CALE = comprometimento afetivo (ligação emocional); CASIG = comprometimento afetivo (significado).

Para aferir quais dimensões do *burnout* foram capazes de confirmar a mediação do modelo realizou-se o teste Sobel e confirmou-se pelo total de efeitos indiretos específicos via *Bootstrapping*. Esses processos indicaram que: (i) a dimensão exaustão emocional medeia a relação da justiça processual com satisfação no trabalho ( $\beta$  0,100,  $p < 0,061$ ) e comprometimento afetivo de ligação emocional ( $\beta$  0,103,  $p < 0,067$ ); (ii) a despersonalização medeia as interações entre justiça processual e comprometimento afetivo de ligação emocional ( $\beta$  0,115,  $p < 0,08$ ); e (iii) a baixa realização pessoal medeia as interações da justiça processual com a satisfação no trabalho ( $\beta$  0,120,  $p < 0,099$ ).

Esses achados indicam que a satisfação no trabalho dos auditores e o comprometimento organizacional afetivo serão maiores quando os níveis de exaustão emocional, despersonalização e baixa realização forem reduzidos por procedimentos percebidos como sendo justos na organização. Além disso, os testes mostram que a variável “intenções de *turnover*” é mediada pelas dimensões exaustão emocional ( $\beta$  -0,113,  $p < 0,041$ ) e despersonalização ( $\beta$  -0,105,  $p < 0,079$ ). Esse resultado sugere que a intenção de *turnover* ocorrerá apenas quando os indivíduos se sentirem emocionalmente em estado de despersonalização, causado pelo sentimento de injustiça processual. Em si, baixa realização pessoal pode não influenciar os indivíduos a ter tal atitude/comportamento disfuncional.

Diferente do esperado, não se constatou mediação da justiça distributiva com atitudes e comportamentos no trabalho. Já as relações diretas, sem influência residual de *burnout*, apresentaram-se significativas com intenções de *turnover*, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Isso sinaliza que distribuições percebidas justas levam diretamente à satisfação no

trabalho (Adams, 1965), menor intenção de *turnover* e maior conexão afetiva com a organização (Tepper, 2001).

Os coeficientes de determinação de Pearson (R<sup>2</sup>) apontaram qualidade e poder de explicação do modelo estrutural. Efeitos grandes de explicação foram encontrados para intenções de *turnover*, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, efeito moderado para exaustão emocional e efeitos pequenos para despersonalização e baixa realização pessoal. A qualidade da predição do modelo (Q<sup>2</sup>) foi maior que zero em todos os construtos (Hair et al., 2013). O teste de tamanho do efeito (F<sup>2</sup>), que avalia a capacidade do construto de explicar o modelo, também revelou que todos os construtos possuem efeitos grandes de auxiliar no ajuste do modelo (Hair et al., 2013).

### 4.3 Discussão dos resultados

Os resultados da pesquisa com auditores internos apresentam relações negativas entre a justiça processual e as dimensões de *burnout* (exaustão emocional, baixa realização pessoal e despersonalização), o que permite aceitar a hipótese H<sub>1b</sub>. Esses achados são congruentes com os de Maslach et al. (2001) e sugerem que empresas que explicitam os procedimentos que afetam seus funcionários podem reduzir sentimentos de esgotamento. Contrariamente, as organizações que não proporcionam confiança no local de trabalho criam as bases para o *burnout* (Kalbers & Fogarty, 2005).

A despersonalização interage significativamente com a justiça processual. Decorre que os funcionários agirão com ações cínicas, egoísticas de despersonalização quando os processos de tomadas de decisões são percebidos como injustos. A relação entre a dimensão da baixa realização pessoal e a justiça processual sinaliza que as relações interpessoais impactam no

comportamento e atitudes das pessoas (Moorman, 1991) e podem implicar atribuições de ineficácia, baixa motivação e redução da autoestima (Fogarty et al., 2000). Funcionários que sentem que não tiveram a oportunidade de crescer ou provar sua competência na organização provavelmente não sentirão lealdade ou identificação positiva com os processos adotados pela mesma (Campbell et al., 2013).

Diferente do previsto, como em R. Folger e M. A. Konovsky (1989), os auditores internos da amostra parecem dar menor atenção à distribuição justa de remuneração. Esse fator parece insuficiente para explicar a influência nas dimensões de *burnout* ( $H_{1a}$ ) e levá-los à exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal. R. Folger e R. Cropanzano (1998) alertam que as pessoas, além dos resultados das distribuições, se preocupam com os procedimentos para fazer essas distribuições. DeConinck e Stilwell (2010) ressaltam que os fatores remuneratórios podem ser colocados em segundo plano, ao passo que os métodos de alocação de seus pagamentos, tarefas e relacionamentos com seus supervisores podem ser mais relevantes para gerar sentimentos de injustiças no trabalho. Os auditores parecem ser afetados principalmente pela maneira como as organizações conseguem atender às suas necessidades de crescimento e desenvolvimento pessoal (Muliawan, Green & Robbos, 2009), por exemplo, com políticas e planos de carreira para que não se sintam prejudicados e injustiçados.

As interações previstas entre o *burnout* e os comportamentos organizacionais foram suportadas. As três dimensões de *burnout*, conforme R. L. Lee e B. Ashforth (1996), se relacionam negativamente com satisfação no trabalho ( $H_{2a}$ ) e comprometimento organizacional afetivo ( $H_{2b}$ ) e positivamente com intenções de *turnover* ( $H_{2c}$ ). A dimensão “exaustão emocional” se relaciona com os três comportamentos no trabalho. Isso sinaliza que os sentimentos de esgotamento dos auditores em função das demandas psicoemocionais excessivas (Fogarty et al., 2000), decorrentes das tarefas que exigem soluções inovadoras e criativas, ambiente com pressão de tempo e de grande responsabilidade, refletem-se na satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e intenções de *turnover* (Maslach et al., 2001).

A dimensão de despersonalização afeta intenções de *turnover* e comprometimento organizacional afetivo de ligação emocional e significado atribuído à organização. Quando o funcionário se distancia dos outros para se defender emocionalmente (Maslach et al., 1996), tal reflete em condições negativas com o trabalho. Ao sofrer de despersonalização, tende a se tornar menos leal a seu empregador, o que pode

gerar sentimentos de não pertencimento e menor identificação com a organização (Campbell et al., 2013).

A dimensão de baixa realização pessoal, que se refere às percepções de incapacidade e incompetência de lidar com suas tarefas, impacta negativamente na satisfação no trabalho e no comprometimento afetivo de ligação emocional e de significação. O resultado sugere que auditores com essa percepção tendem a apresentar menor satisfação no ambiente de trabalho e menor dedicação e capacidade de se identificar com a organização e seus objetivos (Mowday et al., 1979). Diferente do esperado, entretanto, parece que indivíduos com baixa realização pessoal, que tendem a se autoavaliar negativamente e a ser infelizes com eles mesmos e com seu desenvolvimento profissional (Maslach & Jackson, 1981) não apresentaram menores ligações emocionais com a organização (senso de vínculo e integração com a organização) (Meyer et al., 1993). Portanto, esse resultado instiga mais investigações.

As análises da hipótese  $H_3$  apontam que *burnout* somente medeia as relações de justiça processual com comprometimento organizacional afetivo de significado e satisfação no trabalho. Isso indica que a forma como as políticas organizacionais são conduzidas e as informações são compartilhadas pode fornecer efeitos motivadores aos funcionários (Silva & Caetano, 2016). O uso de procedimentos justos gera expectativas de tratamento justo e, conseqüentemente, um sentimento de consideração positiva, lealdade com a organização e fortalecimento de laços interpessoais (Cropanzano & Greenberg, 1997).

As dimensões de exaustão emocional e despersonalização conseguem mais fortemente explicar os efeitos mediadores desses construtos. Em conformidade com estudos anteriores, percepção de justiça organizacional parece estar fortemente ligada à dimensão central de *burnout*, à exaustão e, posteriormente, à despersonalização (Maslach et al., 2001). Fogarty et al. (2000) encontraram evidências de um considerável grau de exaustão emocional e despersonalização em profissionais contábeis. Conseguiram também explicar de forma significativa a intenção de *turnover*, o que está alinhado com Vaamonde et al. (2018), que indivíduos que percebem maior equidade em suas trocas organizacionais, reciprocidade, apresentam menores níveis de *burnout* e intenções de *turnover*.

A relação da percepção de justiça distributiva com as variáveis de resultado, diferente do previsto ( $H_3$ ), não indicou que o *burnout* atua como variável mediadora. Apenas evidenciou que os efeitos da distribuição equilibrada levam ao aumento direto da satisfação no trabalho e do comprometimento afetivo de significado e redução direta das intenções de deixar a empresa (Folger & Cropanzano, 1998). As percepções de

injustiça distributiva parecem exercer menor papel estressor do que a injustiça processual. Decorre que o ambiente de trabalho dos profissionais de auditoria interna é reconhecido por sua alta sobrecarga de trabalho, prazos curtos, pressões de tempo, exigência de habilidades e conhecimentos técnicos (Larson, 2004; Kalbers & Fogarty, 2005). Mesmo que as atividades de auditoria sejam estressantes e que a remuneração (diretamente) possa levar a atitudes e comportamentos disfuncionais, os profissionais de auditoria parecem ser mais impactados pelas políticas e processos organizacionais na atribuição e exercício de suas funções (Muliawan et al., 2009).

Em geral, os resultados indicam que a injustiça percebida quanto aos processos formais da organização promove respostas mais fortes no trabalho do que os processos distributivos. Destaca-se, assim, a relevância dos valores implícitos dos processos e estruturas organizacionais e sua capacidade de moldar reações emocionais e cognitivas com o trabalho (Maslach et al., 2001). Maior justiça processual apoia o desenvolvimento de relacionamentos de maior confiança, lealdade e envolvimento com a organização (Colquitt et al., 2001). Assim, organizações que compartilham os critérios adotados nos processos que impactam nas rotinas de seus funcionários, que usam tratamentos interpessoais cordiais, tendem a ter menores níveis de percepção de injustiça organizacional, o que diminui o processo de *burnout* e impacta positivamente em suas operações (Maslach & Jackson, 1984).

## 5 Considerações finais

Este estudo, que investigou em que medida a justiça organizacional, o *burnout* e as atitudes e os comportamentos no trabalho (satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenções de *turnover*) estão relacionados, revelou que a justiça distributiva os afeta diretamente, ao passo que a justiça processual os afeta pela mediação de *burnout*. Conclui-se que as atitudes e os comportamentos no trabalho dos auditores internos tendem a ser mais positivos quando as distribuições de recursos são percebidas como sendo justas e os processos formais da organização não causam estresse e, conseqüentemente, não provocam *burnout*.

### 5.1 Implicações teóricas

Este estudo apresenta implicações teóricas ao explorar como as percepções de justiça organizacional são capazes de influenciar psicologicamente atitudes e comportamentos positivos dos indivíduos (maior satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo) ou disfuncionais (intenções de *turnover*) no âmbito organizacional. Contribui ao

explorar os antecedentes de variáveis que afetam o trabalho e de fatores que podem levar ao *burnout*. Desse modo, ampliam-se as discussões sobre atitudes de iniciativa e interação social, e atitudes passivas decorrentes do esgotamento do corpo e da mente e da indiferença ao trabalho, que podem decorrer de julgamentos de distribuição de recursos, processos de tomada de decisões e interações com supervisores (Maslach et al., 2001). As discussões relativas aos efeitos do *burnout* constituem outra contribuição, pois suas interações no contexto organizacional são menos exploradas do que nas áreas da saúde e educacional.

### 5.2 Implicações práticas

O estudo apresenta implicações práticas para organizações e profissionais de auditoria ao demonstrar que a percepção de (in)justiça organizacional e o estado de *burnout* podem gerar conseqüências disfuncionais e afetar resultados. As organizações podem tentar prevenir o acometimento dessa síndrome ao reduzir as emoções negativas dos funcionários ligadas às questões processuais e à criação de um ambiente percebido como justo. A redução da percepção de injustiça organizacional pode advir de um sistema aberto, dando voz aos funcionários, e favorecer um maior nível de conhecimento e envolvimento nos processos que conduzem aos resultados da organização. Maior compartilhamento de informações internas pode gerar maior interação interpessoal e minimizar fatores que levem à desconexão com a organização. Estudos indicativos sobre os níveis de satisfação no trabalho podem identificar os sentimentos dos funcionários em relação às funções exercidas e ao ambiente de trabalho e servir de diagnóstico sobre problemas mais amplos com a organização e seus processos formais.

### 5.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Esta pesquisa transversal está sujeita a limitações de viés de método comum, autoavaliação e taxas das respostas dos participantes e efeito de halo. Os resultados, entretanto, não indicaram tendência de método comum. Além disso, os testes de viés de não resposta validaram as informações obtidas pelos instrumentos de pesquisa, todos mensurados em escalas multidimensionais difusas, o que torna as autoavaliações menos suscetíveis ao efeito halo. Os testes de confiabilidade e multicolinearidade também indicaram que as respostas podem ser consideradas consistentes. No entanto, o estudo concentrou-se na percepção de justiça organizacional como um antecedente de *burnout*. Outras variáveis organizacionais podem ajudar a explicar os fenômenos que desencadeiam ou

mitigam esses sintomas, como participação, envolvimento e confiança organizacional. Também não se analisaram consequentes das atitudes e comportamentos no trabalho, como desempenho, que pode ser afetado pela (in)satisfação no trabalho e pelo comprometimento organizacional afetivo.

## Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Almeida, G. O., & Silva, A. M. M. (2006). Justiça organizacional, impactos no burnout e o comprometimento dos trabalhadores. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(2), 160-175. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11338/justica-organizacional--impactos-no-burnout-e-o-comprometimento-dos-trabalhadores/i/pt-br>
- 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. DOI:10.1037//0022-3514.51.6.1173
- Benevides-Pereira, A. M. T. (2003). O estado da arte do burnout no Brasil. *Revista Eletrônica Interação Psy*, 1(1), 4-11. Recuperado de <https://gepeb.files.wordpress.com/2011/12/o-estado-da-arte-do-burnout-no-brasil.pdf>
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In: R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds.). *Research on negotiations in organizations* (vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2013). All you need is... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66(6), 759-782. DOI:10.1177/0018726712462614
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074010373275>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. DOI:10.1037//0021-9010.86.3.425
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management*, 21 (4), 34-48. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Cropanzano, R., Goldman, B. M., & Benson, L. (2005). Organizational justice. In: J. Barling, E.K. Kelloway, & M.R. Frone. *Handbook of work stress* (pp. 63-88). Sage, Thousand Oaks.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the Maze. In: C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317-372). John Wiley & Sons, New York.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8)
- Filenga, D., & Siqueira, M. M. M. (2006). O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 41(4), 431-441. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000400007>
- Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, 42(5), 552-572. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2012-0051>
- 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(1), 31-67. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Jagdip\\_Singh/publication/228307795\\_Antecedents\\_and\\_Consequences\\_of\\_Burnout\\_in\\_Accounting\\_Beyond\\_the\\_Role\\_Stress\\_Model/links/00463529f17f943472000000/Antecedents-and-Consequences-of-Burnout-in-Accounting-Beyond-the-Role-Stress-Model.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jagdip_Singh/publication/228307795_Antecedents_and_Consequences_of_Burnout_in_Accounting_Beyond_the_Role_Stress_Model/links/00463529f17f943472000000/Antecedents-and-Consequences-of-Burnout-in-Accounting-Beyond-the-Role-Stress-Model.pdf)

- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage, Beverly Hills.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.5465/256422>
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-365. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2004.09.003
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage, Thousand Oaks.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. The Guilford Press, New York.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper and Brothers, New York.
- Kalbers, L. P., & Fogarty, T. J. (2005). Antecedents to internal auditor burnout. *Journal of Managerial Issues*, 12(1), 101-118. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/40604477>
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology*, 29(3), 284-297. doi:10.1037/h0079772
- Kuo, H. T., Lin, K. C., & Li, I. C. (2014). The mediating effects of job satisfaction on turnover intention for long-term care nurses in Taiwan. *Journal of Nursing Management*, 22(2), 225-233. Doi: <https://doi.org/10.1111/jonm.12044>
- Larson, L. L. (2004). Internal auditors and job stress. *Managerial Auditing Journal*, 19(9), 1119-1130. DOI: <https://doi.org/10.1108/02686900410562768>
- Lee, P. C. B. (1996). *An investigation of the turnover intentions of information systems staff in Singapore*. Thesis, The University of Queensland, St Lucia, QLD.
- Lee, R. L., & Ashforth, B. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133. DOI:10.1037//0021-9010.81.2.123
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). A mediation model of job burnout. In: A.-S.G. Antoniou, & C.L. Cooper (Eds.). *New horizons in management: Research companion to organizational health psychology* (pp. 544-564). Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, US.
- Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2007). A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research*, 60(12), 1216-1224. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.04.009>
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. In: M. Gruneberg, & T. Wall (Eds.). *Social psychology and organizational behavior*. John Wiley and Sons, New York.
- Maslach, C. (2007). Entendendo o burnout. In: A.M. Rossi, P.L. Perrewé, & S.L. Sauter (Orgs.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: Perspectivas atuais da saúde ocupacional* (pp. 41-55). Atlas, São Paulo.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: News perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7(1), 63-74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X)
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. In: S. Oskamp (Ed.). *Applied social psychology annual: Applications in organizational settings* (5nd ed., pp. 133-153). Sage, Beverly Hills, CA.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Test manual*. (3rd ed.). Consult. Psychol. Press, Palo Alto, CA.

- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. Recuperado de <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos: Saúde e Vida*, 30(1), 111-130.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551, 1993. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99-116. DOI: <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.99>
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extra role customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348. DOI: <https://doi.org/10.1080/13594320701743616>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muliawan, A. D., Green, P. F., & Robb, D. A. (2009). The turnover intentions of information systems auditors. *International Journal of Accounting Information Systems*, 10(3), 117-136. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2009.03.001>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235-272. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0025408>
- Scheaffer, R. L., Mendenhall, W., & Ott, R. L. (1996). *Elementary survey sampling* (5th Ed). Duxbury Press, New York.
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2013). Job satisfaction, burnout and turnover intention in occupational therapists working in mental health. *Aust Occup Ther J*, 60(5), 310-318. doi: <https://doi.org/10.1111/1440-1630.12067>
- Shkoler, O., & Tziner, A. (2017). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 157-164. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.05.002>
- Silva, M. R., & Caetano, A. (2016). Organizational justice across cultures: A systematic review of four decades of research and some directions for the future. *Social Justice Research*, 29(3), 257-287. DOI 10.1007/s11211-016-0263-0
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597801929516>
- Tett, E. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 14(3), 554-570. DOI: 10.5964/ejop.v14i3.1490

## Apêndice A

### Construtos e assertivas dos instrumentos de pesquisa

Assertivas	
Justiça organizacional	JO1. Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho. (JD) JO2. Ao se relacionar com os empregados, meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais. (JI) JO3. Minha empresa dá oportunidades para os empregados recorrerem das decisões tomadas. (JP) JO4. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional. (JD) JO5. Minha empresa estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas. (JP) JO6. Meu chefe se preocupa com meus direitos. (JI) JO7. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização de meu trabalho. (JD) JO8. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento. (JD) JO9. Minha empresa procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões. (JP) JO10. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante meu trabalho. (JD) JO11. Se considerar os demais salários pagos na empresa, recebo um salário justo. (JD) JO12. Ao tomar as decisões, meu chefe considera meu ponto de vista. (JI) JO13. Por meio de representantes, minha empresa possibilita a participação dos empregados nas decisões que os afetam diretamente, como política salarial. (JP) JO14. Meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e suas conseqüências. (JI) JO15. Minha empresa escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão. (JP) JO16. Meu chefe me trata com sinceridade e franqueza. (JI) JO17. Em minha empresa recebo <i>feedbacks</i> úteis relacionados às decisões que dizem respeito a meu trabalho. (JP) JO18. Meu chefe me fornece informações acerca do modo como estou desempenhando minhas funções, permitindo-me fazer melhor meu trabalho. (JI) JO19. Em meu trabalho as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações adicionais sobre as decisões tomadas pelos chefes. (JP) JO20. Meu chefe fornece justificativas sobre as decisões que são relacionadas a meu trabalho. (JI)
Burnout	SB1. Sinto-me emocionalmente esgotado com meu trabalho. (EE) SB2. Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho. (EE) SB3. Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho. (EE) SB4. Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim. (EE) SB5. Sinto-me acabado por causa de meu trabalho. (EE) SB6. Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado. (EE) SB7. Sou menos interessado em meu trabalho desde que assumi essa função. (Desp) SB8. Sou menos entusiasmado com meu trabalho. (Desp) SB9. Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo. (Desp) SB10. Duvido da importância de meu trabalho. (Desp) SB11. Sinto-me entusiasmado quando realizo algo em meu trabalho. (BRP) SB12. Realizo muitas coisas valiosas em meu trabalho. (BRP) SB13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem em meu trabalho. (BRP) SB14. Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização. (BRP) SB15. Em minha opinião, sou bom no que faço. (BRP) SB16. Em meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer que as coisas aconteçam. (BRP)
Satisfação no trabalho	SAT1. Considerando-se todos os aspectos de seu trabalho, escolha uma das respostas que melhor diz quanto você gosta de seu trabalho: (0 = Eu odeio; 6 = Eu amo isso) SAT2. Considerando-se todos os aspectos de seu trabalho, escolha uma das respostas que mostra quanto tempo você se sente satisfeito com seu trabalho: (0 = nunca; 6 = O tempo todo) SAT3. Assinale uma das seguintes opções para mostrar como você pensa ao se comparar com outras pessoas: (0 = Ninguém gosta de seu trabalho menos do que eu; a 6 = Ninguém gosta de seu trabalho mais do que eu)
Intenções de turnover	ITN1. Quantas vezes você já pensou em abandonar seu trabalho em algum momento nos próximos seis meses? ITN2. Como você se sente sobre a seguinte declaração: “Eu pretendo sair de meu emprego nos próximos seis meses?” ITN3. Como você se sente sobre a seguinte declaração: “Eu vou procurar ativamente um novo emprego nos próximos seis meses?” ITN4. Como você classificaria suas chances de ainda trabalhar para sua organização atual daqui a seis meses? (R)
Comprometimento organizacional afetivo	COA1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira a esta organização. COA2. Realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. COA3. Não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização. (R) COA4. Não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. (R) COA5. Não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização. (R) COA6. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.

Legenda: (R) = questão reversa; (JO) = justiça organizacional; (JD) = justiça distributiva; (JP) = justiça processual; (JI) = justiça interacional; (SB) = síndrome de burnout; (EE) = exaustão emocional; (DEP) = despersonalização; (BRP) = baixa realização pessoal; SAT = satisfação no trabalho; ITN = intenções de turnover; COA = comprometimento organizacional afetivo.



**Agências de fomento:**

Não há.

**Conflito de interesse:**

Não há.

**Copyright:**

RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

**Análise de plágio:**

A RBGN realiza análise de plágio em todos os artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

**Autores:**

1. Daniele Cristina Bernd, Doutorado em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.  
E-mail: dcbernd@hotmail.com
2. Ilse Maria Beuren, Doutorado em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.  
E-mail: ilse.beuren@gmail.com

**Contribuição dos autores:**

**Daniele Cristina Bernd:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos); Fundamentação teórica/Revisão de literatura; Definição dos procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Análise estatística; Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

**Ilse Maria Beuren:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos); Fundamentação teórica/Revisão de literatura; Definição dos procedimentos metodológicos; Análise e interpretação dos dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.