

# UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS, LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE *BURNOUT* NOS COLABORADORES

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN NON-MANAGERIAL CONTROL SYSTEMS, DARK LEADERSHIP, AND BURNOUT SYNDROME IN EMPLOYEES

Recebido em: 22.09.2025  
Aprovado em: 19.12.2025

**João Luiz Jardim Sanches**

*Mestre e doutorando em Controladoria, Finanças e Tecnologias de Gestão pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP). Graduação em Ciências da Computação pela UPM.*

E-mail: [jljsanches@hotmail.com](mailto:jljsanches@hotmail.com)

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS,  
LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE BURNOUT NOS COLABORADORES

## Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar

*Pós-doutora pelo Laboratory of Neuromodulation da Harvard Medical School, Harvard University.*

*Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Mestre em Administração pela FEA-USP. Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).*

E-mail: [anamaria.cesar@mackenzie.br](mailto:anamaria.cesar@mackenzie.br)

### RESUMO

O papel do líder é fundamental para um ambiente saudável na organização. O estilo de liderança afeta a cultura corporativa no sentido que impacta as crenças que os empregados têm acerca de como serão tratados nas diversas circunstâncias em um contexto organizacional. Embora seja perceptível que nas últimas décadas tem-se visto um crescente movimento de criação de programas de saúde e bem-estar por setores de Recursos Humanos em diversas corporações, sejam elas megagrupos empresariais tradicionais ou *startups* modernas com roupagem disruptiva, os casos de síndrome do esgotamento profissional (*burnout*) só aumentam, mesmo antes da classificação da síndrome como doença pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Segundo a OMS, em 2021, o Brasil era o país com maior taxa de pessoas com ansiedade, ocupando o quinto lugar no *ranking* de indivíduos com depressão. A existência ou não de políticas e sistemas de controles gerenciais nos processos de definição e acompanhamento de metas, sob influência de liderança sombria, também denominada tóxica ou destrutiva, pode promover um ambiente propício ao acometimento de *burnout* nos colaboradores. Há espaço para a gestão e governança em torno da responsabilidade dos líderes executivos como desencadeadores do esgotamento profissional, especialmente quando exercem seus papéis de gestores de forma enviesada no momento que organizam, definem e lideram o processo de estabelecimento de metas e/ou objetivos, bem como de sua mensuração ou controle.

### PALAVRAS-CHAVE

Definição de metas. Mensuração de desempenho. Sistemas de controle gerencial.

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

**ABSTRACT**

The role of leadership is fundamental to fostering a healthy organizational environment. Leadership style influences organizational culture insofar as it shapes employees' beliefs about how they will be treated under different circumstances within an organizational context. Although, in recent decades, there has been a growing movement toward the implementation of health and well-being programs by Human Resources departments across a wide range of organizations – whether traditional large business groups or modern startups with a disruptive profile – cases of burnout syndrome have continued to increase, even prior to its formal classification as an occupational phenomenon by the World Health Organization (WHO). According to the WHO, in 2021 Brazil ranked first worldwide in the prevalence of anxiety disorders and fifth in the incidence of depression. The presence or absence of managerial control policies and systems in the processes of goal setting and performance monitoring, when influenced by dark leadership – also referred to as toxic or destructive leadership – may foster an environment conducive to the development of burnout among employees. There is considerable scope for management and governance discussions concerning the responsibility of executive leaders as potential triggers of burnout, particularly when they exercise their managerial roles in a biased manner in organizing, defining, and leading goal- and objective-setting processes, as well as in their measurement and control.

**KEYWORDS**

Goal setting. Performance measurement. Management control systems.

**INTRODUÇÃO**

O foco no resultado livre de viés humano considera o processo “perfeito” aquele 100% automatizado, sem influência do modelo mental humano tomando decisões (Beshears & Gino, 2015). Ora, tal linha de gestão em busca de produtividade livre de viés é deveras uma gestão impessoal e desconsidera que qualquer organização, à parte sua estrutura burocrática societária e seus ativos, é formada e conduzida por pessoas. O papel do líder é fundamental para um ambiente saudável na empresa. O estilo de liderança afeta a

## UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS, LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE BURNOUT NOS COLABORADORES

cultura corporativa no sentido que impacta as crenças que os empregados têm acerca de como serão tratados nas diversas circunstâncias, dependendo de como percebem a cultura organizacional (Rotemberg & Saloner, 1993). A pesquisa acadêmica, por outro lado, tem ampla gama de estudos que mostram que a empatia é um dos principais traços de comportamento dos líderes que favorecem o ambiente corporativo e desempenho da organização e os perigos que traços de personalidade malignos ou sombrios, como os presentes no *Dark Triad*, trazem para o ambiente e funcionamento na máquina corporativa.

Naturalmente, uma preocupação que deveria ser legítima, ainda que adotada muitas vezes pelo único benefício de trazer de forma artificial uma imagem positiva da empresa, é a preocupação com a saúde e bem-estar dos colaboradores. Embora seja perceptível que nas últimas décadas tem-se visto crescente movimento de criação de programas de saúde e bem-estar por setores de Recursos Humanos em diversas corporações, sejam elas megagrupos empresariais tradicionais ou *startups* modernas com roupagem disruptiva. Apesar desses programas, o número de casos de síndrome do esgotamento profissional, termo médico em português para o *burnout*, vem crescendo, mesmo antes da classificação da síndrome como doença pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Segundo a OMS, em 2021, o Brasil era o país com maior taxa de pessoas com ansiedade, além de ocupar o quinto lugar no *ranking* de indivíduos com depressão (Jornal O Estado de São Paulo, 2021).

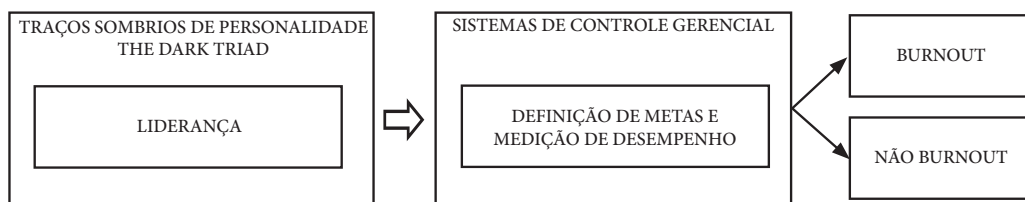
Um ponto a ser discutido é o fato de o *burnout* não ser ocasionado por vírus ou bactérias, ou algo que depende tão somente da estrutura física e psicológica do empregado. Ele acomete pessoas que atuam em diferentes ambientes. Gestores frequentemente usam técnicas e têm poder para provocar ou inibir reações diferentes nos seus colaboradores e estabelecer, influenciar ou transformar o ambiente da empresa. Dito isso, então, por que se estabelece que, quando há um problema emocional ou psicológico no colaborador, a responsabilidade pelo controle da causa e do efeito é apenas do colaborador e não do líder e, até mesmo, do ambiente na empresa? O que os líderes e arquitetos organizacionais fazem para diagnosticar e evitar ações individuais ou no clima organizacional que provoquem, propiciem ou aumentem as chances de doenças relacionadas ao estresse laboral? A empresa deveria estar legitimamente preocupada em propiciar um ambiente

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

menos exposto ao risco de casos de esgotamento profissional, não apenas por sua declarada benevolência e consciência humana e social, mas principalmente para manter um clima corporativo saudável e de forma sustentável no longo prazo, contribuindo, assim, para a melhoria do desempenho geral da organização.

Nas organizações há espaço para a gestão e governança em torno da responsabilidade da alta liderança para que não sejam desencadeadoras do esgotamento do profissional de base. Uma das formas de regular essa questão é analisar como os gestores exercem seus papéis ao organizar, definir e liderar o processo de estabelecimento de metas e objetivos. Como a revisão dos antecedentes mostra, há dois componentes importantes na estrutura organizacional que, se disfuncionais, podem compor um ambiente mais propenso ao *burnout*: a) O estilo de liderança, neste estudo, focando-se nas características da *Dark Triad* (Triáde Sombria); b) O ambiente de controle gerencial, mais especificamente os sistemas ou processos de definição e controle de metas. Ilustra-se na Figura 1 as relações propostas para estudos que relacionem os traços dos gestores e os sistemas de controle gerencial adotados nas empresas.

FIGURA 1 – Esquema de pesquisa



Nas últimas duas décadas, tornou-se comum, entre as empresas privadas, a execução de pesquisas pagas que colocam as organizações em listas de “melhores lugares para se trabalhar”, o que, apesar de ser uma iniciativa que pode ser considerada positiva, mostra-se insuficiente e incoerente, haja vista o número crescente de casos de *burnout*. Outras iniciativas bem comuns nas empresas privadas, como as pesquisas de clima e engajamento, muitas vezes são dispendiosas e se mostram pouco efetivas quanto à melhora real de problemas no ambiente laboral. Além disso, há a possibilidade de trazerem um efeito contrário ao que se pretendia, uma vez que provoca nos colaboradores

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS,  
LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE *BURNOUT* NOS COLABORADORES

expectativas de transformação na realidade da organização que, no entanto, acabam por não acontecer, causando frustração e insatisfação. Não há repercussão, no entanto, de ferramentas, políticas institucionais ou controles gerenciais que direcionem o foco para os executivos quando se pretende encontrar as raízes dos problemas de esgotamento laboral, o que poderia tornar o ambiente menos favorável a incidências de casos de *burnout*. Para delimitação deste estudo, pretende-se direcionar a pesquisa para o processo de Estabelecimento de Metas ou Objetivos. Feitas essas considerações, este texto tem como objetivo estudar a relação entre sistemas de controle gerencial, liderança sombria e a síndrome de *burnout* nos colaboradores. Para tal, fez-se uma revisão sistemática da literatura nas bases de dados disponibilizadas no Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), utilizando-se palavras-chave e a combinação entre elas, conforme apresentado no decorrer do texto.

## PERFIL DA LIDERANÇA SOB A ÉGIDE DA *DARK TRIAD*

Em Furnham et al. (2013), os pesquisadores fizeram uma revisão estruturada de bibliografia relevante de 2004 a 2013 da produção científica sobre a *Dark Triad*. Na sequência, destacam-se os estudos em ordem cronológica mencionados na referida revisão e, adicionalmente, mencionam-se outros artigos relevantes após 2013, tentando abranger brevemente a década seguinte ao referido estudo.

Paulhus e Williams (2002) escreveram o artigo seminal acerca do conceito de *Dark Triad*, que compreende três traços de personalidade distintos, mas relacionados: narcisismo, maquiavelismo e psicopatia. Os autores discutem como esses traços se sobrepõem e diferem, bem como suas contribuições individuais para o comportamento. Através de pesquisas empíricas, Paulhus e Williams demonstram que os traços da *Dark Triad*, embora inter-relacionados, são também distinguíveis entre si, e exploram suas implicações para os resultados sociais e interpessoais.

Jonason e Webster (2010) introduziram a *Dirty Dozen*, uma medida breve e eficaz para avaliar a *Dark Triad*, facilitando pesquisas subsequentes. Forneceram uma

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

ferramenta prática para medir o narcisismo, o maquiavelismo e a psicopatia, promovendo a padronização nas avaliações.

Jones e Paulhus (2011) examinaram as diferenças entre narcisismo, maquiavelismo e psicopatia, enfatizando as distinções e interações entre esses traços, esclarecendo as características específicas de cada um, ajudando a diferenciar seus efeitos individuais.

Miller et al. (2011) compararam a *Dark Triad* com os Cinco Grandes Fatores de Personalidade trazidos por Goldberg em 1990, mostrando que esses traços sombrios não são apenas os extremos negativos dos traços normais. O estudo ajuda a entender a natureza única da *Dark Triad*, além das personalidades normais, fornecendo uma base para futuras pesquisas.

Rauthmann (2012) investigou a relação entre a *Dark Triad* e o sucesso interpessoal, sugerindo que essas características podem conferir vantagens sociais e profissionais em certos contextos, destacando as vantagens evolutivas dos traços da *Dark Triad*, além dos impactos negativos.

Jones e Paulhus (2014) fazem um desenvolvimento e a validação da *Short Dark Triad* (SD3), trazendo o que pode ser considerado uma medida concisa para avaliar os traços da *Dark Triad*. A SD3 foi criada para fornecer uma ferramenta mais eficiente para pesquisadores e profissionais sem sacrificar a confiabilidade e a validade. Os autores detalham as propriedades psicométricas da SD3 e demonstram sua eficácia em capturar a essência do narcisismo, do maquiavelismo e da psicopatia através de uma série de estudos. A SD3 mostrou-se bem correlacionada com medidas mais longas e vários resultados comportamentais.

Paulhus e Jones (2015) realizam um exame aprofundado das metodologias usadas para medir traços de personalidade sombrios. Os autores revisam várias ferramentas e técnicas para avaliar a *Dark Triad*, discutindo seus pontos fortes e limitações. Enfatizam a importância da medição precisa na pesquisa psicológica e em contextos aplicados, oferecendo orientações práticas sobre a seleção e uso de diferentes medidas. E destacam desenvolvimentos recentes e direções futuras na medição das personalidades sombrias, contribuindo para uma compreensão mais profunda desses traços complexos.

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS,  
LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE BURNOUT NOS COLABORADORES

D'Souza (2016), em tese que estuda a influência dos traços de personalidade da *Dark Triad* na decisão de manipulação de resultado no ambiente empresarial, usa de forma bem-sucedida a SD3 para detectar tais traços e sua correlação com a manipulação de resultados. Visando destacar que a *Dark Triad* é caracterizada por aspectos subclínicos de personalidade e se aplica a SD3 com o intuito de capturar tendências e disposições com questionário do tipo autorrelato, sem significar de forma alguma um diagnóstico clínico.

Em Syed, Naseer e Shamim (2022), tem-se um artigo que explora os impactos combinados da liderança destrutiva e dos traços de personalidade da *Dark Triad* (narcisismo, maquiavelismo e psicopatia) em três resultados específicos: vingança, felicidade e desligamento psicológico dos funcionários. A liderança destrutiva refere-se a comportamentos prejudiciais e abusivos por parte dos líderes, enquanto a *Dark Triad*, como visto também em D'Souza (2016), engloba características de personalidade frequentemente associadas a comportamentos antiéticos e manipuladores.

## LIDERANÇA E BURNOUT

Embora haja uma vastidão de trabalhos sobre perfis de liderança, quando se especifica o relacionamento entre perfis ou tipos de liderança com *burnout*, reduz-se significativamente a dimensão de produção científica relevante em setores empresariais que não estejam voltados à saúde e a hospitais. Na Figura 2, encontram-se artigos que exploram estilos de liderança e *burnout* na gestão de negócios e de empresas. Nota-se que a maioria gira em torno da tipificação clássica trazida originalmente por Burns (1978), que descreveu pela primeira vez o conceito de liderança transformacional. Burns (1978) definiu a liderança transformacional como um processo relacional de elevação mútua entre líderes e seguidores a níveis mais altos de moralidade e motivação. Ele contrastou esse estilo de liderança com a do tipo transacional, que se baseia em trocas ou transações entre o líder e os seguidores. Posteriormente, o conceito de liderança transformacional foi expandido e operacionalizado por Bass (1985), que detalhou os componentes específicos

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

deste estilo de liderança, que seriam: 1) Influência Idealizada (ou Carisma); 2) Motivação Inspiradora; 3) Estimulação Intelectual; e 4) Consideração Individualizada.

Esses trabalhos formam a base teórica da liderança transformacional e são amplamente citados em estudos subsequentes sobre o tema, porém, não foram encontrados artigos nas bases Ebsco e Capes que trouxessem num mesmo espectro os termos “Burnout”, “Liderança” e “Controle Gerencial” ou, no lugar do último termo, “Medição de Desempenho” ou ainda “Definição de Metas” e “Definição de Objetivos”, embora isoladamente todos os termos sejam amplamente estudados.

**FIGURA 2** – Liderança e *burnout*

| Artigo/Capítulo             | Sumário  |
|-----------------------------|--|
| Bakker & Demerouti (2007)   | Apresentação do modelo de Demandas-Recursos de Trabalho (JD-R), que sugere que o equilíbrio entre demandas do trabalho (como pressão e carga de trabalho) e recursos do trabalho (como suporte e <i>feedback</i> ) influencia o <i>burnout</i> e o engajamento dos funcionários. O estudo sugere que práticas de controle gerencial que aumentam demandas sem fornecer recursos adequados podem levar ao <i>burnout</i> .                                  |
| Schaufeli et al., (2009)    | Análise de como mudanças nas demandas e recursos de trabalho podem prever <i>burnout</i> , engajamento no trabalho e absenteísmo por doença. Os autores destacam que o aumento nas demandas de trabalho combinado com uma redução nos recursos está associado a um maior nível de <i>burnout</i> , sugerindo a importância de um equilíbrio adequado para a saúde e bem-estar dos empregados.  |
| Zopiatis & Constanti (2010) | Trabalho que reforça que líderes com estilo transformacional não só são menos propensos ao <i>burnout</i> , mas também mais eficazes na liderança e na melhoria do desempenho organizacional. Conclui-se que, para enfrentar incertezas e operar de maneira sustentável, as organizações devem investir na educação e desenvolvimento da liderança transformacional e no suporte ao desenvolvimento para mitigar os impactos negativos do <i>burnout</i> . |
| Sonnentag & Frese (2012)    | Capítulo de livro que fornece uma revisão abrangente sobre o estresse no ambiente organizacional, incluindo a relação entre práticas de controle gerencial, estilos de liderança e <i>burnout</i> . Os autores discutem como diferentes abordagens de liderança e controle gerencial podem influenciar os níveis de estresse e <i>burnout</i> entre os empregados.   |

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS, LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE BURNOUT NOS COLABORADORES

| Artigo/Capítulo        | Sumário  |
|------------------------|--|
| Huhtala & Feldt (2016) | Artigo que examina como uma cultura organizacional ética e práticas de liderança ética podem influenciar o engajamento dos colaboradores e reduzir o risco de <i>burnout</i> . Quando líderes adotam comportamentos éticos e promovem um ambiente de trabalho positivo, isso pode levar a uma maior congruência de valores e, conseqüentemente, a um menor risco de <i>burnout</i> . |
| Pflügner et al. (2021) | Estudo que investiga como a liderança transformacional influencia o bem-estar dos empregados e o <i>burnout</i> no setor financeiro e de seguros. Os resultados mostram que líderes transformacionais podem reduzir os níveis de <i>burnout</i> através de práticas que promovem um ambiente de trabalho positivo e apoio ao desenvolvimento pessoal dos funcionários.               |

## MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

As grandes corporações estão permeadas pela relação de agência, que nada mais é do que um contrato no qual uma ou mais pessoas (principais) outorgam autoridade a terceiros (agentes) para cuidarem de seus interesses (Jensen & Meckling, 1976). Os agentes são remunerados e premiados pela direção como forma de recompensa por cuidar dos interesses da organização. Sendo as empresas organizações conduzidas por pessoas remuneradas e premiadas por seu desempenho, torna-se importante a existência de sistemas de controle eficazes para mensurar seus resultados no exercício de suas funções, de forma que todos os interessados em torno dos resultados do negócio sejam informados de maneira equânime, justa e uniforme.

Enquanto a estratégia de uma organização busca entender como o desempenho é obtido, a contabilidade gerencial busca desenvolver formas para medir esse desempenho (Oyadomari, 2008), por exemplo, lançar mão de Sistemas de Controle Gerencial (SCG) para auxiliar no alinhamento entre as atividades conduzidas e os objetivos estratégicos (Anthony & Govindarajan, 2006). Definir e desenvolver indicadores de desempenho faz parte do ferramental da contabilidade gerencial e do desenrolar das atividades de controle das organizações e de seus SCG. Como visto em Frezatti et al. (2009), desempenho corresponde à identificação de resultados mensuráveis que foram alcançados em um dado período por uma entidade, uma unidade de negócios, um departamento ou um indivíduo. O desempenho deve ser medido periodicamente e deve proporcionar

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

algun tipo de ação no gerenciamento das organizações, ou seja, as mensurações devem levar à mudança.

Desempenho é o resultado propriamente dito, e uma questão crítica para que a avaliação de desempenho seja útil para a organização é a identificação do que se pretende com ela e com a medição desse desempenho.

O objetivo principal dos sistemas de gerenciamento de desempenho, conforme a literatura dos últimos 20 anos aponta, é dar suporte aos gestores das organizações, auxiliando-os a medir a *performance* do negócio e a analisar e melhorar a eficiência operacional por meio de um melhor processo de tomada de decisão (Taticchi & Balachandran, 2008).

Como principal característica dos sistemas de gerenciamento de desempenho, a mensuração de *performance* procura endereçar as necessidades dos *stakeholders* de uma organização à criação de um conjunto de medidas estratégicas: medidas de resultados e causais, medidas financeiras e não financeiras, e medidas internas e externas (Anthony & Govindarajan, 2006). Anthony e Govindarajan (2006) descreveram da seguinte forma os tipos de medidas estratégicas de um sistema de mensuração de desempenho: 1) Medidas de resultados e causais: as de resultados indicam o fruto da estratégia (por exemplo, o aumento da receita). São tipicamente indicadores do passado e dizem ao gestor o que aconteceu. Já as medidas causais são providências de orientação, ou seja, mostram o progresso das áreas-chave na implantação da estratégia e podem ser utilizadas em níveis mais básicos, além de indicar mudanças incrementais que podem afetar o resultado, por exemplo, medir o tempo do ciclo de lançamento de um novo produto. Medidas de resultados e causais estão intrinsecamente ligadas, já que, se o resultado indicar que há algum problema, mas as medidas causais indicarem que a estratégia vai bem, pode estar aí uma situação na qual a mudança na estratégia seja necessária; 2) Medidas financeiras e não financeiras: é evidente que as empresas se preocupam com modelos sofisticados de avaliação financeira. Basta acompanhar o movimentado mercado de valores e as altas remunerações pagas a *Chief Financial Officers* (CFOs). Porém os autores ressaltam que outros fatores são importantes, como a satisfação do cliente e a qualidade; na década de 1980, nos Estados Unidos, as empresas que não consideraram tais fatores tiveram

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS,  
LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE BURNOUT NOS COLABORADORES

seus resultados afetados negativamente. A principal dificuldade de incluir medidas não financeiras nos sistemas de mensuração de desempenho está justamente na forma de medir fatores não financeiros. Pode-se citar algumas medidas financeiras originadas na década de 1980 e ainda hoje muito utilizadas, como ROI, ROE, ROCE, EVA, ABC (Taticchi & Balachandran, 2008) e ainda outros indicadores mais populares, como VPL, TIR, *payback*, cujo papel primordial é medir resultados financeiros, geralmente num curto período de tempo; 3) Medidas internas e externas: em um cenário ideal, as empresas deveriam atingir um equilíbrio entre as medidas externas, como satisfação do cliente, e medidas internas, como rendimento da produção. A razão para essa recomendação está no fato de que as companhias sacrificam em geral seu desenvolvimento interno para obter resultados externos ou ignoram completamente resultados externos, acreditando, de modo equivocado, que medidas internas são suficientes.

A capacidade das mensurações para promover mudanças é um importante aspecto do sistema devido à sua capacidade de avaliar os resultados e as causas, de maneira a levar a empresa a agir de acordo com a estratégia. A organização consegue alcançar metas alinhadas ligando os objetivos gerais estratégicos e financeiros aos objetivos de níveis inferiores, que podem ser observados e alterados em diferentes níveis da empresa. Uma importante contribuição nesse sentido é o *Balanced Scorecard*, mais comumente conhecido como BSC (Kaplan & Norton, 1997), que visa a promover o balanceamento de várias medidas estratégicas em um esforço de obter o alinhamento de metas e, assim, encorajar os funcionários a agir de acordo com os interesses da organização.

O BSC busca avaliar a organização sob quatro perspectivas de desempenho: financeira, clientes, crescimento, processos internos e aprendizado. Por meio dessa metodologia, valorizada para gestão de desempenho (Taticchi & Balachandran, 2008), o gestor deve escolher um conjunto de medidas que (i) reflita com precisão os fatores críticos determinantes do sucesso da estratégia da empresa; (ii) que mostre as relações de causa e efeito entre as medidas individuais, indicando como as medidas não financeiras afetam os resultados financeiros no longo prazo; e (iii) que forneça uma visão ampla do estado atual da companhia.

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

Ainda de acordo com o levantamento de Taticchi e Balachandran (2008), o BSC marcou importante fase das diversas tentativas de integração dos sistemas integrados de gestão de desempenho propostos no início da década de 1990. Segundo os autores, o BSC tem sido bem-sucedido e foi o precursor de estudos derivados que mantiveram as premissas de utilização de indicadores não financeiros e financeiros. Contudo, há também diversas críticas na literatura em relação ao BSC, principalmente quanto ao efeito causal que seu modelo propõe, porém há uma aprovação no cenário prático para sua adoção. De qualquer forma, vale ressaltar que, independentemente de o BSC ter méritos e defeitos, não é, obviamente, a ferramenta definitiva que irá resolver todas as questões da ampla discussão acerca da avaliação e mensuração de desempenho nas organizações. A contribuição que vale destacar é o fato de que a adoção de medidas de diversas naturezas, numa avaliação balanceada, é uma tendência que ainda perdura. Mais recentemente, segundo Taticchi e Balachandran (2008), a partir dos anos 2000, tal tendência é percebida, pois há a aproximação entre fatores estratégicos e processos operacionais, utilizando-se medidas financeiras e não financeiras nas propostas de sistemas integrados. Tal processo traz um olhar cognitivo para a avaliação de desempenho.

## SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL PARA DEFINIÇÃO DE METAS E MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Dentre os vários métodos, indicadores e ferramentas amplamente validados e aceitos pela comunidade científica para a definição de metas e a mensuração de desempenho organizacional, pode-se destacar os seguintes, considerando-se a vasta produção científica disponível e a presença comum dos constructos abaixo em mídias populares de negócios:

- *Balanced Scorecard* – BSB (Kaplan & Norton, 1992). Ferramenta que integra medidas financeiras e não financeiras para fornecer uma visão equilibrada do desempenho organizacional abrangendo quatro perspectivas: financeira, clientes, crescimento,

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS,  
LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE BURNOUT NOS COLABORADORES

processos internos e aprendizado. Cada perspectiva contém objetivos específicos, medidas, metas e iniciativas.

- SMART Goals (Doran, 1981. Peter Drucker popularizou o conceito SMART, que é um acrônimo para *specific* (específico), *measurable* (mensurável), *achievable* (atingível), *relevant* (relevante) e *time-bound* (temporal). Este método é utilizado para definir metas claras e alcançáveis que podem ser facilmente monitoradas e medidas.
- *Key Performance Indicators – KPIs* (Parmenter, 2015). Amplamente utilizados e estudados na literatura de gestão, os KPIs são métricas quantificáveis usadas para avaliar o sucesso de uma organização em atingir seus objetivos estratégicos. São selecionados com base em sua relevância para os principais objetivos de desempenho da organização.
- *Management by Objectives – MBO* (Drucker, 1954). Processo no qual gestores e empregados colaboram para definir, monitorar e atingir objetivos específicos e mensuráveis. O foco está no alinhamento dos objetivos individuais com os da organização.
- *Performance Prism* (Neely et al., 2002). *Framework* de mensuração de desempenho que considera cinco facetas: *stakeholders* (partes interessadas), *satisfaction* (satisfação das partes interessadas), *strategies* (estratégias), *processes* (processos), *capabilities* (competências) e *stakeholder contribution* (contribuição das partes interessadas). Ele enfatiza a necessidade de alinhar as estratégias e processos da organização com as necessidades das partes interessadas.
- *Economic Value Added – EVA* (Stewart, 1991). Indicador que opera como medida de desempenho financeiro que calcula o valor econômico gerado por uma empresa após considerar o custo do capital. Ele é usado para avaliar a eficácia da gestão em criar valor para os acionistas.
- *Six Sigma* (Harry & Schroeder, 2000). Metodologia de melhoria contínua que utiliza técnicas estatísticas para identificar e eliminar defeitos nos processos de negócios. É amplamente utilizado para melhorar a qualidade e a eficiência operacional. A partir do Six Sigma, as empresas esperam ter um ciclo contínuo de melhoria através da detecção de oportunidades e medição contínua de indicadores de sucesso dos processos e respectivos planos de ação, que se tornam objetivos empresariais.

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

- *Objectives and Key Results – OKRs* (Doerr, 2018). Metodologia de definição de metas que ajuda as organizações a estabelecer e alcançar objetivos claros e mensuráveis. Cada objetivo tem um conjunto de resultados-chave que mede o progresso em direção ao cumprimento de uma meta mais ampla e significativa para o resultado da empresa.

Apesar da relativa facilidade para se encontrar literatura científica e comercial sobre ferramentas em torno da definição de metas e mensuração de desempenho empresarial e de negócios, a junção dos termos “mensuração de desempenho” especificamente com “perfil” ou “perfis de liderança” e “*burnout*” não traz conteúdo acadêmico nas plataformas Capes e Ebsco, podendo ser considerada ainda uma frente pouco explorada. O ponto de interesse neste estudo é justamente o entendimento a respeito de o ambiente que adota um ou outro sistema, ou ainda nenhum sistema de controle gerencial, ser mais ou menos propenso à incidência de *burnout* e, ainda, se o perfil da alta liderança, que toma as decisões, tem ou não relação com a adoção de determinado sistema e com o acometimento de *burnout*.

## **BURNOUT**

O termo *burnout* foi inicialmente cunhado pelo psicólogo alemão Freudenberger, em 1974, no artigo “Staff burnout”, que escreveu com base nas experiências pessoais enquanto exercia psicologia clínica de forma voluntária nos Estados Unidos, anos antes. Freudenberger tomou emprestado o termo da cena das drogas ilícitas, em que se referia coloquialmente ao efeito devastador do abuso crônico dessas drogas. Ele usou o termo para descrever o esgotamento emocional gradual, a perda de motivação e redução do empenho dos voluntários da clínica gratuita de St Mark’s Free Clinic, em East Village, Nova Iorque, onde observou como psiquiatra consultor (Schaufeli, et al. 2009).

Mais tarde, a Dra. Maslach e sua colega Jackson (1981) desenvolveram um inventário para detecção do *burnout*, que levou nome da autoria principal, o MBI (Maslach & Jackson, 1981), sigla em inglês para *Maslach Burnout Inventory*. Durante as décadas de

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS,  
LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE BURNOUT NOS COLABORADORES

1980 e 1990, Maslach, em conjunto com Jackson e Leiter, desenvolveu questionários para diagnóstico do quadro de *burnout*, inicialmente concentrando-se em profissionais da saúde e educadores e, depois, em 1996, culminando no amadurecimento do trabalho para o MBI-GS, sigla em inglês para *Maslach Burnout Inventory – General Survey*, ou, em tradução livre, Inventário de *Burnout* de Maslach – Questionário Geral (Maslach et al., 1996; Schaufeli et al., 2009).

No artigo “Burnout: 35 years of research and practice” (Schaufeli et al., 2009), os autores mencionam a relevância do tema trazendo o dado de que no início dos anos 2000 já havia mais de 6 mil trabalhos, dentre livros, capítulos, artigos e dissertações, publicados sobre *burnout*. Atualmente, é notória a importância do tema que continua sendo alvo de pesquisa científica e ganhado constante popularidade e importância para comunidade médica, empresarial e sociedade em geral. Pesquisando o termo *burnout* na plataforma Capes (pesquisa efetuada em março de 2024 pelos autores), refinando-se apenas artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares dos últimos 20 anos, filtrando-se os assuntos usando-se as palavras-chave *job satisfaction*, *burnout* e *social sciences*, têm-se um retorno de 34.477 artigos.

Recentemente, em 2019, a OMS incluiu na classificação internacional de doenças (CID-11) o *burnout* como fenômeno ocupacional (Organização Panamericana de Saúde [OPAS], 2019).

*Burnout* é uma síndrome conceituada como resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso. É caracterizada por três dimensões: sentimentos de exaustão ou esgotamento de energia; aumento do distanciamento mental do próprio trabalho, ou sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados ao próprio trabalho; e redução da eficácia profissional.

O *burnout* se refere especificamente a fenômenos no contexto ocupacional e não deve ser aplicado para descrever experiências em outras áreas da vida. Essa síndrome também foi incluída na CID-10, na mesma categoria da CID-11, mas a definição é agora mais detalhada. A Organização Mundial da Saúde está prestes a iniciar o desenvolvimento de diretrizes baseadas em evidências sobre o bem-estar mental no local de trabalho.

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

Três anos mais tarde, em 2022, a OMS finalmente reconhece a síndrome de *burnout* como doença, uma condição médica, fato amplamente noticiado. Com essa classificação, os indivíduos diagnosticados (inclusive no Brasil) passam a ter as mesmas garantias trabalhistas e previdenciárias previstas para as demais doenças do trabalho. A OMS define como doença ocupacional os problemas de saúde contraídos pelo trabalhador após ficar exposto a fatores de risco decorrentes da sua atividade laboral, que afetam sua saúde física e mental.

Com base em Maslach e Jackson, as dimensões que caracterizam a condição de *burnout* são expostas na Figura 3 (Edú-Valsania et al., 2022; Gontijo et al., 2021; Schaufeli et al., 2009):

**FIGURA 3** – Dimensões do *burnout*

| DIMENSÃO                         | DEFINIÇÃO  |
|----------------------------------|--|
| Exaustão emocional               | Sensação de exaustão devido aos esforços psicológicos efetuados no trabalho. É também descrita em termos de cansaço, fadiga e enfraquecimento. Sujeitos com esses tipos de sentimentos ou sintomas mostram dificuldades de adaptação ao ambiente de trabalho, pois não têm energia emocional suficiente para fazer face às tarefas laborais.   |
| Cinismo ou despersonalização     | Componente interpessoal do <i>burnout</i> , definido como reação de distanciamento, indiferença e despreocupação em relação ao trabalho que está a ser realizado e/ou às pessoas que o recebem. Traduz-se em atitudes e comportamentos negativos ou inadequados, irritabilidade, perda de idealismo e evitamento interpessoal, em geral para com os utilizadores do serviço (clientes, pares, líderes, pacientes). |
| Diminuição da realização pessoal | Esta dimensão reflete-se numa autoavaliação profissional negativa e dúvidas sobre a capacidade de realizar o trabalho com eficácia, bem como uma maior tendência para avaliar negativamente os resultados. Traduz-se também em redução da produtividade e das capacidades, baixa moral, bem como uma menor capacidade de lidar com as situações.   |

Em recente revisão de literatura, Edú-Valsania e colegas (2022) citam que alguns autores defendem que as três dimensões propostas por Maslach e Jackson não são completamente independentes e embora ainda não se tenham obtido provas definitivas,

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS,  
LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE *BURNOUT* NOS COLABORADORES

estudos longitudinais mostraram que existe uma ordem causal entre as dimensões-chave do *burnout*. O que não desabona o fato de que as pesquisas de Maslach e colegas são as mais amplamente utilizadas, citadas e consideradas para efeito de mensuração e/ou diagnóstico do *burnout*.

## FATORES DE ACOMETIMENTO DO *BURNOUT*

Décadas de pesquisa mostram que existem algumas características situacionais do ambiente em torno do acometimento do *burnout* nos indivíduos e trazem alguns fatores majoritariamente presentes e correlacionados que permitem uma visão clara do impacto do trabalho (e/ou do ambiente do trabalho) na incidência da síndrome (Maslach et al., 2001).

No início dos anos 2000, Maslach et al. (2001) defenderam um repensar do contexto situacional do *burnout* ante a investigação nas décadas anteriores que tendeu a centrar-se no contexto imediato em que o trabalho ocorre, quer se trate da atividade de uma enfermeira com doentes em um hospital ou de um professor com os alunos em uma escola. No entanto, a discussão já vinha ganhando espaço de forma abrangente no que dizia respeito a situações profissionais, em organizações com hierarquias, regras de funcionamento, recursos e distribuição de espaço. Todos os fatores citados podem ter influência importante, quando violam expectativas básicas de justiça e equidade. Consequentemente, o enfoque contextual foi ampliado para incluir o ambiente organizacional e de gestão em que o trabalho ocorre. Tal discussão realça a importância dos valores implícitos nos processos e estruturas organizacionais e a forma como moldam a relação emocional e cognitiva que as pessoas estabelecem com sua atividade profissional.

Segundo Maslach et al. (2001), e mais tarde complementado por Maslach e Leiter (2016), pode-se resumir os principais aspectos organizacionais e de trabalho que influenciam o acometimento de *burnout* nos indivíduos em (i) Fatores situacionais (externos, do ambiente); e (ii) Fatores individuais, descritos a seguir.

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

## Fatores situacionais

- Volume de trabalho: A sobrecarga de trabalho foi vastamente estudada como um precursor de estresse e *burnout* tanto quando medidas por horas trabalhadas (ação do indivíduo) quanto pelo excesso de demanda exterior (muitos pedidos ou muitos clientes para atender).
- Papéis e demandas ambíguas ou contraditórias: As demandas são ambíguas quando tarefas conflitantes têm de ser atendidas no mesmo espaço de tempo ou com os mesmos recursos; e são contraditórias quando falta informação adequada e qualitativa para que seja possível a execução da demanda ou o exercício do trabalho.
- Excesso de controle (ou falta de autonomia): Encontrou-se uma ligação clara entre controles, autonomia e *burnout*. Quando os trabalhadores têm a percepção de que possuem a capacidade de influenciar as decisões que afetam sua atividade e de exercê-la, bem como detenham autonomia profissional e acesso aos recursos necessários para realizar um trabalho eficaz, a probabilidade é de que se sintam mais engajados.
- Recompensa: Refere-se ao poder dos estímulos para moldar o comportamento. Um reconhecimento e uma recompensa insuficientes (quer seja financeira, institucional ou social) aumentam a vulnerabilidade das pessoas ao *burnout*, porque desvaloriza o trabalho e os trabalhadores, e está intimamente associado a sentimentos de ineficácia. Em contrapartida, se há coerência da dimensão retributiva entre a pessoa e a atividade, isso significa que existem recompensas materiais e oportunidades de satisfação intrínseca.
- Comunidade (ou convívio social): Este fator tem a ver com as relações permanentes, duradouras, que os trabalhadores estabelecem com outras pessoas no local de trabalho. Quando essas relações se caracterizam pela falta de apoio e confiança e por conflitos não resolvidos, há um maior risco de *burnout*. No sentido contrário, quando as relações profissionais funcionam bem e existe um grande apoio social, os colaboradores dispõem de meios eficazes para resolver as divergências e é mais provável que se sintam empenhados ou engajados no trabalho.

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS, LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE *BURNOUT* NOS COLABORADORES

- **Justiça (e/ou equidade):** A equidade é a medida em que as decisões no trabalho são percebidas como justas e equitativas. As pessoas utilizam as condições dos procedimentos da organização e o modo pelo qual são tratadas durante o processo de decisão, como um índice do seu lugar na comunidade. O cinismo, a raiva e a hostilidade podem surgir quando os indivíduos percebem que não são tratados com o devido respeito ou de forma justa.
- **Valores:** Trata-se de ideais e motivações que originalmente atraíram as pessoas para o seu trabalho e, portanto, representam a conexão motivadora entre o profissional e a empresa, que vai além da troca utilitária de tempo por dinheiro. Quando há um conflito de valores e, portanto, uma distância entre os individuais e os organizacionais, os trabalhadores sentem a diferença entre a atividade que querem exercer e aquela que têm de fazer, o que pode levar a um maior esgotamento ou *burnout*.
- **Características ocupacionais:** Pesquisas mostram que determinadas profissões podem levar a situações de trabalho mais propensas ao *burnout* (como as ligadas à saúde, física e mental, e à segurança, por exemplo, policiais). Entretanto, as dimensões de *burnout* podem ser vistas num espectro mais amplo, como fatores estressores da atividade. Antes de considerarem a atividade, os estudos mostram que os fatores estressores estão mais correlacionados com o *burnout*. Alguns trabalhos também pretendem revelar que, quando a atividade exige uma condição comportamental específica (ser mais empático, estar sempre com determinado humor, por exemplo), pode ter mais ligação com o *burnout* do que direcionar apenas o foco para a atividade profissional.

### Fatores individuais

- **Características demográficas:** Segundo os autores, salvo a idade, em que algumas pesquisas revelaram correlação consistente entre trabalhadores mais jovens e profissionais a partir dos 30 anos, outras características demográficas, como gênero, estado civil, nível educacional, não tiveram resultados conclusivos ou não são suficientes para interpretações mais precisas quanto às correlações das características demográficas e *burnout*.

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

- Características de personalidade: Baixos níveis de resistência, baixa autoestima, perfil controlador e aqueles com estilo que evita situações estressoras constituem tipicamente o perfil de um indivíduo propenso ao estresse (Semmer, 1996). O *burnout* está ligado ainda à dimensão do neuroticismo. Indivíduos neuróticos são emocionalmente instáveis e propensos ao sofrimento psicológico. A dimensão de exaustão que o *burnout* provoca parece estar relacionada ao comportamento Tipo A (competição, estilo de vida, hostilidade e uma necessidade excessiva de controle). Há também indicações de que os indivíduos que se caracterizam por serem do “tipo sentimento” em vez do “tipo pensamento” (em termos de uma análise junguiana) são mais propensos ao *burnout*, especialmente ao cinismo.
- Expectativas em relação ao trabalho: Em alguns casos, essas expectativas são muito elevadas, tanto em termos da natureza do trabalho (desafiador, emocionante, glamuroso etc.) quanto da probabilidade de alcançar o sucesso (por exemplo, curar doentes, ser promovido, ganhar muito dinheiro etc.). Se tais expectativas são consideradas idealistas ou irrealistas, uma hipótese tem sido a de que representam fator de risco para o *burnout*.

## FERRAMENTAS PARA MENSURAÇÃO E/OU DETECÇÃO DO BURNOUT

Desde o início do reconhecimento da síndrome nas áreas acadêmica e de investigação, criaram-se vários instrumentos para determinar os níveis de *burnout* entre os trabalhadores.

Maslach e Jackson (1981) desenvolveram o *Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey* (MBI-HSS) para mensurar o *burnout* entre trabalhadores do setor de serviços sociais e, posteriormente, Maslach et al. (1986) criaram o *Maslach Burnout Inventory-Educators Survey* (MBI-ES) dirigido a professores e alunos de instituições de ensino. Pelo fato de tais instrumentos se limitarem a áreas específicas, sentiu-se a necessidade de desenvolver ferramentas que pudessem medir o nível de *burnout* em outros tipos de organização, e, assim, o *Maslach Burnout Inventory-General Survey* (MBI-GS) foi desenvolvido por Schaufeli, Leiter, Maslach e Jackson em 1996.

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS, LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE BURNOUT NOS COLABORADORES

Conforme destacado por Abidi et al. (2014), as ferramentas MBI-HSS, MBI-ES e MBI-GS foram amplamente utilizadas em inúmeros estudos acadêmicos, embora outros investigadores em psicologia do trabalho também tenham desenvolvido uma variedade de instrumentos para medir o nível de *burnout*, conforme elencado na Figura 4 (Abidi et al., 2014).

**FIGURA 4** – Ferramentas para diagnóstico de *burnout*

| AUTOR(ES)                     | FERRAMENTA   | BREVE DESCRIÇÃO   |
|-------------------------------|--|---|
| Emener et al. (1982)          | <i>Emener-Luck Burnout Scale</i> (ELBOS) ou em tradução livre Escala de <i>Burnout</i> Emener-Luck | <p>Escala de medição do <i>burnout</i> que se concentra na avaliação do esgotamento emocional e do desgaste profissional em diversos contextos de trabalho.</p> <p><b>Dimensões Avaliadas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Esgotamento Emocional</li> <li>– Despersonalização</li> <li>– Diminuição da Realização Pessoal</li> </ul>   |
| Ford, Murphy e Edwards (1983) | <i>Perceptual Burnout Inventory</i> ou em tradução livre Inventário de Burnout Perceptivo          | <p>Ferramenta psicométrica projetada para avaliar o <i>burnout</i>, ou esgotamento emocional e psicológico, em indivíduos. Esta ferramenta é amplamente utilizada em contextos de trabalho e clínicos para identificar níveis de estresse crônico e suas consequências negativas.</p> <p><b>Dimensões Avaliadas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Esgotamento Emocional</li> <li>– Despersonalização</li> <li>– Diminuição da Realização Pessoal</li> </ul> |
| Meier e Schmeck (1985)        | <i>Meier Burnout Assessment</i> (MBA) ou em tradução livre Avaliação Meier de <i>Burnout</i>       | <p>Ferramenta de avaliação projetada para medir o <i>burnout</i> em contextos ocupacionais. Este instrumento é utilizado para identificar e quantificar os níveis de esgotamento físico, emocional e cognitivo entre os trabalhadores.</p> <p><b>Dimensões Avaliadas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Esgotamento Físico</li> <li>– Esgotamento Emocional</li> <li>– Esgotamento Cognitivo</li> </ul>  |

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

| AUTOR(ES)   | FERRAMENTA  | BREVE DESCRIÇÃO  |
|---|---|--|
| Shirom e Olivier (1986)                                   | <i>Burnout Index</i> ou em tradução livre Índice de <i>Burnout</i>                                    | Mais uma ferramenta de avaliação projetada para medir o <i>burnout</i> , especialmente no contexto ocupacional. Este índice é utilizado para identificar e quantificar os níveis de esgotamento físico, emocional e cognitivo entre os trabalhadores.<br><b>Dimensões Avaliadas:</b><br>– <b>Esgotamento Físico</b><br>– <b>Esgotamento Emocional</b><br>– <b>Esgotamento Cognitivo</b>  |
| Demerouti e Bakker (2005)                                 | <i>Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)</i> ou em tradução livre Inventário de <i>Burnout</i> Oldenburg | Ferramenta de avaliação do <i>burnout</i> que se distingue por seu foco em duas dimensões principais: exaustão e desengajamento no trabalho. Este inventário é amplamente utilizado em diversos contextos profissionais para medir o esgotamento relacionado ao trabalho.<br><b>Dimensões Avaliadas:</b><br>– <b>Exaustão:</b> Refere-se ao sentimento de cansaço e falta de energia devido às demandas de trabalho. Esta dimensão aborda tanto o esgotamento físico quanto o emocional.<br>– <b>Desengajamento:</b> Mede o distanciamento mental e emocional do trabalho, incluindo a perda de interesse e a aversão às tarefas laborais. |
| Kristensen, Borritz, Villadsen e Christensen, K.B. (2005) | <i>Copenhagen Burnout Inventory</i> ou em tradução livre Inventário de <i>Burnout</i> Copenhagen      | Ferramenta de avaliação que mede o <i>burnout</i> em três dimensões distintas. É reconhecido por sua aplicação abrangente e por ser sensível a diferentes contextos profissionais.<br><b>Dimensões Avaliadas:</b><br>– <b>Burnout Pessoal:</b> Avalia o grau de exaustão experimentado pelo indivíduo, independentemente do contexto profissional.<br>– <b>Burnout Relacionado ao Trabalho:</b> Mede o esgotamento que está diretamente associado às tarefas e ao ambiente de trabalho.<br>– <b>Burnout Relacionado ao Cliente:</b> Examina o cansaço e o estresse resultantes da interação com clientes ou pacientes.                     |

Fonte: Abidi et al. (2014).

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS,  
LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE *BURNOUT* NOS COLABORADORES

### Escala Brasileira de *Burnout*

Como visto em artigo recente de Cardoso et al. (2022), quanto aos instrumentos de mensuração dos sintomas do *burnout* em trabalhadores, até o presente momento, há registro de apenas duas escalas construídas e validadas no Brasil: a Escala de Caracterização do *Burnout*, ECB (Tamayo & Tróccoli, 2009), e o Inventário de Comportamentos de Contratransferência, ISB (Benevides-Pereira, 2015). Entre esses instrumentos, pode-se constatar que a quantidade de itens se difere bastante, tendo o ECB um número bastante elevado em comparação ao ISB. Além disso, tomando o modelo de Maslach como referência, os dois instrumentos não conseguiram reproduzir a configuração de itens com as três dimensões propostas pelo modelo.

Os estudos psicométricos iniciais da construção da Escala Brasileira de *Burnout* (EBB) elaborados por Cardoso e colegas em 2022 apresentaram informações acerca de evidências de validade com base no conteúdo, por meio da análise de três juízes (especialistas em construção de instrumentos e na temática *burnout*), confirmando sua adequação semântica às três dimensões teóricas do modelo adotado (Cardoso et al., 2022). Visando aprimorar as investigações quanto aos parâmetros psicométricos da EBB, a apuração feita por Cardoso et al. (2022) buscou averiguar as propriedades psicométricas da escala com base em evidências de validade de estrutura interna e confiabilidade em uma amostra de trabalhadores de diferentes ocupações.

Nesse mesmo estudo, concluíram que as análises fatoriais da EBB indicaram bons resultados psicométricos referentes a sua estrutura interna. Os fatores identificados foram compostos por itens coerentes com a teoria de *burnout* adotada para a construção do instrumento (Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão da literatura, relacionando temas de controladoria, liderança e *burnout*, sinaliza que há lacunas que estudos futuros podem levar em consideração na busca de respostas a elas. O estudo aponta oportunidades nos processos de controle

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

gerencial voltados à definição de metas e avaliação de desempenho, bem como na gestão e governança em torno da avaliação individual de cada líder da diretoria ou do corpo diretivo em grupo, quanto à sua capacidade de definir e gerir o desempenho mantendo um ambiente de saúde laboral com menores números de acometimento de *burnout*.

A partir do levantamento bibliográfico feito, apresentam-se algumas propostas para minimização do *burnout* relacionado à liderança sombria e ao estabelecimento de metas. A primeira se refere à análise de como a Diretoria Financeira, a área de Controladoria e demais diretorias executivas, ao definirem a estratégia da empresa, desenvolvem parâmetros para escolha e melhor balanceamento das ferramentas de controle gerencial a serem usadas na definição e mensuração das metas. Isso visaria à efetiva manutenção de um ambiente mais saudável por meio de políticas para assegurar uma gestão empática e metas desafiadoras, exequíveis e mensuráveis, com menor incidência de casos de *burnout*.

A segunda proposta refere-se à atuação no Conselho de Administração, da Diretoria Financeira e da Controladoria para que tenham componentes de sensibilização para que executivos compreendam que há consequências negativas ao valor da organização e imagem da empresa quando o ambiente é propício ao *burnout* e há notificação de aumentos desses casos na empresa.

A terceira proposta se volta à divulgação, aos acionistas e/ou investidores, sobre as empresas nas quais há elevado nível de *burnout*. A propagação de informações dessa natureza poderia ser mais um componente para ponderar o valor do negócio nos médio e longo prazos, considerando-se a possibilidade e os efeitos negativos no desempenho, com reflexos nos investimentos de reestruturação, restauração da imagem, recuperação de processos e retomada de *performance* sustentável caso seja negligenciada a existência de um ambiente com possibilidade de um número aumentado de casos de *burnout*.

Por fim, pode-se dizer que o objetivo do estudo, que propunha discutir a relação entre sistemas de controle gerencial, liderança sombria e a síndrome de *burnout* nos colaboradores foi cumprido. Trabalhos futuros podem investigar se as propostas feitas nesta conclusão alcançariam os impactos sugeridos.

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS, LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE BURNOUT NOS COLABORADORES

Como restrição, aponta-se que não se fez um estudo bibliométrico para se identificar tendências de obras ou periódicos com aderência ao tema de modo a guiar pesquisadores para futuras publicações de seus estudos sobre os temas aqui propostos.

## REFERÊNCIAS

- Abidi, A. R., Mangi, R. A., Soomro, H. J., & Chandio, F. R. (2014). A Meticulous Overview on Job Burnout and Its Effects on Health, *International Journal of Management Sciences, Research Academy of Social Sciences*, 3(9), 683–694.
- Angerer, J. M. (2003). Job burnout. *Journal of Employment Counseling*, 40(3), 98–107. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2003.tb00860.x>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Controle Gerencial – 12ed.* McGraw Hill Brasil. <https://books.google.com.br/books?id=6GorjvTrSAC>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, and Coping*, 34(1), 1–21.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Benevides-Pereira, A. M. T. (2015). Elaboração e validação do ISB: inventário para avaliação da síndrome de burnout. *Boletim de psicologia*, 65(142), 59–71.
- Beshears, J., & Gino, F. (2015). Leaders as decision architects. *Harvard Business Review*, 93(5), 52–62.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cardoso, H. F., Valentini, F., Hauck-Filho, N., & Baptista, M. N. (2022). Escala Brasileira de Burnout (EBB): estrutura interna e controle de aquiescência [Brazilian Burnout Scale (BBS): Internal structure and acquiescence control]. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 38, Article e38517. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38517.pt>
- Cheang, H. S., & Appelbaum, S. H. (2015). Corporate psychopathy: deviant workplace behaviour and toxic leaders (part two). *Industrial and Commercial Training*, 47(5), 236–243.

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

- Cheang, H., & Appelbaum, S. (2015). Corporate psychopathy: deviant workplace behaviour and toxic leaders – Part one. *Industrial and Commercial Training*, 47, 165–173.
- Choi, J. (2006). A Motivational theory of charismatic leadership: envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24–43.
- D’Souza, Márcia Figueiredo (2016). *Manobras financeiras e o Dark Triad: o despertar do lado sombrio na gestão*. [Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo].
- Diebig, M., Poethke, U., & Rowold, J. (2017). Leader strain and follower burnout: exploring the role of transformational leadership behaviour. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 329–348.
- Dishon-Berkovits, M. (2018). The role of organizational justice and stress in predicting job burnout. *Journal of Career Development*, 45(5), 411–424.
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Penguin.
- Doran, G. T. (1981). There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano. (2022 Feb. 4). Burnout: a review of theory and measurement. *International Journal Environmental Research and Public Health*, 19(3):1780.
- Fastje, F., Mesmer-Magnus, J., Guidice, R., & Andrews, M. C. (2023). Employee burnout: the dark side of performance-driven work climates. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(1), 1–21.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159–65.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R. do, & Junqueira, E. (2009). *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Furnham, A., Richards, S., & Paulhus, D. (2013). The Dark Triad of personality: a 10-year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(199). 10.1111/spc3.12018.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative ‘description of personality’: the big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS,  
LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE BURNOUT NOS COLABORADORES

- Golonka, K., Mojsa-Kaja, J., Blukacz, M., Gawłowska, M., & Marek, T. (2019). Occupational burnout and its overlapping effect with depression and anxiety. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 32(2), 229–244. <https://doi.org/10.13075/ijomh.1896.01323>
- Gontijo, M. C. C., Rabelo, M. R. G., Lima, A. B. L. T., Gontijo, E. E. C., Valente, G. M., Rabelo, J. G. G., Carvalho, M. G. F., & Yonegura, B. H. (2021). Síndrome de burnout: uma revisão de literatura a respeito da doença e sua relação com a profissão médica/burnout syndrome: a literature review of the disease and its relationship to the medical profession. *Brazilian Journal of Health Review*, 4(5), 19778–19796. <https://doi.org/10.34119/bjhrv4n5-108>
- Harry, M. J., & Schroeder, R. (2000). *Six Sigma: the breakthrough management strategy revolutionizing the world's top corporations*. Doubleday.
- Holt, S., & Marques, J. (2012). Empathy in leadership: appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of Business Ethics*, 105, Issue 1. Springer Nature.
- Huhtala, M., & Feldt, T. (2016). The path from ethical organizational culture to employee commitment: mediating roles of value congruence and work engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1), 1–14.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the Dark Triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420–432.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2011). Differentiating the Dark Triad within the interpersonal circumplex. In *Handbook of Interpersonal Psychology: Theory, Research, Assessment, and Therapeutic Interventions* (pp. 249–268). Wiley Online Library.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28–41.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Elsevier Editora. [https://books.google.com.br/books?id=XQ-EIA\\_HJWYC](https://books.google.com.br/books?id=XQ-EIA_HJWYC)
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308.
- Leiter, M., Hakanen, J., Ahola, K., Toppinen, S., Koskinen, A., & Väänänen, A. (2012). Organizational predictors and health consequences of changes in burnout: a 12-year cohort study. *Journal of Organizational Behavior*, 34.
- 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. (1986). *The Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Maslach C., & Leiter M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*. 15(2), 103–11
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Miller, J. D., Gaughan, E. T., Maples, J., & Price, J. (2011). A comparison of the criterion validity of popular measures of narcissism and psychopathy in criminal offenders. *Assessment*, 18(1), 83–96.
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293–303.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: a comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350.
- Naidoo, L. J., DeCriscio, A., Bily, H., Manipella, A., Ryan, M., & Youdim, J. (2012). The 2 × 2 model of goal orientation and burnout: the role of approach-avoidance dimensions in predicting burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(10), 2541–2563.

UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE CONTROLE NÃO GERENCIAIS,  
LIDERANÇA SOMBRIA E A SÍNDROME DE BURNOUT NOS COLABORADORES

- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times/Prentice Hall.
- Organização Panamericana de Saúde. (2019). <https://www.paho.org/pt/noticias/28-5-2019-cid-burnout-e-um-fenomeno-ocupacional>
- Oyadomari, J. C. T., Frezatti, F., Mendonça Neto, O. R. de, Cardoso, R. L., & Bido, D. de S. (2011). Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 17(2), 298–329. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000200001>
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Pathak, M. (2019). Empathy: An Essential Leadership Ingredient. *Human Capital*, 22(10), 55–57. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=135446321&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Paulhus, D. L., & Jones, D. N. (2015). Measuring dark personalities. In G. J. Boyle, D. H. Saklofske, & G. Matthews (Eds.), *Measures of personality and social psychological constructs* (pp. 562-594). Academic Press.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563.
- Pflügner, K., Mattke, J., & Maier, C. (2021). Understanding the Role of Transformational Leadership on Employee Well-Being and Burnout: A Survey Study in the Finance and Insurance Sector. *Journal of Business Research*, 130, 292–302.
- Rauthmann, J. F. (2012). The Dark Triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 487–496.
- Rotemberg, J. J., & Saloner, G. (1993). Leadership style and incentives. *Management Science*, 39(11), 1299–1318.
- Sanches, J. L. J. (2011). Medição de desempenho organizacional de TI: um estudo exploratório em IES [Master's Thesis]. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

JOÃO LUIZ JARDIM SANCHES, ANA MARIA ROUX VALENTINI COELHO CESAR

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W., Leiter, M., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Semmer, N., Zapf, D., & Greif, S. (1996). 'Shared job strain': a new approach for assessing the validity of job stress measurements. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 293-310
- Socas, J. (2018). Empathy: the key ingredient for better leadership. *International Leadership Journal*, 10(1), 98-110.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2012). Stress in organizations. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 560-592). Oxford University Press.
- Stewart, G. B. (1991). *The quest for value: The EVA management guide*. Harper Business.
- Syed, F., Naseer, S., & Shamim, F. (2022). Dealing with the devil: combined effects of destructive leadership and Dark Triad personality on revenge, happiness and psychological detachment. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 39. 10.1002/cjas.1660.
- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2009). Construção e validação fatorial da Escala de Caracterização do Burnout (ECB). *Estudos de Psicologia (Natal)*, 14, 213-221.
- Taticchi, P., & Balachandran, K. R. (2008). Forward performance measurement and management integrated frameworks. *International Journal of Accounting & Information Management*, 16(2), 140-154.
- Undung, Y., & de Guzman, A. B. (2009). Understanding the elements of empathy as a component of care-driven leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3(1), 19-28.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491-499.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22. 10.1108/09596111011035927.