

# Efeitos do Controle Orçamentário Rígido no Empowerment Psicológico e Engajamento nas IFES do Brasil

**Desconsi Suter, Débora  
Medianeira Flores Costa, Vânia  
Costa da Silva Zonatto, Vinícius**

Efeitos do Controle Orçamentário Rígido no Empowerment Psicológico e Engajamento nas IFES do Brasil

Administração Pública e Gestão Social, vol. 15, núm. 4, 2023

Universidade Federal de Viçosa

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351575641008>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

# Efeitos do Controle Orçamentário Rígido no Empowerment Psicológico e Engajamento nas IFES do Brasil

Effects of Strict Budgetary Control on Psychological Empowerment and Engagement in IFES in Brazil  
Efectos Del Estricto Control Presupuestario en el Empoderamiento y Compromiso Psicológico en IFES en Brasil

*Débora Desconsi Suter*

*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

*deborasutero@gmail.com*

*Vânia Medianeira Flores Costa*

*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

*vania.costa@ufsm.br*

*Vinícius Costa da Silva Zonatto*

*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

*viniciuszonatto@gmail.com*

Recepción: 03 Noviembre 2022

Aprobación: 07 Marzo 2023

Publicación: 04 Octubre 2023



Acceso abierto diamante

## Resumo

**Objetivo da pesquisa:** Analisar os efeitos do controle orçamentário rígido no *empowerment* psicológico e engajamento no trabalho, na perspectiva de gestores públicos com responsabilidade orçamentária nas IFES brasileiras.

**Enquadramento teórico:** O modelo teórico testa as relações diretas do controle orçamentário rígido e as dimensões de impacto, competência, significado e autodeterminação do *empowerment* psicológico, e as dimensões de vigor, dedicação e absorção do engajamento no trabalho.

**Metodologia:** Pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa (MEE), foi operacionalizada mediante questionário aplicado a 253 gestores.

**Resultados:** Observou-se que o controle orçamentário rígido influencia de maneira distinta tais variáveis. Promove o impacto e a competência dos gestores, bem como seu engajamento no trabalho. Contudo, não é capaz de influenciar as dimensões de significado e autodeterminação do empoderamento. Estes gestores identificam sua influência no trabalho, mediante o impacto que a função orçamentária apresenta na gestão das IFES. Altos níveis de conhecimento nas rotinas e processos orçamentários também foram identificados, inferindo-se que as habilidades da gestão são suficientes para a realização das tarefas, mesmo frente às restrições orçamentárias. Por outro lado, a baixa autonomia e participação orçamentária limitada, reduzem o significado e a autodeterminação no trabalho, prejudicando o planejamento dos gestores na execução orçamentária, além de reduzir o empoderamento. Conclui-se que o vínculo com o controle orçamentário das Instituições torna os indivíduos mais envolvidos e comprometidos no trabalho.

**Originalidade:** A pesquisa inova ao analisar os efeitos das características do controle orçamentário rígido no empoderamento psicológico e no engajamento no trabalho, suprimindo esta lacuna de pesquisa no contexto analisado.

**Palavras-chave:** Controle Orçamentário rígido, *Empowerment* Psicológico, Engajamento no Trabalho.

## Abstract

**Research objective:** To analyze the effects of control or rigidity on psychological empowerment and engagement at work, from the perspective of public managers with budgetary responsibility in Brazilian IFES.

**Theoretical framework:** The theoretical model tests the direct relationships of strict budgetary control and the impact, meaning and self-determination dimensions of psychological empowerment, and as dimensions of vigor, dedication and absorption of work engagement.

**Methodology:** Descriptive research, with a detailed approach (ME), was operationalized through an application applied to 253 managers.

**Results:** It was observed that the control or variation of variables varies greatly. Promote the impact and competence of managers, as well as their engagement at work. , is not able to influence the meaning and self-determination dimensions of empowerment. These managers identify their influence at work, through the impact that the budgetary function has on the management of IFES. High levels of knowledge in routines and processes were also identified, when assessing that management skills are sufficient to carry out the tasks, even in the face of tests or budgets. Finally, low autonomy and, on the other hand, limited determination, determination of meaning and self-work, harming managers' planning in execution, in addition to reducing empowerment. It is concluded that the link with the budgetary control of the Institutions makes them more involved and committed to work.

**Originality:** The research innovates the study of the effects of the characteristics of strict budgetary control on psychological empowerment and work engagement, filling this research gap in the analyzed context.

**Keywords:** Rigid Budget control, Psychological Empowerment, Work Engagement.

## Resumen

**Objetivo de la investigación:** Analizar los efectos del control o la rigidez sobre el empoderamiento psicológico y el engagement en el trabajo, desde la perspectiva de los gestores públicos con responsabilidad presupuestaria en las IFES brasileñas.

**Marco teórico:** El modelo teórico pone a prueba las relaciones directas del estricto control presupuestario y las dimensiones de impacto, significado y autodeterminación del empoderamiento psicológico, y como dimensiones de vigor, dedicación y absorción del compromiso laboral.

**Metodología:** Se operacionalizó la investigación descriptiva, con enfoque de detalle (ME), a través de una aplicación aplicada a 253 gerentes.

**Resultados:** Se observó que el control o variación de variables varía mucho. Promover el impacto y la competencia de los directivos, así como su compromiso en el trabajo. , no es capaz de influir en las dimensiones de significado y autodeterminación del empoderamiento. Estos directivos identifican su influencia en el trabajo, a través del impacto que tiene la función presupuestaria en la gestión de IFES. También se identificaron altos niveles de conocimiento en rutinas y procesos, al evaluar que las habilidades gerenciales son suficientes para realizar las tareas, incluso frente a pruebas o presupuestos. Finalmente, baja autonomía y, por otro lado, limitada determinación, determinación de sentido y trabajo propio, perjudicando la planificación de los gerentes en la ejecución, además de reducir el empoderamiento. Se concluye que el vínculo con el control presupuestario de las Instituciones las vuelve más involucradas y comprometidas con el trabajo.

**Originalidad:** La investigación innova el estudio de los efectos de las características del control presupuestario estricto sobre el empoderamiento psicológico y el compromiso laboral, llenando este vacío de investigación en el contexto analizado.

**Aportes y prácticas:** Denota los efectos de las características de la configuración presupuestaria y sus consecuentes reflejos en importantes aspectos cognitivos y conductuales de los científicos en el trabajo, presentando avances en la literatura y relacionados con las organizaciones al conocer los factores que motivan o inhiben la realización de los tareas de los gerentes con responsabilidad presupuestaria.

**Palabras clave:** Rígido control presupuestario, Fortalecimiento psicológico, Compromiso de trabajo.

## 1 Introdução

No setor público brasileiro, as últimas décadas foram delimitadas por mudanças associadas aos aspectos gerenciais e comportamentais (Andrade, 2019). Tais mudanças advêm de um ambiente mais integrado, aumento das expectativas do cidadão, iniciativas de desburocratização e discussões acerca das restrições orçamentárias. Por conseguinte, algumas instituições públicas estão expostas a um ambiente de múltiplas limitações internas e externas, impactando diretamente as organizações e os indivíduos responsáveis pela gestão (Martins, Costa, & Siqueira, 2016; Carvalho, Sobral, & Mansur, 2020), tornando o ambiente de controle orçamentário mais rígido (Van der Stede, 2001).

Atentando para o contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), os constantes cortes orçamentários e o contingenciamento exercido pelo poder executivo representam a exclusão de uma parcela do cronograma das receitas presentes na execução orçamentária (Gontijo, 2010; Panizzon, Costa, & Medeiros, 2020). Neste cenário, o orçamento discricionário, ou seja, a matriz de recursos de custeio e capital, está em evolução com perspectiva negativa com maior intensidade ao decorrer dos últimos 11 anos, especialmente neste último ano (Andifes, 2022), apresentando rigidez orçamentária anormal decorrentes dos cortes extremos que prejudicam o funcionamento e os investimentos das IFES.

Esse quadro influencia a execução de metas estratégicas (Zan & Krawczyk, 2021), na qualidade do ensino, na paralisação de obras públicas, na falta de manutenção predial e na redução dos serviços terceirizados (Caetano & Campos, 2019). Assim, os gestores estão expostos às restrições quanto ao recebimento de recursos, os quais limitam a gestão e tendem a prejudicar o desempenho de forma individual e organizacional. Isso porque os recursos orçamentários não são executados nem transformados em serviços, agregando, portanto, menor valor à sociedade (Marginson & Ogden, 2005; Johansson & Siverbo, 2014). Para isso, se faz necessária a adequação da força de trabalho às estratégias e à missão da organização.

Do ponto de vista da contabilidade gerencial, especialmente no Sistema de Controle Gerencial (SCG), evidencia-se a importância do orçamento para a eficácia organizacional (Innocenti & Gasparetto, 2021), além de ser o principal instrumento de planejamento e controle para a gestão e a alocação dos recursos no setor público (Deprá & Leal, 2017). O controle orçamentário de forma rígida exercido pelos gestores públicos representa o esforço da gestão em manter o equilíbrio orçamentário (Marginson & Ogden, 2005; Johansson & Siverbo, 2014).

O controle orçamentário rígido compreende a baixa tolerância a desvios orçamentários, revisões orçamentárias realizadas de forma detalhada, discussões intensas sobre o orçamento e ênfase no cumprimento das metas orçamentárias no curto prazo (Van der stede, 2001). Marginson, McAulay, Roush & Van Zijl (2014) destacam a importância do compromisso com as metas orçamentárias quando o ambiente apresenta incertezas. A literatura aponta que os controles orçamentários rígidos instigam o comportamento dos funcionários, associando-se a diferentes aspectos cognitivos e comportamentais, que podem ter influência positiva no trabalho dos indivíduos, uma vez que o comprometimento com metas orçamentárias oferece estrutura e confiança quando o ambiente não é controlável e abrange incertezas (Van der stede, 2001; Marginson & Ogden, 2005; Johansson & Siverbo, 2014).

Estudos internacionais apontam que o controle orçamentário rígido tem se associado às perspectivas cognitivas e comportamentais de forma positiva e negativa, como ambiguidade de papéis de trabalho, experiência de empoderamento, experiências orçamentárias do gestor, estilo de liderança e desempenho (Marginson & Ogden, 2005), manipulação de dados (Nylinder, 2009), folga orçamentária (Wilbs & Hult, 2012), desvios orçamentários (Johansson & Siverbo, 2014) e estresse e exaustão emocional em ambientes de crise (Bedford, Speklé, & Widener, 2022). Contudo, pouco se sabe sobre os efeitos do controle orçamentário rígido no *empowerment* psicológico e no engajamento no trabalho dos gestores públicos, lacuna teórica investigada nesta pesquisa. No cenário brasileiro, não foram encontrados estudos anteriores desenvolvidos sobre o tema, que abrangem estas variáveis.

Tradicionalmente, as organizações são envolvidas por hierarquias delineadas pelo importante fator de “poder” desempenhado nas tomadas de decisão e na estrutura de alocação de recursos (Madden & Bailey, 2017). Assim, tal interação permite identificar de forma mais detalhada os efeitos diretos no *empowerment* psicológico dos gestores que relaciona-se à motivação em relação ao ambiente organizacional e apresenta quatro dimensões de cognições: impacto, competência, significado e autodeterminação (Spreitzer, 1995; Read & Laschinger, 2015). A dimensão de impacto na unidade é percebida ao desenvolver a atividade relacionada ao orçamento. A competência é delineada pela identificação da suficiência das habilidades no trabalho. O significado representa a percepção de sentido e resultado positivo da atividade para o departamento. Já a autodeterminação retrata a autonomia na realização da função, direcionando os recursos de acordo com a priorização realizada.

Esse conjunto de dimensões permite inferir sobre o *empowerment* psicológico dos indivíduos, impactando na forma de moldar seu papel no ambiente de trabalho (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Read & Laschinger, 2015). Além dos aspectos cognitivos, o controle orçamentário rígido, por meio de metas e do grau de priorização da execução do orçamento (Bakker, Demerouti, & Leike, 2012), pode impactar no comportamento dos indivíduos, no que diz respeito ao engajamento no trabalho (Mazzei, Butera, & Quarantino, 2019). Nesse caso, as tarefas são executadas com vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, 2017; Andrade, 2019).

Não foram identificadas evidências deste controle no engajamento no trabalho, no qual esta interação permite identificar o vigor que os gestores possuem para a realizar a tarefa, demonstrando-se contrário a exaustão emocional. Do mesmo modo, a dedicação empenhada na realização da atividade orçamentária e a capacidade de absorção percebida para que seja possível foco e concentração sobre os aspectos inerentes a priorizações da execução orçamentária, aspectos que qualificam os processos de gestão orçamentária das IFES.

O engajamento e os estados psicológicos positivos em relação ao trabalho têm se apresentado como importantes aspectos de análise e melhoria nas organizações (Teixeira & Costa, 2021). Assim, o controle orçamentário é necessário executar os recursos públicos com parcimônia e aumento da eficácia da força de trabalho, (Santos, Barbosa, Martins, & Moura, 2017; Felicio, Samagaio, & Rodrigues, 2021), instigando o estudo desses efeitos sobre o comportamento dos indivíduos no trabalho (Souza, Camões, & Gomes, 2021). Estudos relacionados a organizações expostas a intensas pressões para a manutenção do progresso proporcionaram a ampliação da pesquisa sobre o engajamento no trabalho (Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015; Madden & Bailey, 2017). Isso porque precisa-se de funcionários dedicados e engajados com suas tarefas, especialmente quando o contexto organizacional apresenta insegurança e oscilações (Green, Finkel, Fitzsimons, & Gino, 2017). Assim como as empresas privadas, as organizações públicas também demandam de servidores empoderados e engajados, que persistam em ações positivas quando confrontados pelos desafios (Bakker & Albrecht, 2018). Diferentemente do lucro almejado, no setor público, busca-se o equilíbrio entre receitas e despesas, alcançado por meio de um controle orçamentário rígido. Nesse sentido, este estudo apresenta um novo olhar sobre o controle orçamentário rígido aplicado ao setor público quando, neste aspecto, os gestores empenham seus esforços no alcance dos objetivos organizacionais (Van der stede, 2001; Andrade, 2019). Além disso, para lidar com ambientes de incerteza e desafios, os indivíduos podem usar seus pontos fortes, seus talentos e suas habilidades naturais para criar condições mais favoráveis ao desenvolvimento do trabalho (Bakker & Albrecht, 2018).

A literatura sobre o orçamento é constantemente estudada em ambientes de alta participação, nos quais o gestor possui influência significativa sobre os recursos geridos (Jacomossi, Schlup, & Zonatto, 2018). Contudo, pouca atenção tem sido dada a ambientes específicos em que o controle orçamentário rígido se faz presente, como o ambiente das Instituições Públicas de Ensino Superior. No contexto das IFES, tem havido, nos últimos anos, um crescimento de pesquisas nacionais e internacionais acerca do nível de desempenho dessas organizações. Entretanto, a investigação orçamentária na área da Educação permanece inexplorada (Santos *et al.*, 2017; Languille, 2019).

Diante dessas discussões, há uma lacuna de pesquisa em relação aos cenários de controle orçamentário rígido, em que os gestores, na busca pelo equilíbrio orçamentário, não possuem gerência na definição do

orçamento e têm a autonomia limitada para alocações de recursos (Caetano & Campos, 2019), pois o controle orçamentário rígido limita a flexibilidade de aplicação dos recursos nesse ambiente (Johansson & Siverbo, 2014). Dessa forma, torna-se necessário promover o *empowerment* psicológico e o engajamento no trabalho, uma vez que os gestores demandam um alto grau de priorização da execução dos recursos públicos por meio de um controle orçamentário rígido.

Assim, aspectos cognitivos e comportamentais estão inseridos na relação de causa e efeito considerando as variáveis do *empowerment* psicológico, que apresenta-se importante nas práticas de gestão, capaz de potencializar mudanças, propiciar maior sentido ao trabalho, proatividade, eficácia (Marginson *et al.*, 2014), criatividade e comprometimento dos indivíduos (Thomas & Velthouse, 1990; Román-Calderón, Krikorian, Ruiz, & Gaviria, 2016), e o engajamento no trabalho, considerado um dos vínculos mais completos quanto ao papel do indivíduo na organização (Freitas, 2020). Por outro lado, o ambiente de incertezas e a estrutura mais burocrática do setor público é apoiado por regras e estruturas mais hierarquizadas, o que pode fomentar a insatisfação no trabalho (Vieira, Barros, & Marchiori, 2019).

Nesse contexto, o controle orçamentário rígido pode impactar em comportamentos funcionais ou disfuncionais por parte dos gestores, sendo necessários, ainda, estudos que demonstrem tais efeitos (Van der Stede, 2001; Bedford, Speklé, & Widener, 2022). Diante do exposto, considerando-se tais características e a lacuna de pesquisa identificada na literatura, busca-se com este estudo responder ao seguinte problema da pesquisa: Quais são os efeitos do controle orçamentário rígido no *empowerment* psicológico e engajamento no trabalho nas IFES? O objetivo geral estabelecido para o estudo é analisar os efeitos do controle orçamentário rígido no *empowerment* psicológico e engajamento no trabalho, na perspectiva de gestores públicos com responsabilidade orçamentária em IFES brasileiras.

A pesquisa inova ao analisar os efeitos das características do controle orçamentário rígido no empoderamento psicológico e no engajamento no trabalho, fornecendo evidências que suprem esta lacuna de pesquisa no contexto analisado. Do mesmo modo, contribui fornecendo evidências de que o vínculo com o controle orçamentário nas IFES do Brasil torna os indivíduos mais envolvidos e comprometidos no trabalho, o que favorece a execução orçamentária nestas instituições. Adicionalmente, fornece indícios de como o controle orçamentário rígido, o empoderamento psicológico e o engajamento no trabalho se relacionam, em um contexto de restrições orçamentárias e controle restrito.

## 2 Hipóteses da Pesquisa

### 2.1 Controle Orçamentário Rígido no *Empowerment* Psicológico

Com base na literatura revisitada sobre controle orçamentário rígido (Van der Stede, 2001; Johansson & Siverbo, 2014), *empowerment* psicológico (Spreitzer, 1995; Marginson *et al.*, 2014) e engajamento no trabalho (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), algumas hipóteses de pesquisa podem ser estabelecidas. O envolvimento dos gestores com uma função relacionada ao controle orçamentário rígido, mediante o comprometimento com as metas, propicia consequências positivas nos aspectos psicológicos para o desempenho individual e de gestão, pois pode ser percebido como uma atividade desafiadora (Bedford, Speklé, & Widener, 2022).

Marginson e Ogden (2005) encontraram evidências de que o controle orçamentário, realizado pelo comprometimento com metas orçamentárias tem relação com a percepção de empoderamento por parte dos indivíduos. Da mesma forma, Hemsing e Baker (2013) investigaram os efeitos de um controle orçamentário rígido no comportamento de gestores públicos de universidades e municípios suecos, constatando uma associação positiva com a motivação, sendo que esses gestores são fortemente motivados pelo compromisso com o trabalho. Foi percebido maior *empowerment* psicológico, reconhecido pelo significado no desempenho do trabalho, onde os indivíduos se sentem com capacidade de influenciar o ambiente e, por consequência, da importância do trabalho realizado (Spreitzer, 1995).

Desempenhar uma das funções primordiais de gestão no setor público, (Deprá & Leal, 2017) faz com que gestores mais experientes compreendem maior poder, atenuando efeitos negativos advindos das

pressões no trabalho (Nylinder, 2009). Essa percepção impacta num papel gratificante, que tende a ser suficiente para manter os gestores comprometidos (Bukh & Svanholt, 2020; Felicio, Samagaio, & Rodrigues, 2021; Bedford, Speklé, & Widener, 2022), delineando suas habilidades e confiança percebida pela sua competência, parte do construto de *empowerment* psicológico (Spreitzer, 1995). Assim, sob o aspecto orçamentário, determinada flexibilidade administrativa proporciona a tomada de decisão por parte do próprio agente público.

A partir do momento em que os indivíduos possuem essa característica de controle e uma certa autonomia na alocação de recursos (Wilbs & Hult, 2012), denotam uma percepção de maior poder (Marginson & Ogden, 2005; Nylinder, 2009) e tendem a apresentar maior *empowerment* psicológico, influenciados pela motivação de autodeterminação acerca da autonomia e independência para condução do trabalho (Spreitzer, 1995). Johansson e Siverbo (2014) evidenciaram que o envolvimento com as tarefas orçamentárias é suficiente para garantir o comprometimento dos gestores, visando compreender que a tarefa executada é relevante para a organização e proporciona motivação para cumpri-la, permitindo a consciência do impacto da função no departamento ou unidade, acentuando, conseqüentemente, o *empowerment* psicológico (Spreitzer, 1995). Teixeira e Costa (2021) ressaltam que servidores atuantes em atividades-fim manifestam elementos que favorecem a motivação por meio da compreensão de significado da tarefa e autonomia.

Nesse contexto, Spreitzer (1995) menciona que, de forma antecedente ao empoderamento, um dos traços mais importantes é a percepção da capacidade de influenciar o ambiente de trabalho. Desse modo, o controle orçamentário rígido, por meio do cumprimento de metas orçamentárias (Van der Stede, 2001), desempenha um papel positivo no *empowerment* psicológico (Marginson & Ogden, 2005), pois os gestores estarão direcionados a agirem no melhor interesse da organização (Johansson & Siverbo, 2014),

Assim sendo, identifica-se uma tendência de que gestores envolvidos com o controle orçamentário rigoroso no setor público, tendem a manifestar níveis mais elevados de *empowerment* psicológico, considerando as dimensões de impacto, significado, competência e autodeterminação (Thomas & Velthouse, 1990; Monteiro, Santos, Lunkes, & Schnorrenberger, 2019). Deste modo, a primeira hipótese de pesquisa estabelece que: ***Existe relação positiva entre o controle orçamentário rígido e as dimensões de impacto (H1a), competência (H1b), significado (H1c) e autodeterminação (H1d) do empowerment psicológico.***

## 2.2 Controle Orçamentário Rígido no Engajamento no Trabalho

Acredita-se que o envolvimento dos indivíduos com as metas orçamentárias proporciona conseqüências positivas aos aspectos comportamentais. Um dos construtos que é capaz de proporcionar um processo dinâmico, em que o indivíduo retrata traços positivos e comprometimento organizacional, é o engajamento no trabalho (Mazzei, Butera, & Quarantino, 2019). Entretanto, Frare e Beuren (2021) explicam que, quando os indivíduos estão em ambientes de incertezas e de restrições, pode ocorrer um menor engajamento.

Em um ambiente de incertezas sobre o repasse de recursos (Caetano & Campos 2019; Panizzon, Costa, & Medeiros, 2020; Zan & Krawczyk, 2021), uma das formas de aumentar o envolvimento dos indivíduos no trabalho é o vínculo do gestor com o controle orçamentário (Van der Stede, 2001). Isso pode ser feito por meio da definição de metas claras e do grau de priorização da execução do orçamento (Bakker, Demerouti, & Leike, 2012). Nesse caso, os indivíduos possuem tendência ao comprometimento organizacional e, conseqüentemente, ao engajamento e envolvimento no trabalho (Martins, Costa, & Siqueira, 2016). Assim, quando um indivíduo possui vínculo com responsabilidades orçamentárias, há tendências de maximizar o nível de engajamento referente ao alcance das metas estabelecidas (Jacomossi, Schlup, & Zonatto, 2018).

De acordo com Johansson e Siverbo (2014), no setor público, os gestores têm a responsabilidade de executar o orçamento dentro do ano fiscal, com base nas prioridades executadas pelo gestor, apoiado no controle orçamentário (Van der Stede, 2001). Para isso, é necessário haver indivíduos engajados,

demonstrando características de vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; Schaufeli, 2017; Mazzei, Butera, & Quaratino, 2019). Uma das questões aplicadas ao controle rígido é a execução de recursos públicos com parcimônia e o aumento da eficácia da força de trabalho (Santos *et al.*, 2017; Felicio, Samagaio, & Rodrigues, 2021). Gestores tendem a se sentir mais engajados quando incentivados à eficácia no serviço prestado (Souza, Camões, & Gomes, 2021).

Bedford, Speklé e Widener (2022) explicam que o controle orçamentário rígido, quando utilizado apenas em momentos de crise, causa maior exaustão emocional devido à imprevisibilidade de altas demandas de trabalho. Entretanto, os achados encontrados evidenciam que, quando esse controle é percebido como uma característica da organização, os efeitos de exaustão e estresse são minimizados. Nesse sentido, quando gestores estão vinculados com a gestão por meio do controle orçamentário rígido, presume-se maior engajamento, uma vez que, ao contrário da exaustão, o vigor se apresenta como um estado comportamental de altos níveis de energia e persistência, mesmo diante de dificuldades (Schaufeli, 2017; Mazzei, Butera & Quaratino, 2019).

Os atributos do controle orçamentário rígido se associam, ainda, com o envolvimento e a intensidade de comunicações acerca do orçamento na unidade de negócio (Van Der Stede, 2001), envolvendo-se com ações de gestão para manter o equilíbrio orçamentário, constatando um papel gratificante (Bukh & Svanholt, 2020; Felicio, Samagaio, & Rodrigues, 2021; Bedford, Speklé, & Widener, 2022). Indivíduos são predispostos a se orgulhar do seu trabalho, percebendo o tipo de controle como um desafio e não como um obstáculo (Bedford, Speklé, & Widener, 2022). Os gestores tendem a se sentir orgulhosos e desafiados, aumentando o engajamento no trabalho por meio da dedicação (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; Schaufeli, 2017; Mazzei, Butera, & Quaratino, 2019). Além disso, Teixeira e Costa (2021) indicam que, quando os servidores compreendem a utilidade do trabalho para a comunidade, sentem-se orgulhosos e dedicados no desenvolvimento das atividades.

Para Van der Stede (2001), no controle orçamentário rígido os gestores possuem certa autonomia e envolvimento quanto à alocação de recursos. Cabe salientar que o nível de engajamento frente à definição de metas orçamentárias tende a crescer quando os indivíduos estão envolvidos nessas ações (Jacomossi, Schlup, & Zonato, 2018). Essa gestão deve ser realizada com foco e concentração (Bedford, Speklé, & Widener, 2022), delineada pela alto envolvimento e engajamento, retratando maior absorção no trabalho executado (Santos *et al.*, 2017), no qual os servidores encontram-se insatisfeitos quando há impedimentos para o desempenho das atividades (Teixeira & Costa, 2021). A partir do exposto, a segunda hipótese de pesquisa estabelece que: *Existe relação positiva entre o controle orçamentário rígido e a dimensão de vigor (H2a), dedicação (H2b) e absorção (H2c) do engajamento no trabalho.*

### 3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa dos dados, pois busca descrever os efeitos da variável independente (controle orçamentário rígido) sobre as variáveis dependentes (*empowerment* psicológico e engajamento no trabalho). Tendo em vista que o objeto de estudo é o indivíduo, a pesquisa contempla os gestores que possuam responsabilidades orçamentárias em IFES brasileiras que abrangem as Universidades, os Institutos e os Centros de Ensino localizados no País. Os referidos gestores são ocupantes do cargo de diretor, coordenador financeiro, coordenador do setor orçamentário, coordenador do setor administrativo e outras unidades que possuem gerência orçamentária. Estes gestores foram escolhidos tendo em vista o vínculo direto existente com a variável independente do estudo, representando potenciais respondentes que executam suas tarefas neste ambiente.

No setor público, essas Instituições representam uma das maiores restrições orçamentárias advindas da falta de recursos e do contingenciamento orçamentário do setor, justificando-se, assim, a escolha dessa população. Para a obtenção dos respondentes executou-se uma pesquisa manual no site institucional das organizações selecionadas, localizando-se 1.208 gestores que se enquadraram nessas especificações, distribuídos entre todas as regiões do Brasil. Os questionários foram enviados para todos os 1.208 gestores e

de acordo com o retorno a amostra da pesquisa contemplou 253 gestores que possuem vínculo direto com o orçamento público. Para a obtenção dos potenciais respondentes, foram observadas as descrições dos cargos no *site* institucional.

O questionário foi enviado em meio eletrônico pela ferramenta *Google Forms* e direcionado ao *e-mail* institucional dos gestores públicos que compõem a amostra do estudo no período de 23/06/2022 a 29/07/2022. O instrumento de coleta é composto de 55 questões, com escala *Likert* de sete pontos. Para a elaboração dos questionários realizou-se, inicialmente, a tradução dos instrumentos em língua inglesa, submetidos à análise de dois pesquisadores especialistas da temática, a fim de assegurar o correto entendimento do instrumento.

Na sequência, executou-se um pré-teste, sendo que, a apresentação de vocábulos deve ser de fácil entendimento. Assim, o pré-teste foi realizado incluindo dois gestores públicos com responsabilidade orçamentária, a fim de identificar possíveis falhas e assegurar a compreensão adequada das questões. Ao final, para esclarecer os indicadores, alguns termos foram acrescentados no instrumento de coleta, proporcionando maior compressibilidade dos participantes. O Quadro 1 apresenta os constructos da pesquisa e suas definições operacionais.

Quadro 1: Constructos e Definições

Variáveis	Definições operacionais	Escala	Autores
Controle Orçamentário Rígido	Captura o controle orçamentário rígido exercido por meio da ênfase no cumprimento de metas, limitações para revisões orçamentárias, detalhe dos itens orçamentários, intensa comunicação relacionadas ao orçamento.	27 Questões ( <i>Likert</i> de 7 pontos)	Van der Stede (2001) Johansson e Siverbo (2014).
<i>Empowerment</i> Psicológico	Descreve como os indivíduos se sentem em relação ao trabalho e sua autonomia para gestão por meio das dimensões de impacto, competência, significado e autodeterminação	12 Questões ( <i>Likert</i> 7 pontos)	Spreitzer (1995) Marginson <i>et al.</i> (2014).
Engajamento no Trabalho	Objetiva medir o engajamento no trabalho mediante um estado positivo de vigor, dedicação e absorção.	17 Questões ( <i>Likert</i> 7 pontos)	Schaufeli, Bakker e Salanova (2006).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os dados coletados foram tabulados em planilha eletrônica (Excel) e importados no *software SmartPLS* para análise estatística. A primeira etapa da análise dos dados consiste na interpretação do panorama geral do perfil dos respondentes, a função, o tempo exercido na função e o nível de conhecimento nas rotinas e processos orçamentários. Na segunda etapa foi executada a estatística descritiva dos constructos, com base na frequência das respostas obtidas, apontando os resultados do intervalo de mínimo e máximo, média e desvio padrão. Em seguida, para verificar a existência de vieses no instrumento, realizou-se o teste de viés de método (*common method bias*), com base no teste de Harman.

Para testar e discutir as hipóteses do modelo teórico do estudo, definiu-se o método estatístico denominado Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Esta técnica foi utilizada pois permite que os pesquisadores modelem e estimem as relações entre as múltiplas variáveis dependentes e independentes (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017), como proposto nesta pesquisa. Johansson e Siverbo (2014) mencionam que a MEE tem sido utilizada com frequência em pesquisas contábeis, quando analisadas as variáveis latentes e modelos estruturais. Outros estudos na área também se utilizaram da técnica (Jacomossi, Schlup, & Zonatto, 2018; Castanha, Beuren, & Gasparetto, 2020; Frare & Beuren, 2020; Cruz, Frare, Accadrolli, & Horz, 2021; Bedford, Speklé, & Widener, 2022). Assim, constitui-se procedimento adequado para avaliação das relações teóricas investigadas nesta pesquisa.

## 4 Apresentação dos Resultados

### 4.1 Caracterização da Amostra e Descritiva dos Dados

Em relação ao perfil dos participantes da pesquisa, observa-se que na variável sexo há uma predominância de gestores do sexo masculino, representando 60% da amostra. Em relação à idade dos respondentes, uma grande proporção de gestores encontra-se na faixa etária de 31 a 40 anos de idade, representando 45% da amostra, sendo que 75% encontram-se na faixa etária de 31 a 50 anos. Sobre às características profissionais, percebe-se uma predominância de gestores públicos na função de gestão com até 5 anos de tempo de trabalho. Do total de participantes, 38% são chefes de orçamento, planejamento e infraestrutura e 30% são diretores de unidades.

De forma geral, o nível de conhecimentos reportado em relação a rotinas e processos orçamentários na instituição é elevado para 184 gestores. Conhecer as rotinas e os processos orçamentários é essencial para uma boa gestão no setor público, além disso em caráter legal os gestores prestam contas aos órgãos de fiscalização acerca do processo de aplicação da despesa pública. Desta forma, pode-se inferir que, a existência de conhecimentos sobre o tema tende a favorecer o desenvolvimento das atividades de trabalho relacionadas a execução orçamentária por parte destes gestores.

Em relação a estatística descritiva do controle orçamentário rígido, observou-se respostas médias mais próximas de concordância na escala *Likert* de 7 pontos, sendo a média geral de 4,90 e desvio padrão de 1,72. Esses resultados indicam que não são todos os gestores que possuem de forma clara a percepção do tipo de controle exercido. Bedford, Speklé e Widener (2022) apontam que quando ocorre este tipo de controle, os gestores podem ter dificuldade nas decisões a serem tomadas, delineando ambiguidades dos papéis de trabalho, que representam a falta de clareza das responsabilidades e comportamentos adotados, o que pode ser prejudicial para as decisões relacionadas a execução orçamentária.

Em relação ao engajamento no trabalho, os resultados encontrados também revelaram médias superiores de 5,30 e o desvio padrão de 1,60. Estas evidências sugerem que parte desses gestores se apresentam engajados para o trabalho, embora não sejam todos que se mostrem com vigor, dedicação e absorção para o trabalho. No constructo de *empowerment* psicológico, a média geral foi de 5,75 e desvio padrão 1,37, indicando que estes gestores também se mostram, em alguma medida, com impacto, competência, significado e autodeterminação para a realização seu trabalho.

#### 4.2 Validação dos Constructos de Mensuração

Antes da realização do teste de hipóteses procedeu-se a realização do teste de viés de método comum, a análise de confiabilidade dos constructos de mensuração e o teste de validade discriminante. Os resultados do teste de viés de método mostram que o conjunto de indicadores da pesquisa são agrupados em 10 fatores distintos, posto que o primeiro fator possui um poder de explicação de apenas 28,70% da variância total explicada. Assim, pode-se inferir pela não existência de viés de método, dado que, conforme explicam Lowry e Gaskin (2014), a existência de viés de método é identificada quando observada variância acima de 50% no primeiro fator. A Tabela 1 apresenta a síntese dos resultados da análise de confiabilidade dos dados, realizada pela avaliação da consistência interna das escalas utilizadas, por intermédio dos coeficientes Alfa de *Cronbach*, confiabilidade composta e variância média extraída (AVE).

Tabela 1: Indicadores de confiabilidade dos constructos de mensuração

Construtos	Variáveis	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	AVE
	Controle Orçamentário Rígido	0,938	0,945	0,504
Controle Orçamentário Rígido	Ênfase	0,900	0,928	0,722
	Detalhe	0,763	0,863	0,678
	Desvios	0,818	0,880	0,647
	Intensidade	0,909	0,932	0,733
Empowerment Psicológico	Impacto	0,896	0,935	0,829
	Competência	0,872	0,921	0,796
	Significado	0,956	0,968	0,909
	Autodeterminação	0,873	0,921	0,795
Engajamento no Trabalho	Vigor	0,876	0,904	0,611
	Dedicação	0,923	0,941	0,760
	Absorção	0,868	0,901	0,606

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 1 revelam que todos os constructos de mensuração alcançaram valores superiores aos valores mínimos recomendados por Hair Jr. *et al.* (2017) para sua validação. O menor valor de Alfa de Cronbach encontrado é de 0,763, enquanto na análise da confiabilidade composta é de 0,863, e na AVE de 0,504. Estes resultados indicam elevada qualidade preditiva dos constructos selecionados para a realização da pesquisa.

Em relação a análise da validade discriminante do modelo de mensuração, realizada por meio do critério de cargas cruzadas, três indicadores iniciais foram excluídos dos respectivos constructos, por apresentarem baixas cargas fatoriais (COR 6, 7 e 15). Os demais indicadores foram mantidos em seus modelos de mensuração, alcançando cargas fatoriais superiores a 0,70. Desta forma, torna-se possível o teste de hipóteses das relações teóricas investigadas no estudo, por meio de modelagem de equações estruturais.

### 4.3 Resultados e Discussão

A Tabela 2 apresenta a síntese dos resultados do modelo estrutural testado.

Tabela 2: Resultados do Teste de Hipóteses

Relação	Coef. Padr.	Erro P.	t-values	p-values	R <sup>2</sup>	Hipótese	Resultado
COR → Impacto	0,358	0,060	5,959	0,000	0,128	H1a	Suportada
COR → Competência	0,193	0,062	3,092	0,002	0,037	H1b	Suportada
COR → Significado	0,057	0,077	0,741	0,459	0,003	H1c	Não Suportada
COR → Autodeterminação	0,114	0,076	1,486	0,138	0,013	H1d	Não Suportada
COR → Vigor	0,265	0,053	5,018	0,000	0,070	H2a	Suportada
COR → Dedicação	0,179	0,067	2,690	0,007	0,032	H2b	Suportada
COR → Absorção	0,168	0,068	2,469	0,014	0,028	H2c	Suportada

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: COR. Controle Orçamentário Rígido.

Os resultados apresentados na Tabela 2 indicam que o controle orçamentário rígido influencia de maneira distinta tais variáveis. Promove o impacto e a competência dos gestores, bem como o seu engajamento no trabalho realizado. Contudo, não é capaz de influenciar as dimensões de significado e autodeterminação do empoderamento psicológico.

A partir destes resultados, verifica-se que a hipótese H1a (Existe relação positiva entre o controle orçamentário rígido e a dimensão de impacto do *empowerment* psicológico) é suportada, posto que há

relação positiva e significativa entre o controle orçamentário rígido e a dimensão de impacto do *empowerment* psicológico. A percepção de impacto por parte dos gestores públicos corresponde ao cumprimento da sua função orçamentária, produzindo os efeitos de influência na unidade, tal percepção permite identificar o controle do indivíduo na execução do trabalho (Thomas & Velthouse, 1990; Monteiro *et al.*, 2019).

A Hipótese H1b (**Existe relação positiva entre o controle orçamentário rígido e a dimensão de competência do *empowerment* psicológico**) também foi suportada, indicando uma relação positiva e significativa entre o controle orçamentário rígido e a dimensão de competência do *empowerment* psicológico. Esses achados revelam que a capacidade do indivíduo na realização da gestão do orçamento da unidade de sua responsabilidade, considerando sua habilidade e o conhecimento sobre a função, é delimitada pela competência, na qual propicia um sentido maior ao desempenhar as atividades (Thomas & Velthouse, 1990; Monteiro *et al.*, 2019).

Os gestores que executam um controle orçamentário rígido elencam as prioridades de execução das despesas demonstrando todo o esforço da sua gestão para manter o equilíbrio orçamentário (Van der Stede, 2001; Marginson & Ogden, 2005; Johansson & Siverbo, 2014). Assim, nota-se o comprometimento dos indivíduos com as tarefas orçamentárias, visto que os gestores possuem responsabilidade sobre a eficiência na alocação de recursos públicos para a manutenção da sua unidade orçamentária, além da prestação de contas para as entidades fiscalizadoras.

Por outro lado, as evidências encontradas não permitiram suportar as hipóteses H1c e H1d (**Existe relação positiva entre o controle orçamentário rígido e as dimensões de significado e autodeterminação do *empowerment* psicológico**), pois não foram identificadas relações estatisticamente significativas entre estas variáveis. A partir destes resultados, constata-se indícios de que apenas desenvolver a função primordial da gestão no setor público, o controle orçamentário, pode não ser suficiente para que os gestores se sintam mais empoderados no trabalho. Estes resultados divergem dos achados de Nylinder (2009) Bukh e Svanholt (2020) Felicio, Samagaio e Rodrigues (2021) e Bedford, Speklé e Widener (2022).

No construto de *empowerment* psicológico a dimensão de significado representa a percepção do grau de importância que a tarefa tem para o gestor, condizente com seus valores comportamentais (Thomas & Velthouse, 1990; Monteiro *et al.*, 2019). Por outro lado, a dimensão de autodeterminação é representada pela percepção de autonomia, que pode ser realizada pelo processo de tomada de decisão por parte dos gestores do orçamento (Caetano & Campos, 2019).

Evidencia-se, com base nos achados deste estudo, que os gestores públicos não reconhecem a tarefa com extrema importância em relação aos seus valores comportamentais. Uma possível explicação para esse resultado pode estar relacionada ao cenário de constantes restrições e alterações orçamentárias significativas vivenciados pelas IFES, em que há redução da previsibilidade e a efetividade no planejamento pela gestão (Gontijo, 2010). Essas condições podem favorecer a falta de percepção de significado no trabalho. As incertezas podem apresentar diversos cenários inesperados, demandando um novo planejamento dependente das novas situações impostas.

Além disso, os reflexos dos cortes orçamentários e contingenciamentos de recursos podem explicar uma possível causa da falta de autodeterminação por parte da gestão orçamentária das IFES, delimitada supostamente pela falta de gerência na definição do orçamento e autonomia limitada para a gestão e execução do planejamento (Caetano & Campos, 2019). Com base nessas evidências, pressupõe-se que apesar da compreensão do significado do trabalho de forma geral, é possível que a intervenção negativa do governo federal na disponibilidade de recursos para as Instituições ocasione a falta de significado na tarefa orçamentária e a baixa autodeterminação para o gerenciamento. Essa influência pode promover, ainda, pressões internas entre a unidade superior e a unidade de gestão.

Esta situação possivelmente pressiona os gestores para os cortes de serviços, paralização de obras e redução de gastos, prejudicando a manutenção das atividades administrativas e impactando de forma negativa nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. A falta de gerência sobre o impacto do corte orçamentário pode propiciar autonomia limitada na participação orçamentária dos gestores, delimitando, possivelmente, a falta de autodeterminação na realização da tarefa. Em consequência, a inviabilidade de

realização das metas orçamentárias tende a promover a percepção de baixa influência no ambiente de trabalho, prosperando o estresse e o grau de insatisfação (Wilbs & Hult, 2012; Hemsing & Baker, 2013). Esses resultados divergem dos achados de Teixeira e Costa (2021), pois de forma geral, não são todos os servidores vinculados a atividades-fim que desenvolvem elementos suficientes para a motivação por meio do significado e autonomia na realização da tarefa.

No que se refere as hipóteses que relacionam o controle orçamentário rígido ao engajamento no trabalho, todas podem ser suportadas, o que indica que: **Existe relação positiva entre o controle orçamentário rígido e as dimensões de vigor (H2a), dedicação (H2b) e absorção (H2c) do engajamento no trabalho.** Assim, há indícios de que os gestores públicos com responsabilidades orçamentárias nas IFES apresentam vigor, dedicação e absorção no trabalho, manifestando persistência, mesmo diante das dificuldades enfrentadas pelo contingenciamento de recursos. Bedford, Speklé e Widener (2022) também explicam que os indivíduos compreendem o controle rígido como um desafio para a gestão.

Estes resultados revelam que os gestores acreditam ter alguma influência e controle na sua unidade de trabalho. Pressupõe-se que ao definir as metas e as prioridades da execução orçamentária, e ao envolver-se com ações para manter esse equilíbrio, identifica-se a importância da tarefa para a manutenção e crescimento da unidade de gestão. Ao identificar este resultado o estudo agrega-se a pesquisa de Madden e Bailey (2017), que personalizaram as Instituições com o importante fator de poder na hierarquia e nas tomadas de decisões para alocações de recursos.

Os achados também convergem com Marginson e Ogden (2005) e Johansson e Siverbo (2014), apontando que o envolvimento com as tarefas orçamentárias pode garantir o comprometimento e satisfação dos gestores, demonstrando maior empoderamento. Isso significa que a participação orçamentária desses indivíduos tende a desencadear maior comprometimento com a organização. Demonstrou-se que um dos fatores que contribui para essa relação é a comunicação entre as unidades sobre o orçamento, tornando imprescindível a manutenção dessa cultura interativa que impacta positivamente nos indivíduos responsáveis pela gestão.

Hemsing e Baker (2013) também encontraram associações positivas entre a motivação e o compromisso com o trabalho indicando que os gestores com responsabilidade orçamentária nas IFES brasileiras compreendem a tarefa de forma relevante para a unidade, proporcionando motivação ao perceber o impacto da sua função na unidade de gestão. Dessa forma, infere-se que os gestores públicos responsáveis pela alocação de recursos possuem a percepção de que suas habilidades são suficientes para o desenvolvimento do trabalho realizado.

Entende-se, portanto, que essa característica também é importante para questões organizacionais, potencializando as Instituições quanto à competência dos seus profissionais, inferindo que, as habilidades e conhecimentos decorrem de programas institucionais de aperfeiçoamento dos funcionários. Assim, manter o incentivo e promover capacitações nas Instituições podem colaborar para aumentar o empoderamento dos servidores. As evidências apresentadas reforçam a oportunidade da realização desta pesquisa, de modo que se possa compreender as interações existentes entre o controle orçamentário rígido, o *empowerment* psicológico e o engajamento no trabalho dos gestores públicos das IFES, em um período de elevados níveis de cortes orçamentários e contingenciamento de recursos.

#### 4.4 Análise Complementar

A partir destes resultados, procurou-se ainda, de forma complementar, identificar se o perfil dos participantes, com base no sexo, idade, tempo de trabalho na função e nível de conhecimento nas rotinas e processos orçamentários, pode explicar eventuais diferenças entre as respostas obtidas. Os resultados encontrados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Análise Complementar

Variáveis	Sexo	Idade	TTF	NCRPO	R <sup>2</sup>	Erro Padrão	Z	Sig.
Ênfase	-0,025	-0,032	-0,136**	0,202*	,085	9,125	5,750	,000 <sup>b</sup>
Detalhe	-0,057	0,066	-0,096	0,202*	,050	4,420	3,290	,012 <sup>b</sup>
Desvios	-0,060	0,056	-0,180*	0,221*	,088	5,132	5,993	,000 <sup>b</sup>
Intensidade	0,039	-0,117	-0,069	0,289*	,150	6,888	10,939	,000 <sup>b</sup>
COR	-0,023	-0,026	-0,141**	0,271*	,124	21,347	8,792	,000 <sup>b</sup>
Impacto	0,178*	0,044	-0,206*	0,420*	,315	3,594	28,551	,000 <sup>b</sup>
Competência	0,092	0,138**	0,025	0,168*	,046	2,241	2,983	,020 <sup>b</sup>
Significado	0,038	0,134**	0,004	0,020	,018	3,398	1,146	,335 <sup>b</sup>
Autodeterminação	0,109	0,083**	-0,007	0,080	,022	3,810	1,423	,227 <sup>b</sup>
EMP	0,157*	0,131**	-0,087	0,264*	,112	9,223	7,849	,000 <sup>b</sup>
Vigor	0,033	0,323*	-0,136**	0,104	,074	7,067	4,955	,001 <sup>b</sup>
Dedicação	-0,018	0,252*	-0,142**	-0,010	,045	6,331	2,900	,023 <sup>b</sup>
Absorção	-0,040	0,300*	-0,121	0,028	,064	7,037	4,206	,003 <sup>b</sup>
ENG	-0,008	0,307*	-0,139**	0,045	,063	19,506	4,176	,003 <sup>b</sup>

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: \*Significância ao nível de 0,05; \*\*Significância ao nível de 0,10. TTF. Tempo de Trabalho na Função. NCRPO. Nível de Conhecimento nas Rotinas e Processos Orçamentários.

Nota-se que a delimitação de 60% de respondentes do sexo masculino, com idade na faixa etária de 31 a 50 anos de idade, não influencia significativamente na execução do controle orçamentário rígido destas Instituições. Por outro lado, o tempo de trabalho na função apresenta relação negativa com o controle orçamentário rígido, sugerindo que o tempo de trabalho na função não é o essencial para o desenvolvimento da percepção do controle rígido exercido. Esse resultado permite inferir que nem todos os gestores públicos identificam o controle orçamentário rígido de forma limitadora da gestão. Bedford, Speklé e Widener (2022) explicam que quando o controle orçamentário rígido é uma característica da organização, os indivíduos não o compreendem como uma sobrecarga de trabalho e de esforço. Desta forma, pode-se inferir que os constantes cortes aplicados, contribuem para que estes gestores se tornem, em alguma medida, mais resilientes no exercício de suas funções.

Sob outro enfoque, o controle orçamentário rígido relaciona-se com o nível de conhecimento das rotinas e processos orçamentários dos gestores. Esse resultado explica que os gestores com níveis mais elevados de conhecimentos nas rotinas e nos processos orçamentários tendem a perceber o controle orçamentário rígido característico dessas Instituições, de modo que, percebem a ênfase no cumprimento do orçamento, a baixa flexibilidade para revisões orçamentárias durante o ano, o interesse detalhado nos itens de orçamento, a baixa tolerância para desvios de metas orçamentárias e as intensas discussões acerca do orçamento da sua unidade (Van der Stede, 2001).

Estas evidências também permitem constatar que, de forma geral, a faixa etária dos gestores públicos objeto de análise tende a suceder gestores mais engajados e empoderados na execução de metas orçamentárias. Além disso, os gestores que possuem níveis mais elevados de conhecimento em rotinas e processos orçamentários tendem a compreender de forma mais clara o controle orçamentário rígido executado, retratando maior competência quanto as suas habilidades para o desenvolvimento do trabalho realizado, ainda que experimentem situações de elevados níveis de tensão e estresse.

## 5 Conclusões

O estudo analisou os efeitos do controle orçamentário rígido no *empowerment* psicológico e engajamento no trabalho, na perspectiva de gestores públicos com responsabilidade orçamentária nas IFES brasileiras. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem quantitativa dos dados por meio de questionário. Para analisar os dados utilizou-se a MEE. A amostra do estudo compreendeu 253 gestores públicos com responsabilidade orçamentária. Os respondentes foram

selecionados devido ao vínculo com o controle orçamentário rígido, que retrata uma das características da execução do orçamento no setor público.

Os resultados indicam que em relação aos efeitos do controle orçamentário rígido nas dimensões de (impacto, competência, significado e autodeterminação) do *empowerment* psicológico os gestores públicos compreendem que desenvolver a tarefa de controle orçamentário em uma unidade no setor público é importante para a manutenção e desenvolvimento das organizações. Esse fato indica, moderadamente, que os indivíduos identificaram a influência no trabalho, através da dimensão de impacto da função na gestão das IFES.

Denota-se que os gestores apresentam altos níveis de conhecimento nas rotinas e processos orçamentários, conseqüentemente, foi detectado que em relação à dimensão de competência as habilidades de gestão apresentam-se suficientes para a realização das tarefas. Nessa circunstância, empenha-se todo o esforço de gestão frente às restrições para manter o equilíbrio orçamentário e, à vista disso, a manutenção das atividades administrativas das Instituições. Por outro lado, na relação entre o controle orçamentário rígido e as dimensões de significado e autodeterminação, presume-se que o contexto de cortes e contingenciamento de recursos (Gontijo, 2010; Panizzon, Costa, & Medeiros, 2020), propicia menor empoderamento dos gestores públicos analisados. Esse fato pode ser explicado pela baixa autonomia e participação orçamentária limitada, pois durante a execução orçamentária, alterações significativas são realizadas, reduzindo a previsibilidade e a efetividade no planejamento.

Identifica-se que independente do orçamento ser o principal instrumento de planejamento e controle para a gestão no setor público (Deprá & Leal, 2017), tal vínculo não é suficiente para tornar esses indivíduos altamente empoderados. Provavelmente, o cenário das IFES não favorece esses efeitos relacionando-se desfavorável à execução das metas estratégicas da Instituição (Zan & Krawczyk, 2021). Essas evidências sinalizam às organizações, os fatores que atenuam o *empowerment* psicológico dos gestores, propiciando conhecimento precedente para o desenvolvimento de ações que favorecem o empoderamento, pois este incentivo tende a maximizar a eficácia organizacional (Cruz *et al.*, 2021).

Os efeitos do controle orçamentário rígido nas dimensões de vigor, dedicação e absorção do engajamento no trabalho, foram observados e permitem inferir que o vínculo dos gestores com o controle orçamentário executado nas unidades, torna-os mais envolvidos e comprometidos no trabalho. Além disso, sugere-se que apesar dos desafios potencializados pelo contexto de restrições orçamentárias os gestores retratam persistência, energia, dedicação de tempo e esforço no trabalho. Tais achados assentam-se em importantes aspectos de análise para melhorias, pois presume-se que gestores mais engajados no trabalho tendem a executar o controle orçamentário maximizando a eficácia apesar dos cenários adversos.

Dessa forma, em termos de recursos humanos nas IFES, frente ao uso do orçamento 253 gestores refletiram sobre o estudo, identificou-se uma visão mais aprofundada dos gestores reconhecendo o comportamento e o empoderamento para realizar uma das tarefas estratégicas das Instituições. Essa percepção torna-se importante para conhecer os fatores que motivam ou inibem os gestores na realização das tarefas. Além do mais, constata-se a importância dos programas de desenvolvimento dos servidores, por meio das capacitações promovidas que contribuem diretamente para o empoderamento, pois através das habilidades e conhecimento resulta-se a eficácia da execução das atividades no trabalho. Contudo, evidencia-se também efeitos negativos, possivelmente, delimitados pelo contexto de contingenciamento de recursos no qual propicia maior insegurança no trabalho, sendo que, a participação sobre a gerência do orçamento retrata-se como limitada reduzindo a autonomia da gestão e fomentando a percepção de menor significado na função.

De forma interativa evidencia-se que, que a comunicação do orçamento entre a unidade e a gestão superior, permite uma visão sistêmica propiciando a identificação mais clara de restrições e o entendimento contextual inserido. É provável que esse relacionamento amenize os efeitos negativos ocorridos, pois assim desenvolve-se uma cultura mais participativa propiciando ainda, a busca por possíveis alternativas de recursos extraorçamentários como convênios e contratos para apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico.

Sob o ponto de vista das dimensões de análise, acredita-se que aspectos importantes foram revelados para a área de contabilidade, corroborando com a literatura internacional, especialmente para a linha de controladoria, haja vista que o orçamento representa um importante componente para o controle de gestão. O presente estudo apresentou discussões sob um olhar diferente do conhecimento já produzido aplicado a um contexto distinto e predominante no sistema de contabilidade gerencial.

Por fim, conclui-se que diferente das evidências existentes sobre o controle orçamentário rígido no setor privado, no setor público esse tipo de controle possui efeitos positivos no *empowerment* psicológico dos gestores, especialmente quanto a competência e o impacto da tarefa. Tais efeitos também foram observados sobre a respectiva comportamental de engajamento no trabalho por meio das dimensões de vigor, dedicação e absorção.

Observa-se como limitações do estudo, que as Instituições não foram segregadas em relação ao tamanho e unidades que compõem sua estrutura, esse fato pode interferir nos resultados, posto que, algumas organizações que possuem unidades como hospitais podem experimentar o controle orçamentário de forma diferente das Instituições menores. Ademais, é possível a interferência de fatores externos, como a pandemia de COVID-19, pois, neste período, inúmeros questionários retornaram motivados para licenças de tratamentos de saúde.

Para futuras pesquisas, recomenda-se inserir outras variáveis psicológicas para detectar a percepção dos indivíduos às diferentes situações organizacionais pois Bedford, Speklé e Widener (2022) também reforçam a importância de incluir em estudos futuros variáveis psicológicas para auxiliar no entendimento da percepção dos indivíduos em respostas organizacionais de restrições orçamentárias. Tais interações são importantes para intensificar a compreensão sobre os efeitos do controle orçamentário sinalizando como um importante componente do controle de gestão.

## Referências

- Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES). *Execução orçamentária*. Brasília, DF: ANDIFES, 2022. Recuperado de [https://www.andifes.org.br/?page\\_id=261](https://www.andifes.org.br/?page_id=261), em jan. de 2022.
- Andrade, D. C. T. D. (2019). Engajamento no trabalho no serviço público: um modelo multicultural. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 49-76. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190148>.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Lieke, L. T. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 555-564. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>.
- Bedford, D. S., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2022). Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Accounting, Organizations and Society*, 101346. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101346>.
- Bukh, P. N., & Svanholt, A. K. (2020). Empowering middle managers in social services using management control systems. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(2), 267-289. DOI: <https://doi.org/10.22439/sis.v36i6.6425>.
- Carvalho, J., Sobral, F., & Mansur, J. (2020). Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. *Revista de Administração Pública*, 54, 524-544. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220190319>.
- Cruz, A. P. C. D., Frare, A. B., Accadrolli, M. C., & Horz, V. (2021). Efeitos dos controles informais e empowerment psicológico na satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 33, 29-45. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>.
- Deprá, V. O. B., & Leal, M. C. H. (2017). Fiscalização do orçamento público: accountability e controle social da atividade financeira do Estado. *Revista do Direito Público*, 12(3), 216-241. DOI: <http://dx.doi.org/10.5433/1980-511X.2017v12n3p216>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>.
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>.
- Frare, A. B., & Beuren, I. (2021). Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. *Revista de Administração de Empresas*, 60, 400-412. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>.
- Gontijo, V. (2010). Orçamento impositivo, contingenciamento e transparência. *Cadernos Aslegis*, 39, 61-72.
- Green Jr, P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 37, 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.007>.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2. ed., Thousand Oaks: Sage. Hemsing, M., & Baker, F. (2013). The effects of tight budgetary control on managerial behaviour in the Swedish public sector:

- Emphasizing motivation, commitment, satisfaction and stress*. Recuperado de <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A630624&cdswid=1395>.
- Innocenti, R., & Gasparetto, V. (2021). Práticas de Contabilidade Gerencial no Terceiro Setor: O Desafio da Gestão Eficiente. *Administração Pública e Gestão Social*, 13(3). DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10827>.
- Jacomossi, F., Schlup, D., & da Silva Zonatto, V. C. (2018). Efeitos da participação orçamentária na relação entre ambiguidade e conflito de papéis e o desempenho gerencial. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, 11(3), 391-409. DOI: <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110302>.
- Johansson, T., & Siverbo, S. (2014). The appropriateness of tight budget control in public sector organizations facing budget turbulence. *Management Accounting Research*, 25(4), 271-283. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.04.001>.
- Languille, S. (2019). The politics of the education budget: Financing mass secondary education in Tanzania (2004–2012). *International Journal of Educational Development*, 66, 96-104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2019.02.003>.
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE transactions on professional communication*, 57(2), 123-146. DOI: 10.1109/TPC.2014.2312452
- Madden, A., & Bailey, C. (2017). Engagement: where has all the 'power' gone?. *Organizational Dynamics*, 46(2), 113-119. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.007>.
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., & van Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63-75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.002>.
- Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, organizations and society*, 30(5), 435-456. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004>
- Martins, V., Costa, L. V., & Siqueira, M. M. M. (2015). O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*, 6(2), 1-13. DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v6i2.327>.
- Mazzei, A., Butera, A., & Quaratino, L. (2019). Employee communication for engaging workplaces. *Journal of Business Strategy*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2019-0053>.
- Monteiro, J. J., Santos, E. A., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2019). Efeitos da agilidade organizacional no comprometimento organizacional: o papel mediador do empowerment psicológico. *Ciencias da Administração*, 21(55), 101-114. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019.e65235>.
- Nylinder, P. (2009). Tight budgetary control: a study of clinical department managers' perceptions in Swedish hospitals. *Journal of Health Services Research & Policy*, 14(2), 70-76. DOI: 10.1258/jhsrp.2008.008063.
- Panizzon, M., Costa, C. F. D., & Medeiros, I. B. D. O. (2020). Federal university practices to combat COVID-19: the relationship between public investment and implementation capacity. *Revista de Administração Pública*, 54, 635-649. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220200378>.
- Read, E. A., & Laschinger, H. K. (2015). The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice. *Journal of Advanced Nursing*, 71(7), 1611-1623. DOI: 10.1111/jan.12625.
- Román-Calderón, J. P., Krikorian, A., Ruiz, C. F., & Gaviria, A. B. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los

- empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154-161. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>.
- Santos, A. R., Barbosa, F. L. S., Martins, D. F. V., & de Moura, H. J. (2017). Orçamento, indicadores e gestão de desempenho das universidades federais brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, 9(4), 276-285. DOI: <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v1i4.1295>.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.
- Van der Stede, W. A. (2001). Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research*, 12(1), 119-137. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0149>
- Vieira, G. F. P., de Barros, I. R., & Marchiori, D. M. (2019). A Relação entre Percepção de Burocracia e Estresse no Serviço Público Federal. *Revista Gestão Organizacional*, 12(1), 3-16. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.4322>.
- Souza Camões, M. R., & Gomes, A. O. (2021). Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público. *Administração Pública e Gestão Social*, 15(3). DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10572>.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465. DOI: <https://doi.org/10.5465/256865>.
- Teixeira, L. M., & da Costa, I. D. S. A. (2021). Job Crafting na Administração Pública: Estudo em uma Instituição Federal de Ensino no Rio de Janeiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 15(2). DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i2.9644>.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>.
- Wilbs, T., & Hult, P. (2012). Slack på mellanchefsnivå: Ger budgetstramhet och budgetdelaktighet önskade effekter på slack?. Recuperado de <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A537676&dsid=-4885>.
- Zan, D., & Krawczyk, N. (2021). Universidades públicas brasileiras y la Pandemia de 2020. *Integración y Conocimiento: Revista del Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior de Mercosur*, 10(1), 145-162.