



Efeitos do Controle Orçamentário Rígido e do Compartilhamento de Informações na relação entre Empoderamento, Engajamento e Desempenho de Tarefas no Setor Público

Débora Desconsi Sutero

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
E-mail: deborasutero@hotmail.com

Vinícius Costa da Silva Zonatto

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
E-mail: viniciuszonatto@gmail.com

Larissa Degenhart

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)
E-mail: lari_ipo@hotmail.com

Márcia Bianchi

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade (PPGCC)
E-mail: marcia.bianchi@ufrgs.br

Resumo

Esta pesquisa analisa os efeitos do controle orçamentário rígido e do compartilhamento de informações na relação entre empoderamento, engajamento e desempenho de tarefas no setor público. Pesquisa descritiva e quantitativa foi realizada mediante levantamento com 108 gestores com responsabilidade orçamentária nas unidades de gestão das Instituições Federais de Ensino Superior da região Sul do Brasil. Os resultados revelaram que a participação orçamentária e o empoderamento dos gestores atenua os efeitos negativos gerados pelo controle orçamentário rígido. Contudo, mesmo os gestores estando inseridos em um ambiente de cortes orçamentários e baixa autonomia de gestão, percebem o empoderamento como um dos fatores que propicia o controle orçamentário rígido e o compartilhamento de informações com os superiores. O compartilhamento de informações revelou efeitos positivos no engajamento no trabalho e no desempenho de tarefas. Estes resultados revelam que o compartilhamento de informações entre gestores subordinados e superiores potencializa a relação entre empoderamento psicológico, engajamento no trabalho e o desempenho de tarefas no setor público, atenuando os possíveis efeitos negativos do controle orçamentário rígido. Estas evidências contribuem para a literatura e o setor público, ao revelarem efeitos positivos e significativos da participação orçamentária no empoderamento e no compartilhamento de informações, que refletem positivamente no engajamento no trabalho e no desempenho de tarefas, constructos até então analisados de forma dissociada. Revelam em que condições os efeitos do controle orçamentário rígido são atenuados, de modo a potencializar o engajamento no trabalho e o desempenho de tarefas de gestores com responsabilidade orçamentária.

Palavras-chave: Controle orçamentário rígido; Compartilhamento de informações; Empoderamento; Engajamento; Desempenho de tarefas; Setor Público.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial.

Agradecimentos: Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).



1. Introdução

O “orçamento e o controle orçamentário representam a lógica central para o planejamento, controle e prestação de contas nas organizações do setor público” (Johansson & Siverbo, 2014, p. 271). Nesse sentido, as restrições orçamentárias advindas da falta de recursos e as medidas de desburocratização e aprimoramento da gestão pública no Brasil, tornam indispensáveis o provimento de ações de melhorias. Dentre estas, destaca-se a compreensão dos problemas humanos com os orçamentos, comportamento orçamentário, desempenho individual e organizacional (Marginson & Ogden, 2005). Nesse ambiente de forte compromisso orçamentário, o controle rígido e a meta orçamentária são considerados um compromisso no qual o gestor é avaliado (Van der Stede, 2001).

De modo geral, as pesquisas desenvolvidas no setor privado tem se concentrado em analisar tais relacionamentos em um ambiente de alta participação orçamentária, contexto diferente do observado no setor público, pois de certa forma, este ambiente limita o gestor e não garante a aplicação adequada de recursos para o atendimento integral de todas as necessidades dos gestores ou dos investimentos necessários ao atendimento das demandas da sociedade. Outra característica do setor público que difere da iniciativa privada é o cumprimento do princípio da legalidade, no qual representa a execução apenas do que está previsto em lei, ocasionando autonomia limitada para a execução do planejamento orçamentário, configurando o orçamento impositivo nessas organizações (Kanayama, 2009).

Considerando o viés de autonomia limitada dos gestores públicos, o empoderamento tem sido apontado na literatura como outro elemento capaz de influenciar a disposição dos indivíduos a comprometer-se com os objetivos e metas orçamentárias, juntamente da participação orçamentária. O empoderamento é um constructo motivacional não relacionado apenas com a delegação de poder, mas de ascensão na iniciativa e persistência quanto ao comportamento dos gestores em suas tarefas (Spreitzer, 1995; Marginson et al., 2014). Evidências encontradas na literatura sugerem uma influência do empoderamento no controle orçamentário rígido (Johansson & Siverbo, 2014) e no compartilhamento de informações.

Gestores públicos que sentem-se empoderados no trabalho (Spreitzer, 1995; Marginson et al., 2014), que desenvolvem um controle orçamentário rígido (Van der Stede, 2001) e que compartilham informações com seus superiores (Parker & Kyj, 2006), podem apresentar maior engajamento no trabalho (Schaufeli et al., 2006) e desempenho de tarefas (Mahama & Cheng, 2013), uma vez que o controle orçamentário rígido e o compartilhamento vertical de informações podem potencializar a relação entre o empoderamento, engajamento no trabalho e o desempenho de tarefas no setor público. Essa relação tende a proporcionar uma atividade estratégica para as organizações públicas e pode contribuir para melhorar a alocação de recursos em um ambiente de baixa participação nos processos orçamentários.

O empoderamento psicológico dos gestores pode auxiliar para com a execução do trabalho, pois entende-se que o gestor possui as competências necessárias para realizar suas tarefas e assim contribuir com o departamento ou organização (Souza & Beuren, 2018). Johansson e Siverbo (2014) analisaram a adequação de um controle orçamentário rígido em organizações do setor público com turbulências orçamentárias e revelaram que o controle rígido do orçamento diminui os desvios relacionados ao orçamento, apenas quando a turbulência orçamentária é considerada significativa. No entanto, não foram analisados os efeitos do controle orçamentário rígido em outras perspectivas, como metas operacionais, comportamento dos indivíduos e os efeitos do empoderamento neste construto. A partir do exposto, busca-se preencher a lacuna de pesquisa relacionada à ausência de estudos que analisam os efeitos do controle orçamentário rígido e do compartilhamento de informações na relação entre as variáveis de empoderamento, engajamento no trabalho e desempenho de tarefas sob a percepção dos gestores de unidades das IFES da região Sul do Brasil.



Neste sentido, o estudo busca responder a seguinte questão: Quais os efeitos do controle orçamentário rígido e do compartilhamento de informações na relação entre empoderamento, engajamento no trabalho e desempenho de tarefas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) da região Sul do Brasil? O objetivo do estudo é identificar os efeitos do controle orçamentário rígido e do compartilhamento de informações na relação entre empoderamento, engajamento no trabalho e desempenho de tarefas em um ambiente de participação orçamentária limitada.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de estudos na área pública, que discutam as relações teóricas propostas nesta pesquisa (Beuren & Zonatto, 2014), pois são incipientes os conhecimentos sobre o comportamento das variáveis propostas, quando o perfil dos gestores é delimitado por um ambiente de baixa participação, relação orçamentária imposta de forma rígida e autonomia limitada nas unidades de gestão, como ocorre em IFES brasileiras. Nos últimos anos essas Instituições foram atingidas por boqueios e cortes globais no orçamento, e consequentemente essas ações propiciam ambientes de maior controle orçamentário rígido no setor público. Para Marginson e Ogden (2005), apesar dos argumentos sobre o orçamento, se faz necessário estudar sobre os comportamentos orçamentários e as implicações no desempenho individual e organizacional, com vistas a identificar os efeitos do orçamento nas experiências dos indivíduos quanto ao trabalho realizado. Além disso, uma das premissas básicas do setor público é a eficiência na execução de recursos, visto que este equilíbrio é realizado mediante execução e monitoramento do orçamento para que as finalidades da Administração Pública sejam alcançadas (Kanayama, 2009).

Apesar desta relevância, estudos desenvolvidos sobre o tema (Dani et al., 2017; Zonatto et al., 2019; Lunardi et al., 2020) tem preterido esta abordagem e se concentrado no setor privado. Estas evidências demonstram a oportunidade e relevância de se verificar a percepção dos gestores sobre suas atitudes em relação ao compromisso com as metas orçamentárias com ênfase no cenário de controle orçamentário rígido e no compartilhamento de informações, com o objetivo de proporcionar um entendimento do gerenciamento destas entidades públicas, e dos fatores que determinam o engajamento de gestores com responsabilidade orçamentária no trabalho, e o seu desempenho de tarefas. De acordo com Johansson e Siverbo (2014), há uma falta de conhecimentos sobre os resultados relacionados ao controle orçamentário no setor público, sendo esta a principal contribuição teórica desta pesquisa, a partir dos resultados encontrados.

Portanto, o estudo contribui pelo fato de investigar o controle orçamentário rígido e o compartilhamento vertical de informações como possíveis elementos potencializadores do empoderamento psicológico, engajamento no trabalho e promotores do desempenho de tarefas no setor público. Também contribui por verificar se a participação orçamentária atua como uma possível variável antecedente do controle orçamentário rígido, do empoderamento e do compartilhamento de informações. As contribuições gerenciais decorrem da oportunidade de se fornecer subsídios para que gestores públicos com responsabilidade orçamentária possam compreender como é possível atuar para potencializar o compartilhamento de informações, o engajamento no trabalho e o desempenho de tarefas em ambiente de controle orçamentário rígido, de modo que possam assegurar a realização das atividades de trabalho, por meio de mecanismos que consigam fazer com que os atores participantes do processo orçamentário se sintam envolvidos, empoderados e engajados no trabalho para obter melhor desempenho.

2. Fundamentação Teórica e Hipóteses de Pesquisa

2.1 Efeitos da participação orçamentária no empoderamento, controle orçamentário rígido e no compartilhamento de informações

O processo orçamentário em entidades governamentais da Administração Pública compreende uma dinâmica complexa que envolve os limites burocráticos e a diversidade de



interesses políticos. Nesse sentido, a Administração direta contempla a dinâmica normativa e política, sendo que o orçamento funciona de maneira impositiva e limita os gestores na execução apenas do previsto na Lei Orçamentária Anual (LOA) (Bin & Castor, 2007).

Diante do contexto da área pública, a participação dos gestores com responsabilidades orçamentárias no processo de definição do orçamento (Milani, 1975), tende a influenciar o empoderamento psicológico destes gestores, que engloba fatores de impacto, competência, significado e autodeterminação (Spreitzer, 1995; Marginson et al., 2014). O empoderamento é definido como uma condição motivacional que em conjunto com as cognições de um indivíduo é capaz de identificar a necessidade de moldar o seu papel dentro do ambiente organizacional (Spreitzer, 1995). Assim, o envolvimento nos processos orçamentários é uma oportunidade para os funcionários demonstrarem suas realizações no trabalho (Hariyanti et al., 2015).

A participação orçamentária é o envolvimento dos gestores no processo orçamentário e representa sua principal responsabilidade (Hariyanti et al., 2015). No setor público, uma das principais responsabilidades dos gestores com prerrogativas orçamentárias é a execução do orçamento. Mesmo que no ambiente público haja baixa participação nos processos orçamentários, o empoderamento em relação a autonomia destes gestores tende a contribuir para identificar até que ponto há liberdade para escolhas orçamentárias, alocações de recursos e controle da sua unidade de gestão (Marginson et al., 2014). Beuren et al. (2018) mencionam que o empoderamento possibilita o aumento da iniciativa, persistência e contribui para o desempenho das tarefas. Diante do exposto, infere-se que no setor público, a participação orçamentária, mesmo que ocorra em um ambiente de restrições, pode contribuir para o empoderamento dos gestores favorecendo o desempenho de suas tarefas. Assim, pressupõe-se que: *H1. Existe relação positiva entre a participação orçamentária e o empoderamento.*

A participação orçamentária nos entes públicos de certa forma possui uma lógica considerada cerimonial. Russo e Guerreiro (2017) definem cerimonial como a compreensão de atendimento a aspectos de funcionalidade técnica, sem induzir o gestor a tomadas de decisões mediante as informações disponibilizadas. Em relação a funcionalidade técnica e lógica cerimonial na esfera pública, Van der Stede (2001) aponta que o controle orçamentário rígido apresenta baixa tolerância para desvios orçamentários, revisões de orçamento, discussões intensas sobre o orçamento e possui grande ênfase no cumprimento de metas de curto prazo. Assim, em um ambiente de participação orçamentária de forma cerimonial, os gestores são apenas comunicados das previsões estabelecidas (Zonatto et al., 2019). Ao enquadrar essa característica na Administração Pública, percebe-se que o orçamento é imposto às unidades de gestão, de forma que a execução do orçamento é limitada às condições impostas na LOA.

Os achados de Marginson e Ogden (2005) sugerem que os orçamentos podem proporcionar um papel positivo em relação as experiências no trabalho dos indivíduos e que é possível o comprometimento com metas orçamentárias pré-determinadas, pelo fato dos orçamentos oferecerem estrutura e confiança em situações de incertezas. Deste modo, o nível de autonomia do indivíduo na seleção de suas ações orçamentárias, proporcionado pela participação orçamentária (Milani, 1975), tende a contribuir positivamente para com o controle orçamentário rígido, ou seja, a ênfase no cumprimento de metas, limitação para aceitar revisões orçamentárias e baixa tolerância para desvios de metas estabelecidas (Van der Stede, 2001) nas entidades públicas, visto que a limitação da gestão dos recursos públicos favorece o ambiente de controle rígido. Deste modo, a segunda hipótese estabelece que: *H2. Existe relação positiva entre a participação orçamentária e o controle orçamentário rígido, que, por consequência, é influenciado pelas consequências motivacionais positivas do orçamento participativo.*



A participação orçamentária além de influenciar o controle orçamentário rígido, também pode apresentar efeitos positivos no compartilhamento de informações verticais, definido por Parker e Kyj (2006), como a revelação de informações privadas dos subordinados a seus superiores. Os resultados evidenciados por Shields e Shields (1998), revelaram que a participação orçamentária é importante para o planejamento e controle, mais especificamente, para o compartilhamento vertical de informações entre subordinados e seus superiores. Isto ocorre, pois, a participação orçamentária aumenta a qualidade das decisões orçamentárias, sendo resultado do compartilhamento de informações com o superior. Portanto, a participação orçamentária existe nas organizações para que haja o compartilhamento de informações entre subordinado e superior (Shields & Shields, 1998).

Deste modo, a participação nas definições e discussões orçamentárias (Milani, 1975), fornecem aos subordinados oportunidades de compartilhar suas informações privadas com os superiores (Parker & Kyj, 2006). Parker e Kyj (2006) e Lunardi et al. (2020) revelaram efeitos positivos da participação orçamentária no compartilhamento de informações. Portanto, “em condições de maiores níveis de participação orçamentária, em que os indivíduos participantes do processo orçamentário percebem sua influência nesses processos, é mais propenso ocorrer o compartilhamento de informações entre os gestores, o que qualifica o processo de gestão” (Lunardi et al., 2020, p. 26). Logo, a terceira hipótese de pesquisa estabelece que: *H3. Existe relação positiva entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informações.*

2.2 Efeitos do empoderamento no controle orçamentário rígido e no compartilhamento de informações

A participação orçamentária (Milani, 1975), tendo o viés cerimonial, pode influenciar positivamente o controle orçamentário rígido (Van der Stede, 2001), pois situa-se em um ambiente de pouca flexibilidade e atenção considerável ao cumprimento das metas. Além da participação orçamentária no contexto público, o empoderamento psicológico também tende a impactar de forma positiva o controle orçamentário rígido, pois pode auxiliar na execução de ações mais participativas na unidade de gestão, apesar de ocorrer limitação de recursos. Nesse sentido, responsabilidade e autonomia tendem a gerar empoderamento por meio do automonitoramento (Marginson et al. (2014) e contribuir para o controle orçamentário.

O empoderamento psicológico compreende quatro elementos: impacto, competência, significado e autodeterminação. O impacto refere-se à capacidade de produzir os efeitos pretendidos no trabalho, por meio do controle e influência. A competência relaciona-se a capacidade de atingir objetivos a partir da confiança, segurança e domínio das capacidades e habilidades necessárias para a realização do trabalho. O elemento significado diz respeito ao valor da meta ou o propósito da tarefa julgado em relação aos ideais do indivíduo. A autodeterminação refere-se à capacidade de ter autonomia e decidir sobre como realizar as tarefas (Spreitzer, 1995; Marginson et al., 2014).

Deste modo, gestores públicos que apresentam as características de empoderamento (Spreitzer, 1995; Marginson et al., 2014), podem contribuir para com o enfrentamento das pressões políticas e institucionais para cumprir o orçamento nas suas unidades (Johansson & Siverbo, 2014). Assim, propor a hipótese do controle orçamentário rígido no setor público, contribui para o entendimento da importância de controles rígidos para casos em que o controle é um problema importante (Johansson & Siverbo, 2014) e que pode ser melhorado por meio do empoderamento psicológico dos gestores com responsabilidades orçamentárias. Partindo-se desta premissa, a quarta hipótese consiste em averiguar se: *H4. Existe relação positiva entre o empoderamento e o controle orçamentário rígido.*

O empoderamento psicológico também pode apresentar efeitos significativos no compartilhamento de informações no setor público. O compartilhamento vertical de informações durante o processo orçamentário envolve a comunicação de informações entre



superior e subordinados (Parker & Kyi, 2006) e esta comunicação pode ser potencializada por meio do empoderamento, visto que os gestores terão internalizado os fatores de impacto, competência, significado e autodeterminação (Spreitzer, 1995; Marginson et al., 2014). Deste modo, o fato dos gestores apresentarem impacto, controle e influência significativa sobre o que acontece no departamento; terem confiança, segurança e domínio das capacidades e habilidades necessárias para realizar as atividades; sentirem que o trabalho e as atividades são pessoalmente significativas; e possuírem autonomia, independência e liberdade para conduzir os seus trabalhos e determinar como proceder com as suas tarefas (Spreitzer, 1995; Marginson et al., 2014), tende a proporcionar maior compartilhamento de informações privadas dos subordinados aos seus superiores (Shields & Shields, 1998; Parker & Kyj, 2006), visto que se sentirão empoderados diante das suas responsabilidades orçamentárias.

Assim, o contexto de empoderamento dos gestores pode facilitar a partilha de informações e qualificar o processo orçamentário. Além disso, as competências dos gestores e a busca para exercer influência sobre o meio, mediante as prerrogativas do empoderamento, pode ser um fator que desencadeia o compartilhamento de informações. Desta forma, propõe-se a quinta hipótese da pesquisa: *H5. Existe relação positiva entre o empoderamento e o compartilhamento de informações.*

2.3 Efeitos do controle orçamentário rígido no compartilhamento de informações, engajamento no trabalho e desempenho de tarefas

Nouri e Parker (1998) abordam que a participação orçamentária proporciona uma adequação do orçamento e aumenta o desempenho mediante comprometimento organizacional. No setor público, as pressões e incentivos para minimizar os desvios orçamentários colocam o controle orçamentário em foco (Johansson & Siverbo, 2014). Deste modo, o controle orçamentário rígido tende a contribuir para com o compartilhamento de informações entre subordinados e seus superiores, visto que o orçamento nas organizações públicas representa os recursos disponíveis para políticas e serviços (Johansson & Siverbo, 2014), sendo esta comunicação necessária para a melhor aplicação dos recursos.

Portanto, ao se tratar de unidades de gestão, o gestor público com responsabilidades orçamentárias possui um determinado nível de autonomia para gerir os recursos do departamento de sua responsabilidade (Van der Stede, 2001). Assim, quando os servidores subordinados podem contribuir para o processo orçamentário, sinalizando previamente as necessidades da unidade, o compartilhamento de informações auxilia na eficiência da alocação dos recursos disponibilizados. Nestas condições, as mudanças sobre a disponibilidade de recursos de uma determinada organização pública se refletem em seu orçamento (Johansson & Siverbo, 2014) e podem ocorrer em função do compartilhamento de informações (Parker & Kyj, 2006). Nesse sentido, mesmo com um certo nível de autonomia na unidade, o gestor ainda cumpre um controle orçamentário rígido, pois deve dar prosseguimento ao plano orçamentário, realizando apenas os itens já programados e executando-os conforme a disponibilidade de recursos. Diante do exposto, a sexta hipótese de pesquisa considera que: *H6. Existe relação positiva entre o controle orçamentário rígido e o compartilhamento de informações.*

Além de impactar no compartilhamento de informações, o controle orçamentário rígido também tende a influenciar o engajamento e o desempenho de tarefas. Em um ambiente de controle orçamentário rígido as metas orçamentárias são consideradas um compromisso firme que os subordinados são avaliados, as variações orçamentárias são discutidas e ações corretivas são tomadas. Dessa forma, o envolvimento da alta administração é primordial nas tarefas das unidades (Van der Stede, 2001). Logo, quando uma meta de orçamento é definida (Van der Stede, 2001), pressupõe-se que a unidade composta por gestor e subordinados devem comprometer-se para melhor atender os princípios e objetivos da administração



pública e o gestor deve justificar todas as ações de realocação de recursos, além de antecipadamente ter autorização da unidade superior para execução dessas ações (Schaufeli et al., 2006).

De acordo com Johansson e Siverbo (2014), a responsabilidade das organizações do setor público é buscar garantir que os recursos orçados sejam gastos durante o ano fiscal. Para que isso ocorra, se faz necessário um controle orçamentário rígido (Van der Stede, 2001) e que os gestores sejam engajados com as suas atividades e demonstrem vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2006). Deste modo, quando um indivíduo possui responsabilidades orçamentárias, o nível de engajamento em relação às metas a serem atingidas possui tendência de crescimento (Jacomossi et al., 2018). Tendo em vista que o engajamento é definido como um estado de espírito positivo que se caracteriza por uma perspectiva de vigor, dedicação e absorção no trabalho (Schaufeli et al., 2006), presume-se que quando o gestor está inserido em um ambiente de controle orçamentário rígido, no qual a tomada de decisão não depende apenas de suas vontades, pois é influenciada por controles formais que amparam e limitam suas ações, há uma relação positiva do controle com o seu engajamento. A partir deste contexto, acredita-se que em um ambiente de controle orçamentário rígido, em que os gestores encontram-se amparados pela legislação, possa ocorrer efeitos positivos do controle orçamentário rígido no engajamento no trabalho, conforme estabelece a hipótese: *H7. Existe relação positiva entre o controle orçamentário rígido e o engajamento no trabalho.*

Os efeitos do controle orçamentário rígido no desempenho de tarefas podem ser justificados pelos argumentos de Merchant e Van der Stede (2012), pois abordam que este controle é composto da intensidade e do escopo pelos quais os gestores podem exercer controle para aumentar a probabilidade do cumprimento do orçamento e este cumprimento pode estar atrelado com o desempenho de tarefas (Mahama & Cheng, 2013). O problema de controle, pressões políticas e institucionais para cumprir o orçamento pode estimular a motivação para um melhor desempenho dos gestores no setor público (Johansson & Siverbo, 2014). Nesse sentido, o direcionamento desses gestores para agirem no melhor interesse das organizações é obtido a partir do estabelecimento de metas orçamentárias (limites de gastos nos centros de custo), da avaliação das variações orçamentárias e recompensando estes profissionais pelo bom desempenho nas suas atividades (Van der Stede, 2001). Logo, o controle orçamentário rígido tende a impactar positivamente no desempenho de tarefas, o que permite propor a seguinte hipótese de pesquisa: *H8. Existe relação positiva entre o controle orçamentário rígido e o desempenho de tarefas.*

2.4 Efeitos do compartilhamento de informações no engajamento no trabalho e desempenho de tarefas

Cada vez mais as organizações e seus profissionais estão reconhecendo a importância de promover e fortalecer a comunicação interna, pois tende a resultar no engajamento dos funcionários no trabalho. Esta comunicação é importante para a transparência entre a administração e os funcionários, e pode engajar estes nas prioridades do trabalho da organização (Mishra et al., 2014) e melhorar o desempenho das tarefas. Frare e Beuren (2020) revelaram em um ambiente de incertezas com situações de pandemia, que o compartilhamento vertical de informações apresentou reduções na insegurança no trabalho e exerceu efeitos positivos no engajamento no trabalho. Todos os executivos participantes do estudo de Mishra et al. (2014) destacaram o engajamento dos funcionários como uma meta importante da comunicação interna. Assim, os principais objetivos dos executivos é desenvolver o diálogo para promover o engajamento dos funcionários (Mishra et al., 2014). Castanha et al. (2020) também encontraram efeitos positivos da comunicação interna no engajamento no trabalho.

Evidencia-se que por meio da comunicação interna (Mishra et al., 2014) e do compartilhamento da informação (Parker & Kyj, 2006), os gestores buscam envolverem-se na

organização, o que promove o engajamento no trabalho (Castanha et al., 2020; Frare & Beuren, 2020; Mishra et al., 2014) e o desempenho de tarefas (Nouri & Parker, 1998; Parker & Kyj, 2006). Nouri e Parker (1998) abordam que o compartilhamento de informações pode garantir que o subordinado receba apoio orçamentário adequado, o que refletirá no desempenho de suas tarefas. Além disso, Parker e Kyj (2006) evidenciaram que o compartilhamento de informações verticais influencia positivamente o desempenho no trabalho e Castanha et al. (2020) constataram que a comunicação interna influencia positivamente o desempenho de tarefas. Com base nesses argumentos, as seguintes hipóteses de pesquisa são propostas: *H9. Existe relação positiva entre o compartilhamento de informações e o engajamento no trabalho;* e, *H10. Existe relação positiva entre o compartilhamento de informações e o desempenho de tarefas.*

O engajamento dos funcionários abrange as dimensões de absorção, dedicação e vigor (Schaufeli et al., 2006) e tais dimensões, conforme constatado por Castanha et al. (2020), elevam o desempenho de tarefas de servidores públicos do Brasil, visto que os resultados revelaram uma relação positiva entre o engajamento no trabalho e o desempenho das tarefas. Johari e Yahya (2016) desenvolveram um estudo na área pública e analisaram a influência do engajamento no desempenho do trabalho de servidores públicos. Os resultados revelaram que mesmo a área pública possuindo “características ambientais específicas e condições de trabalho diversas” (Castanha et al. 2020, p. 182), o engajamento no trabalho é um fator relevante para o desempenho de tarefas (Johari & Yahya, 2016).

Johari e Yahya (2016) destacam que áreas complexas como a pública estão associadas a um nível maior de engajamento no trabalho, e este estado determina o comportamento dos servidores, que se reflete em maior desempenho de tarefas. Portanto, a absorção, que faz com que os funcionários percebam que seu trabalho passa rapidamente e possuem dificuldades para se desligar das atividades do trabalho; a dedicação, que refere-se ao entusiasmo, aspiração, orgulho, bem como, desafio; e o vigor, que diz respeito a resiliência mental e elevados níveis de energia para a realização das tarefas (Schaufeli et al., 2006), proporcionam maiores níveis de desempenho das tarefas (Castanha et al., 2020; Johari & Yahya, 2016). Dessa forma, os indivíduos que desenvolvem suas tarefas vigorosamente, possuindo entusiasmo e concentração, são reconhecidos como tendo engajamento (Schaufeli et al., 2006), características estas que apresentam reflexos positivos no desempenho (Castanha et al., 2020). A partir do exposto, a última hipótese de pesquisa assume que: *H11. Existe relação positiva entre o engajamento no trabalho e o desempenho de tarefas.*

A Figura 1 apresenta a síntese do modelo teórico de análise desenvolvido a pesquisa.

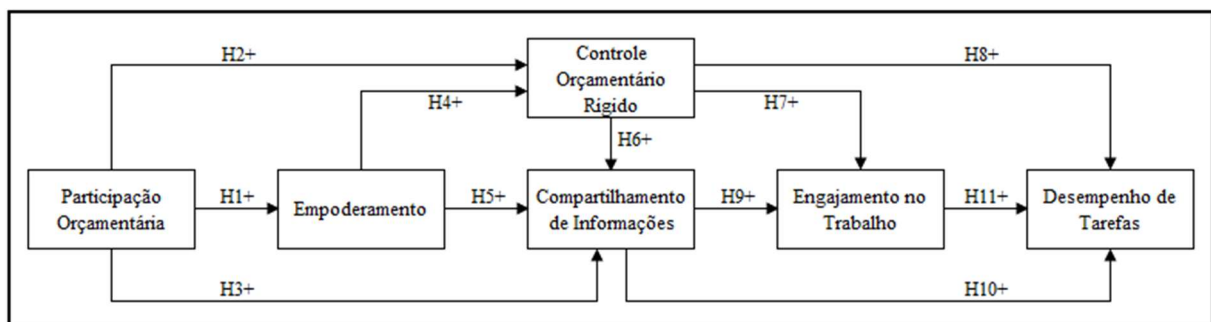


Figura 1. Modelo teórico de análise e hipóteses de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

3. Método e Procedimentos da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de levantamento e quantitativa, a partir da utilização da matriz de correlações e a análise de caminhos. Considerando que o nível de análise deste estudo é o indivíduo, definiu-se como população objeto de investigação os



gestores públicos, com responsabilidades orçamentárias, dos IFES da região Sul do Brasil. Optou-se por pesquisar os gestores com responsabilidades orçamentárias que atuam nos IFES da região Sul do Brasil, por representar potenciais respondentes que desenvolvem suas tarefas em um ambiente de controle orçamentário rígido e, por consequência, tendem a apresentar o compartilhamento de informações, empoderamento, engajamento e desempenho de tarefas no setor público. Além disso, os IFES brasileiros possuem um dos maiores níveis de restrições e bloqueios orçamentários do setor público, corroborando para a delimitação deste estudo.

Portanto, para o desenvolvimento desta pesquisa, a população em estudo constituiu-se de gestores públicos das IFES foco de análise. A amostra compreendeu os gestores públicos com provimento de cargo efetivo que exercem atividades de gestão, vinculados às responsabilidades orçamentárias em IFES da região Sul do Brasil, que voluntariamente responderam o instrumento de pesquisa. A amostra constituiu-se de 108 gestores.

Para a obtenção dos dados foi elaborado um questionário disponibilizado em meio eletrônico, utilizando a ferramenta *Google Forms*, e direcionado para o e-mail institucional dos gestores das IFES. O questionário foi desenvolvido com questões objetivas a partir das variáveis de análise e é composto por 48 questões, com escala *Likert* de sete pontos, que avaliam o nível de concordância dos respondentes em relação as afirmativas apresentadas, em que “1” representa o nível máximo de discordância e “7” o nível máximo de concordância. Na Tabela 1 evidenciam-se as variáveis utilizadas e sua definição operacional.

Tabela 1. Constructos e definição operacional

Variáveis	Definições operacionais	Ind.	Autores
Participação Orçamentária	Possui o objetivo de medir o nível de autonomia do indivíduo na seleção de suas ações orçamentárias (Milani, 1975).	6	Milani (1975)
Empoderamento	Busca descrever como os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho e sua autonomia para gestão (Marginson et al., 2014). Este construto é composto pelos fatores de impacto, competência, significado e autodeterminação.	12	Spreitzer (1995); Marginson et al. (2014)
Controle Orçamentário Rígido	O intuito é capturar o envolvimento do gestor no processo orçamentário, que consiste na ênfase no cumprimento de metas, limitação para aceitar revisões orçamentárias e baixa tolerância para desvios de metas estabelecidas (Van der Stede, 2001).	6	Adaptado de Van der Stede (2001)
Compartilhamento de Informações verticais	Tem como foco mensurar a comunicação de informações entre superior e subordinado (Parker & Kyj, 2006).	3	Adaptado de Parker e Kyj (2006)
Engajamento no Trabalho	Objetiva medir o engajamento no trabalho mediante um estado positivo de vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2006). Este construto é composto pelos fatores de vigor, dedicação e absorção.	17	Schaufeli et al. (2006)
Desempenho de Tarefas	Tem como objetivo mensurar a intensidade do desempenho das tarefas individuais dos gestores (Mahama & Cheng, 2013).	6	Mahama e Cheng (2013)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a elaboração dos questionários, previamente foi realizada a tradução dos instrumentos em língua inglesa e posteriormente as questões foram submetidas a análise de dois pesquisadores e especialistas da temática. Na sequência, foi realizado um pré-teste com dois gestores públicos que possuem responsabilidade orçamentária, com vistas a identificar possíveis falhas e a compreensão das questões do questionário. Ao final do pré-teste, foram incorporadas as sugestões de melhorias no instrumento de coleta, clarificando alguns termos de modo a deixar as questões de fácil entendimento aos participantes da pesquisa.

O questionário foi segregado em dois blocos. O primeiro se refere a identificação dos gestores participantes do estudo (sexo, idade, função exercida na instituição e tempo na função), sem identificação individual do respondente para assegurar sua confidencialidade. O segundo bloco foi estruturado pelas questões que buscam averiguar os constructos de participação orçamentária, empoderamento, controle orçamentário rígido, compartilhamento de informações verticais, engajamento no trabalho e desempenho de tarefas.



Para a análise dos dados, adotou-se a matriz de correlações e a análise de caminhos. Para tanto, após a realização da coleta dos dados, efetuou-se a tabulação das respostas em planilhas eletrônicas. Na sequência, os dados coletados foram importados ao *software* SPSS para tratamento estatístico. Inicialmente desenvolveu-se a análise estatística descritiva dos dados. Após, realizou-se a análise fatorial exploratória dos constructos de mensuração, para sua validação. De posse da validação dos constructos de mensuração, procedeu-se a análise do teste de Harman (*one factor test*), para averiguar a existência de viés de método (*common method bias*), conforme recomendado por Bido et al. (2018). Por fim, realizou-se a análise das relações teóricas objeto de estudo, apresentadas no modelo teórico de análise (Figura 1), por meio da análise de caminhos, de modo que se possa responder aos objetivos e as hipóteses elaboradas para o estudo. A seguir, apresenta-se a síntese dos resultados encontrados.

4 Descrição e Análise dos Resultados

A caracterização dos gestores indica que aproximadamente 66% dos respondentes são do sexo masculino e em média possuem faixa etária predominante entre 30 a 40 anos. A maioria dos gestores possuem tempo de trabalho na instituição e no cargo atual de no mínimo 10 anos. Estes profissionais também responderam positivamente em relação ao nível de conhecimentos em relação a gestão de custos e a rotinas e processos orçamentários. A Tabela 2 apresenta os resultados da análise estatística descritiva dos dados e fatorial dos constructos.

Tabela 2. Resultados da Análise Estatística Descritiva e Análise Fatorial

Anexo 2 Resultados de las Pruebas Estándar de Escucha y Comprensión Auditiva																		
Var.	AC	KMO	TEB	VTE	Ind.	CF	Com.	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Ind.	CF	Com.	Mín.	Máx.	Méd.	DP
PO	,949	,912	617,585	79,608	PO1	,916	,839	1,00	7,00	4,90	2,26	CI1	,950	,903	1,00	7,00	6,32	1,18
COR	,788	,749	153,496	54,882	PO2	,799	,639	1,00	7,00	5,30	1,85	CI2	,946	,895	1,00	7,00	6,31	1,18
CI	,927	,743	255,227	87,295	PO3	,863	,745	1,00	7,00	5,69	1,96	CI3	,906	,821	2,00	7,00	6,20	1,13
IMP	,847	,720	133,183	76,772	PO4	,904	,817	1,00	7,00	4,65	2,15	VIG1	,898	,806	1,00	7,00	4,91	1,47
COM	,886	,701	207,978	82,463	PO5	,928	,861	1,00	7,00	5,10	2,13	VIG2	,837	,701	1,00	7,00	5,41	1,37
SIG	,865	,709	177,664	81,121	PO6	,936	,876	1,00	7,00	5,08	2,17	VIG3	,760	,578	1,00	7,00	5,36	1,48
AUT	,883	,692	196,711	82,215	COR1	-	-	1,00	7,00	4,09	1,56	VIG4	,732	,536	1,00	7,00	5,22	1,47
VIG	,888	,886	334,973	64,725	COR2	,760	,578	1,00	7,00	3,16	1,54	VIG5	,728	,529	3,00	7,00	5,87	1,09
DED	,916	,823	393,950	75,602	COR3	,788	,621	1,00	7,00	3,12	1,64	VIG6	,856	,733	1,00	7,00	5,39	1,54
ABS	,880	,852	392,572	65,415	COR4	,776	,602	1,00	7,00	3,83	1,82	DED1	,848	,719	1,00	7,00	5,86	1,21
DT	,819	,789	232,453	54,125	COR5	,647	,419	1,00	7,00	3,77	1,93	DED2	,896	,803	1,00	7,00	5,33	1,49
					COR6	,724	,524	1,00	7,00	3,66	1,79	DED3	,907	,823	1,00	7,00	5,44	1,50
Var.	Mín.	Máx.	Méd.	DP	IMP1	,854	,729	3,00	7,00	6,20	1,09	DED4	,819	,670	1,00	7,00	6,33	1,00
PO	6,00	42,00	30,70	11,20	IMP2	,899	,809	1,00	7,00	5,94	1,15	DED5	,874	,765	1,00	7,00	5,83	1,45
COR	6,00	39,00	21,63	7,06	IMP3	,875	,765	1,00	7,00	5,97	1,25	ABS1	,849	,721	1,00	7,00	5,80	1,53
CI	7,00	21,00	18,84	3,26	COM1	,928	,860	4,00	7,00	6,48	0,69	ABS2	,790	,625	1,00	7,00	4,85	1,67
EM	50,00	84,00	73,55	7,68	COM2	,942	,888	4,00	7,00	6,46	0,77	ABS3	,816	,666	1,00	7,00	5,63	1,42
IMP	5,00	21,00	18,11	3,06	COM3	,852	,725	3,00	7,00	6,17	0,86	ABS4	,908	,825	1,00	7,00	5,51	1,41
COM	12,00	21,00	19,10	2,11	SIG1	,935	,874	2,00	7,00	6,39	1,01	ABS5	,526	,277	1,00	7,00	5,13	1,70
SIG	6,00	21,00	19,11	2,86	SIG2	,874	,764	1,00	7,00	6,22	1,31	ABS6	,901	,812	1,00	7,00	5,42	1,36
AUT	6,00	21,00	17,22	3,25	SIG3	,892	,795	2,00	7,00	6,50	0,86	DT1	,774	,599	4,00	7,00	5,95	0,80
ENG	25,00	119,00	93,30	18,76	AUT1	,902	,814	2,00	7,00	6,00	1,06	DT2	,642	,412	3,00	7,00	5,90	0,99
VIG	10,00	42,00	32,16	6,79	AUT2	,870	,757	1,00	7,00	5,43	1,37	DT3	,795	,631	3,00	7,00	6,11	0,76
DED	6,00	35,00	28,79	5,81	AUT3	,946	,896	2,00	7,00	5,79	1,16	DT4	,871	,758	3,00	7,00	5,97	0,90
ABS	9,00	42,00	32,34	7,22								DT5	,667	,444	1,00	7,00	5,91	0,93
DT	21,00	42,00	36,00	3,90								DT6	,634	,402	2,00	7,00	6,14	0,97

Legenda: PO. Participação Orçamentária; COR. Controle Orçamentário Rígido; CI. Compartilhamento de Informações; EMP. Empoderamento; IMP. Impacto; COM. Competência; SIG. Significado; AUT. Autodeterminação; ENG. Engajamento no trabalho; VIG. Vigor; DED. Dedicação; ABS. Absorção; DT. Desempenho de tarefas; Var. Variável; AC. Alfa de Cronbach; KMO: Medida de Adequação da Amostra; TEB: Teste de Esfericidade de Bartlett; VTE. Variância Total Explicada; Ind. Indicador; CF: Carga Fatorial; Com. Comunalidades; I.T. Intervalo Teórico; Mín. Mínimo; Máx. Máximo; Méd. Média; DP. Desvio Padrão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da análise descritiva realizada revelaram que os indicadores analisados apresentam os valores de nível mínimo e máximo de concordância e discordância na escala utilizada. Estes resultados revelam que nem todos os gestores mostram-se engajados com suas

atividades de trabalho ou mostram-se satisfeitos com o seu desempenho de tarefas. Também revelam que um grupo de gestores não percebe haver um nível adequado de compartilhamento de informações, evidências que reforçam a oportunidade de realização desta pesquisa, de modo que se possa melhor compreender suas implicações no desempenho.

Quanto a análise fatorial realizada, os resultados revelaram que os indicadores estão agrupados nas suas respectivas variáveis de análise. Observa-se também que os coeficientes Alfa de *Cronbach* foram superiores a 0.80 e em relação as cargas fatoriais dos indicadores de mensuração, alcançou-se um valor mínimo de 0.692 de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), consistindo em um resultado estatisticamente significativo para todos os modelos de mensuração. O Teste de viés de método indicou que o primeiro fator explica apenas 30.062% da variância total. Assim, aponta-se que não existe viés de método nos dados analisados. A Tabela 3 apresenta os resultados da análise das correlações existentes entre os constructos.

Tabela 3. Matriz de Correlações

Variáveis	PO	EM	COR	CI	ENG	DT
Participação Orçamentária. PO	1					
Empoderamento. EM	0.428**	1				
Controle Orçamentário Rígido. COR	-0.074	0.140	1			
Compartilhamento de Informações. CI	0.479**	0.471**	-0.039	1		
Engajamento no Trabalho. ENG	0.308**	0.578**	0.106	0.388**	1	
Desempenho de Tarefas. DT	0.091	0.379**	-0.045	0.354**	0.258**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os resultados da matriz de correlações, verifica-se que a participação orçamentária está positivamente associada ao empoderamento, ao compartilhamento de informações e ao engajamento no trabalho. Estes resultados sugerem que quanto maior o nível de envolvimento e participação orçamentária dos gestores, maior será o compartilhamento das informações, o engajamento no trabalho e o empoderamento dos indivíduos. O engajamento no trabalho também se relacionou positivamente com o compartilhamento de informações e o desempenho de tarefas. Esse resultado pode ser explicado pela sensação de entusiasmo provocada pelo engajamento no trabalho, impactando de maneira positiva na partilha de informações e resultando em um melhor desempenho do trabalho.

4.1 Discussão dos Resultados

Após a validação dos construtos, efetuada a análise das correlações e a identificação de que não há problemas de viés de método, procedeu-se a análise das relações teóricas da pesquisa, por meio da análise de trajetórias. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4. Resultados da Análise de Trajetórias

Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	β -standard	t-statistic	P-value	R ²	Erro Padrão	F	Sig. Anova
EM	PO	0.428	4.803	0.000	0.183	6.979	23.072	0.000 ^b
COR	PO	-0.163	-1.524	0.131ns	0.041	6.985	2.196	0.116 ^b
	EM	0.209	1.953	0.054				
CI	COR	-0.039	-0.391	0.696ns	0.001	3.275	0.153	0.696 ^b
CI	PO	0.330	3.597	0.001	0.320	2.729	15.841	0.000 ^b
	EM	0.338	3.658	0.000				
	COR	-0.061	-0.732	0.466ns				
EM	COR	0.121	1.333	0.186ns	0.165	17.306	10.103	0.000 ^b
	CI	0.393	4.341	0.000				
DT	COR	-0.050	-0.535	0.594ns	0.145	3.660	5.691	0.001 ^b
	CI	0.294	2.934	0.004				
	EN	0.149	1.475	0.143ns				

Legenda: PO. Participação Orçamentária; EMP. Empoderamento; COR. Controle orçamentário rígido; CI. Compartilhamento de informações; EN. Engajamento no trabalho; DT. Desempenho de tarefas.



Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira hipótese testada na pesquisa está relacionada a influência da participação orçamentária no empoderamento. Os resultados revelaram uma relação positiva e significativa entre estas variáveis, o que revela que maiores níveis de participação orçamentária influenciam positivamente o empoderamento psicológico percebido pelos gestores no trabalho. Considerando que o orçamento é um dos instrumentos mais importantes da administração pública, envolver-se com o processo orçamentário representa uma maneira dos gestores manifestarem as suas realizações (Hariyanti et al., 2015), tendo em vista que o empoderamento, conforme Spreitzer (1995), representa uma condição motivacional.

Estes resultados sugerem que a partir do momento em que os gestores se sentem envolvidos na elaboração do orçamento da sua unidade, quando o superior fornece informações, quando o gestor possui autonomia, influência e contribuição diante do processo orçamentário (Milani, 1975), maiores são os níveis de controle e influência por parte do gestor sobre o que acontece em seu departamento, mais confiantes e seguros estes se sentem sobre suas capacidades de realizar o trabalho e possuem autonomia para determinar como realizar suas atividades (Spreitzer, 1995; Marginson et al., 2014). Conforme essas evidências é possível confirmar a *H1. Existe relação positiva entre a participação orçamentária e o empoderamento.*

Percebe-se que na amostra analisada a participação orçamentária apresentou uma relação negativa com o controle orçamentário rígido, contudo, sem significância estatística. Dessa forma, tais achados permitem rejeitar a segunda hipótese de pesquisa: *H2. Existe relação positiva entre a participação orçamentária e o controle orçamentário rígido, que, por consequência, é influenciado pelas consequências motivacionais positivas do orçamento participativo.* Denota-se com base neste resultado, que mesmo em um ambiente de baixa participação orçamentária, os gestores participantes da pesquisa não concentram seus esforços nas limitações do setor público e conseguem tornar o processo orçamentário mais participativo. Esses achados não corroboram com o estudo de Marginson e Ogden (2005), pois estes autores mencionam que mesmo em situações de incertezas o orçamento pode contribuir para as experiências positivas no trabalho dos indivíduos.

Estes resultados indicam que mesmo os gestores se sentindo em alguma medida envolvidos e apresentando influência, mesmo que limitada, no processo orçamentário (Milani, 1975), estes gestores não conseguem efetuar alterações significativas no orçamento de sua unidade de responsabilidade, visto que as metas orçamentárias são compromissos que não podem ser alterados durante o ano. Na gestão pública os orçamentos não são geralmente ajustados, as mudanças orçamentárias são difíceis de serem aprovadas pela direção da instituição, dentre outras circunstâncias voltadas ao contexto orçamento, que restringem a negociação por recursos e sua aplicação (Van der Stede, 2001). Tais achados sugerem que no âmbito público das IFES a participação orçamentária pode não contribuir significativamente para com o controle orçamentário rígido, visto que possíveis mudanças identificadas no processo orçamentário não podem ser materializadas. Portanto, os controles implementados são aceitos e não podem ser questionados, restringindo-se as suas possibilidades de aplicação.

Considerando que a configuração orçamentária pode influenciar o compartilhamento de informações (Lunardi et al., 2020; Parker & Kyj, 2006), os resultados encontrados demonstram que mesmo os gestores estando inseridos em uma configuração orçamentária rígida, engessada e de baixa participação, é possível discutir a melhor alocação de recursos e comunicar aos superiores problemas e sugestões de melhorias no processo. Essa inferência confirma a hipótese sobre a relação entre a participação orçamentária e o compartilhamento de informações, visto que os resultados desta relação foram positivos e significativos: *H3. Existe relação positiva entre a participação orçamentária e o compartilhamento de*



informações. Além disso, estes resultados convergem com os achados de Lunardi et al. (2020) e Parker e Kyj (2006) realizados também no contexto orçamentário, mas em organizações privadas. Deste modo, a influência na determinação de metas e objetivos orçamentários durante o processo de elaboração do orçamento (Milani, 1975), motiva os gestores a compartilhar informações, ideias privadas com os seus superiores sobre sua área de responsabilidade, bem como informações sobre oportunidades e problemas enfrentados pela organização (Parker & Kyj, 2006). Assim, a participação orçamentária proporciona o compartilhamento de informações com os superiores e faz com que estes auxiliem na resolução de problemas na organização (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020).

As evidências encontradas na pesquisa indicam que o empoderamento possui relação positiva com o controle orçamentário rígido, confirmando a quarta hipótese de pesquisa: *H4. Existe relação positiva entre o empoderamento e o controle orçamentário rígido.* Essa relação positiva permite inferir que mesmo em um cenário de limitação de recursos nas IFES, os gestores da amostra analisada mantêm-se motivados e comprometidos na busca de soluções para a melhor aplicação orçamentária na sua unidade de gestão. Estes resultados revelam ainda que os gestores com responsabilidades orçamentárias que se sentem com empoderamento, ou seja, competência e autodeterminação para a gestão das suas unidades departamentais (Spreitzer, 1995; Marginson et al., 2014) e de responsabilidade orçamentária, tendem a apresentar maior ênfase no cumprimento de metas, limitação para aceitar revisões orçamentárias e baixa tolerância para desvios de metas estabelecidas (Van der Stede, 2001). Portanto, nestas condições (com empoderamento psicológico) os gestores visam contribuir para com um controle orçamentário mais rígido no âmbito público.

O empoderamento também apresentou influência positiva e significativa com a variável de compartilhamento de informações. Com base nestas evidências, confirma-se a quinta hipótese de pesquisa: *H5. Existe relação positiva entre o empoderamento e o compartilhamento de informações.* A partir deste resultado, é possível inferir que gestores empoderados compartilham informações com maior frequência com seus subordinados, proporcionando discussões abrangentes sobre o orçamento, considerando que os subordinados detêm informações privadas sobre o orçamento e que o compartilhamento favorece o desempenho no trabalho (Nouri & Parker, 1998).

Estes achados revelam, portanto, que a percepção dos gestores de que possuem impacto sobre o que acontece na sua área de responsabilidade, de que dominam as habilidades necessárias para a realização das suas atividades e sentem-se seguros diante das suas capacidades para desenvolver suas tarefas no trabalho (Spreitzer, 1995; Marginson et al., 2014), faz com que estes compartilhem mais informações com os seus superiores (Parker & Kyj, 2006) e assim, o processo orçamentária apresenta maior fluidez, visto que diversas são as informações obtidas a partir do empoderamento psicológico dos gestores.

No setor público, os resultados revelaram que o controle orçamentário rígido não influencia o compartilhamento de informações, pois obteve-se uma relação negativa e sem significância entre estas variáveis, rejeitando-se a sexta hipótese: *H6. Existe relação positiva entre o controle orçamentário rígido e o compartilhamento de informações.* Com isso, na amostra analisada, é possível observar que mesmo com níveis baixos de autonomia dos gestores, ainda assim o controle orçamentário rígido minimiza o compartilhamento de informações. A partir destes achados, constata-se que o envolvimento do gestor no processo orçamentário, que consiste na ênfase no cumprimento de metas, limitação para aceitar revisões orçamentárias e baixa tolerância para desvios de metas estabelecidas (Van der Stede, 2001), tende a não contribuir para com a comunicação de informações entre superior e subordinado (Parker & Kyj, 2006). Tais resultados sugerem que o compartilhamento de



informações é potencializado por outras variáveis no contexto orçamentário público, como evidenciado nesta pesquisa, por meio da participação orçamentária e do empoderamento.

Os resultados também apontam que o ambiente de controle orçamentário rígido não possui relação significativa com o engajamento no trabalho e o desempenho de tarefas. Observa-se que os gestores não consideram apenas a limitação orçamentária para compartilhar informações e engajar-se no trabalho, pois compreende-se que os gestores com responsabilidade orçamentária buscam outras alternativas quando há uma limitação no ambiente, uma vez que compartilham informações para melhor atingir as metas da organização e atender as demandas restritas por recursos, sentindo-se engajados e entusiasmados na busca por um melhor desempenho das tarefas. Neste sentido, Marginson e Ogden (2005) destacam que o grau de comprometimento dos gestores pode proporcionar a superação de alguns efeitos negativos do processo orçamentário. Dessa forma, os resultados deste estudo demonstram que não há relações significativas nas seguintes hipóteses testadas: *H7. Existe relação positiva entre o controle orçamentário rígido e o engajamento no trabalho* e *H8. Existe relação positiva entre o controle orçamentário rígido e o desempenho de tarefas*. Apesar da não constatação destes resultados para estes relacionamentos, denota-se que o envolvimento no trabalho, estado positivo de vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2006) dos gestores, e a intensidade com que desempenham suas tarefas individuais no trabalho (Mahama & Cheng, 2013), é potencializado por outros fatores no âmbito público.

Por outro lado, confirma-se a hipótese: *H9. Existe relação positiva entre o compartilhamento de informações e o engajamento no trabalho*, visto que se obteve um resultado positivo e significativo entre estas variáveis. Este resultado corrobora com os achados de Mishra et al. (2014) e Frare e Beuren (2020), pois constataram que o compartilhamento vertical da informação promove o engajamento no trabalho. Também corroboram com os resultados de Castanha et al. (2020), pois os autores revelaram uma influência positiva da comunicação interna no engajamento no trabalho. Frare e Beuren (2020, p. 400) explicam que o “compartilhamento vertical da informação e ausência da insegurança são, respectivamente, quase sempre e sempre necessárias, e suficientes para alto engajamento no trabalho”. Deste modo, o compartilhamento de informações verticais pode ser considerado um importante mecanismo gerencial na promoção da partilha de conhecimentos e informações (Parker & Kyj, 2006; Lunardi et al., 2020) entre gestores públicos com responsabilidades orçamentárias das IFES, o que reflete positivamente no engajamento no trabalho, apresentando maior vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2006) nas suas atividades. Estes resultados sugerem que as estratégias de comunicação utilizadas pelos executivos visam promover engajamento dos funcionários (Mishra et al., 2014).

Em relação aos efeitos do compartilhamento de informações no desempenho de tarefas, o estudo aponta uma relação significativa e positiva entre estes construtos. Denota-se diante deste resultado, que ao compartilhar informações na unidade de gestão os servidores públicos com responsabilidades orçamentárias desempenham de maneira mais eficiente as suas tarefas e obtêm um desempenho favorável. Nouri e Parker (1998) mencionam que os subordinados possuem informações privadas sobre os recursos orçamentários necessários para o desempenho de suas tarefas. Os resultados convergem com o estudo de Parker e Kyj (2006), pois evidenciaram uma relação positiva entre o compartilhamento de informações e o desempenho dos gestores nas suas atividades. Os achados da pesquisa de Castanha et al. (2020) também convergem este resultado, pois a comunicação interna influenciou positivamente o desempenho de tarefas.

Dessa maneira, pode-se inferir que o compartilhamento de informações auxilia para com a realização das tarefas dos gestores, resultado este que permite aceitar a décima hipótese testada: *H10. Existe relação positiva entre o compartilhamento de informações e o*

desempenho de tarefas. Assim, infere-se que o compartilhamento de informações privadas entre gestores e seus superiores (Parker & Kyj, 2006) proporciona maior precisão e qualidade no trabalho realizado, eficiência operacional, satisfação do cliente (usuário dos meus serviços) e pontualidade no cumprimento das agendas de entrega (Mahama & Cheng, 2013).

As evidências encontradas nesta pesquisa também revelaram que o engajamento no trabalho apresentou influência positiva, mas não significativa para um melhor desempenho de tarefas, rejeitando-se a hipótese: *H11. Existe relação positiva entre o engajamento no trabalho e o desempenho de tarefas.* Estes resultados divergem dos achados dos estudos de Castanha et al. (2020) e Johari e Yahya (2016), pois os autores constataram uma relação positiva e significativa entre estas variáveis. Este resultado pode relacionar-se especificamente no contexto orçamentário de instituições com controle orçamentário rígido, em que o engajamento no trabalho não representa uma variável determinante para que o indivíduo obtenha um melhor desempenho, mas sim observe adequadamente as restrições impostas para a aplicação de recursos. Deste modo, o desempenho de tarefas é determinado por outras variáveis presentes no contexto orçamentário público analisado, como é o caso do compartilhamento de informações. Ao partilhar as informações e conhecimentos os gestores possuem maior compreensão sobre o cenário dos recursos, limitações e oportunidades. Por esta razão, em condições de maior compartilhamento de informações os indivíduos tornam-se mais engajados no trabalho, apresentando vigor, dedicação e absorção, e tendem a apresentar maior desempenho nas suas tarefas. A Figura 2 apresenta a síntese dos resultados da pesquisa.

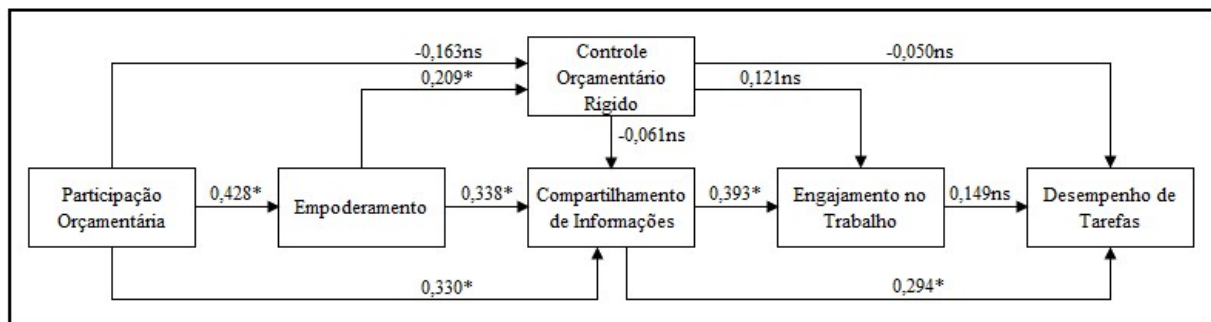


Figura 2. Resultados da Análise de Trajetórias

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Figura 2, observa-se que há relação não significativa entre as variáveis (PO→COR), (COR→CI), (COR→EM), (COR→DT) e (EN→DT). Com base nestes resultados, infere-se que o ambiente de controle orçamentário rígido, contextualizado no setor público, não influencia negativamente os gestores a sentirem-se menos engajados para o desempenho de suas tarefas, revelando que o comprometimento dos gestores com as metas da instituição se sobressai em relação ao impacto negativo dos cortes de recursos, baixa autonomia e rigidez que possui a gerência orçamentária da administração pública das IFES.

Por outro lado, sobre os efeitos da participação orçamentária, segundo Milani (1975), quanto maior a participação dos gestores nos processos orçamentários, maior é a satisfação no desempenho de suas atividades. Conforme os resultados encontrados, nota-se que a participação orçamentária tende a potencializar positivamente o empoderamento dos gestores e este apresenta efeitos positivos no compartilhamento de informações. Nestas condições, há também a ocorrência de melhor desempenho de tarefas dos gestores com responsabilidades orçamentárias nas IFES. Em consonância com essas evidências, o estudo revela que a participação orçamentária e o empoderamento psicológico atenuam os efeitos negativos do controle orçamentário rígido, melhorando o compartilhamento de informações e impactando positivamente no engajamento dos gestores no trabalho e no desempenho das suas tarefas.



Portanto, o compartilhamento de informações entre gestores e seus superiores no processo orçamentário, tende a potencializar a relação existente entre o empoderamento, engajamento e desempenho de tarefas no setor público. Tais resultados sugerem que o compartilhamento de informações deve ser incentivado no contexto público, uma vez que apresentou efeitos benéficos nas relações propostas. Do mesmo modo, a participação ativa dos gestores da elaboração do orçamento de sua unidade também deve ser incentivada.

4.2 Análise Complementar

A fim de verificar se há diferenças significativas na amostra da pesquisa, analisou-se se o perfil dos respondentes pode influenciar as variáveis estudadas (Tabela 5).

Tabela 5. Resultados da Análise Adicional

Variável	PO	COR	CI	EM	ENG	DT	IMP	COM	SIG	AUT	VIG	DED	ABS
Sexo	.021	.049	-.205*	-.133	-.138	-.140	-.018	-.159**	-.093	-.119	-.108	-.158**	-.131
Idade	-.003	.212**	-.089	.106	.183	.226**	.030	.108	.182**	-.006	.173	.137	.202**
TTI	-.113	.042	.014	.119	.171	-.147	.028	.126	.274*	-.067	.137	.231**	.129
TTF	-.178	.164	-.199	-.157	-.059	.142	-.394*	.061	-.068	.026	-.012	-.093	-.067
TPRO	.294*	-.099	.081	-.017	-.154	-.143	.206**	-.114	-.227*	.036	-.136	-.172	-.134
NCGC	.090	.197	.060	.171	.170	-.044	.136	-.151	.236**	.162	.117	.159	.204
NCRPO	.285**	.056	.319*	.391*	.256	.466*	.285**	.507*	.312*	.066	.253	.278**	.204
R ²	.253	.144	.200	.288	.196	.212	.281	.193	.313	.064	.156	.204	.177
Erro	10.155	6.819	3.069	6.775	17.701	3.253	2.728	1.878	2.492	3.256	6.557	5.453	6.899
Z	4.498	2.229	3.324	5.362	3.233	3.585	5.202	3.183	6.043	.904	2.448	3.402	2.866
Sig.	.000 ^b	.039 ^b	.003 ^b	.000 ^b	.004 ^b	.002 ^b	.000 ^b	.005 ^b	.000 ^b	.507 ^b	.024 ^b	.003 ^b	.009 ^b

Legenda: PO. Participação Orçamentária; COR. Controle Orçamentário Rígido; CI. Compartilhamento de Informações; EMP. Empoderamento; IMP. Impacto; COM. Competência; SIG. Significado; AUT. Autodeterminação; ENG. Engajamento no trabalho; VIG. Vigor; DED. Dedicação; ABS. Absorção; DT. Desempenho de tarefas; TTI. Tempo de Trabalho na Instituição; TTF. Tempo de Trabalho na Função; TPRO. Tempo que possui Responsabilidade Orçamentária; NCGC. Nível de Conhecimentos em Gestão de Custos; NCRPO. Nível de Conhecimentos em Rotinas e Processos Orçamentários. *. Correlação significativa no nível 0,05. **. Correl. significativa no nível 0,10.

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando os resultados apresentados na Tabela 5, observa-se que maiores níveis de participação orçamentária estão positivamente associados ao tempo em que o indivíduo possui responsabilidade orçamentária e o nível de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários. Estes resultados indicam que quanto maior o tempo de desempenho das tarefas, maior participação orçamentária os gestores apresentam. Os gestores mais velhos percebem o controle orçamentário rígido no setor em que estão envolvidos. Outro fator observado é que as gestoras do sexo feminino são mais propensas ao compartilhamento de informações, assim como os gestores com maiores níveis de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários.

Deste modo, os gestores com maior conhecimento na área atuante, possuem maior empoderamento, encorajando-se mais à partilha de conhecimentos. Este nível de conhecimento das rotinas orçamentárias está positivamente associado ao empoderamento dos gestores, vinculando-se ainda ao desempenho de suas tarefas. Além disso, nota-se que gestores mais velhos também apresentam melhor desempenho de tarefas, posto que a autoridade aumenta ao longo do tempo, potencializando o empoderamento dos indivíduos (Spreitzer, 1995; Marginson et al., 2014) e a compreensão sobre o que é esperado em suas atividades de trabalho, aspectos que tendem a refletir positivamente no seu desempenho.

Em relação as dimensões do empoderamento, os resultados indicam que na dimensão de impacto, que representa a capacidade de produzir os efeitos pretendidos (Spreitzer, 1995; Marginson et al., 2014), gestores com menor tempo de trabalho na função, mas experientes quanto a responsabilidade orçamentária e gestão de custos, são mais propensos a apresentar características de impacto. A dimensão de competência demonstra a confiança na capacidade de execução do trabalho e revela que gestores do sexo feminino e com maiores níveis de conhecimentos em gestão de custos, são mais propensas a apresentar essa característica. De



acordo com o constructo de empoderamento, a dimensão significado representa mais esforço, comprometimento e persistência com dificuldades no trabalho (Spreitzer, 1995; Marginson et al., 2014). Evidencia-se que gestores experientes, com mais tempo de trabalho na instituição e que possuem maiores níveis de conhecimentos em rotinas orçamentárias e de custos, apresentam esta característica.

No que se refere as dimensões do engajamento no trabalho, as evidências revelam que na dimensão dedicação, que representa as percepções de envolvimento, entusiasmo, inspiração e orgulho no trabalho (Schaufeli et al., 2006), os gestores do sexo feminino com maior tempo de trabalho e que possuem maiores níveis de conhecimentos em rotinas e processos orçamentários são mais propensos a apresentar essa característica. Outra dimensão que se destaca é a absorção, caracterizada pela concentração, em que o indivíduo possui dificuldade de desligar-se do trabalho e percebe o tempo passando rapidamente (Schaufeli et al., 2006). Apenas gestores mais velhos (experientes) apresentaram essa característica.

No geral, os resultados da análise complementar realizada permitem refletir sobre os achados encontrados, principalmente no que se refere aos gestores com maior tempo de instituição, os quais possuem maior percepção sobre o ambiente de controle orçamentário rígido, mas com todas as incertezas, sentem-se comprometidos com as metas institucionais.

5 Conclusões

Este artigo contribui para a literatura pois examina os efeitos do controle orçamentário rígido e do compartilhamento de informações na relação entre empoderamento, engajamento e desempenho de tarefas no setor público. Além disso, contribui para a área contábil, tendo em vista que a maioria das pesquisas desenvolvidas concentraram-se em ambientes de alta participação orçamentária e vinculadas a empresas do setor privado. Uma importante inferência deste estudo é que a participação orçamentária e o empoderamento atenuam os efeitos negativos gerados pelo controle orçamentário rígido. Porém, mesmo inseridos em um ambiente de cortes orçamentários e pela baixa autonomia de gestão, os gestores sentem-se motivados para partilhar o conhecimento e informações com o superior, além de proporcionar maior engajamento no trabalho (vigor, dedicação e absorção) e desempenho das suas tarefas.

Maiores níveis de participação orçamentária impactam positivamente o empoderamento psicológico dos gestores e possibilitam o compartilhamento de informações. Desta forma, entende-se que quanto mais participativo o gestor encontrar-se no processo orçamentário, mais encorajado este se sente ao cumprimento das metas orçamentárias e a partilhar informações privadas que dispõe. Como resultado, obterá o alcance de melhor desempenho de suas tarefas. Estes resultados apresentam contribuições práticas, ao revelar que a participação orçamentária, o empoderamento (impacto, competência, significado e autodeterminação) e o compartilhamento de informações devem ser levados em conta e incentivados nas unidades do setor público, que desenvolvem o processo orçamentário. Portanto, gestores públicos devem atentar-se aos benefícios gerados pela participação dos gestores com responsabilidades orçamentárias quando da elaboração do orçamento.

Os resultados do estudo também apontam que há relação significativa entre o compartilhamento de informações e o engajamento no trabalho, pois quando impactados pelo empoderamento, os gestores dividem suas informações a fim de alcançar a melhor aplicação de recursos possíveis para a instituição, visto que se sentem engajados e comprometidos com o trabalho, dispondo de vigor e dedicação em torno de sua responsabilidade. Essas evidências complementam os estudos de Parker e Kyj (2006) e Frare e Beuren (2020) ao revelar a importância do compartilhamento de informações no trabalho, convergindo com Lunardi et al. (2020) como importante variável preditora para a obtenção de melhor desempenho.

Os resultados da pesquisa também apresentam implicações relevantes para as IFES analisadas, pois demonstram que os gestores que possuem maior conhecimento sobre as



responsabilidades orçamentárias e gestão de custos, apresentam maior propensão em atingir as metas estabelecidas. Além disso, apresentam maior confiança na execução do trabalho e comprometimento em enfrentar situações de dificuldades no trabalho. A partir deste resultado, denota-se que as IFES podem desenvolver cursos e treinamentos voltados ao setor de controladoria e gestão de custos, com vistas a aprimorar os conhecimentos dos gestores e facilitar a troca de informações, o que consequentemente irá impactar positivamente o empoderamento psicológico, engajamento e no desempenho nas atividades orçamentárias.

Castanha et al. (2020, p. 196) também analisaram o contexto público, mais precisamente servidores públicos, e abordam que se faz necessário ter cautela na interpretação dos resultados, pois “aspectos subjetivos podem estar presentes nas respostas ao instrumento de pesquisa, como por exemplo, durante a aplicação do instrumento de pesquisa manifestou-se a pandemia de Covid-19, o que submeteu os servidores públicos ao regime de trabalho em modo *home office* e isso pode ter influenciado nos resultados”. Deste modo, esta recomendação também é necessária para esta pesquisa, visto que foi realizada no período de pandemia, ainda que se tenha adotado um rigor metodológico adequado.

Apesar disto, os resultados encontrados revelam importantes implicações ao campo de estudos, que estimulam a realização de novas pesquisas, de modo que se possa melhor compreender os efeitos do controle orçamentário, de outras práticas de gestão e aspectos comportamentais neste ambiente. Uma das limitações da pesquisa é a escassez de estudos para investigar as relações propostas na área pública. Assim, outros estudos precisam ser desenvolvidos neste ambiente, para que se possa construir uma base de conhecimentos sólida sobre estas temáticas e campo de estudos. A aplicação desta análise em outras instituições poderá oportunizar o entendimento de outros fatores individuais e contextuais que também interagem neste ambiente, o que contribuirá para o desenvolvimento teórico e empírico do setor público voltado as temáticas analisadas.

Referências

- Beuren, I. M., Anzilago, M., & Vesco, D. G. D. (2018). Effects of the diagnostic and interactive use of performance assessment measures in role ambiguity and psychological empowerment. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 55-80.
- Beuren, I. M., & Zonatto, V. C. da S. (2014). Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. *Revista De Administração Pública*, 48(5), 1135-1164.
- Bido, D., Mantovani, D. M. N., & Cohen, E. D. (2018). Destruição de escalas de mensuração por meio da análise fatorial exploratória. *Gestão & Produção*, 25(2), 384-397.
- Bin, D., & Castor, B. V. J. (2007). Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em organização estatal. *Revista Administração Contemporânea*, 11(3), 35-56.
- Castanha, E. T., Beuren, I. M., & Gasparetto, V. (2020). Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 10(20), 179-200.
- Dani, A. C., Zonatto, V. C. da S., & Diehl, C. A. (2017). Participação orçamentária e desempenho gerencial: uma meta-análise das relações encontradas em pesquisas desenvolvidas na área comportamental da contabilidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 10(1), 054-072.
- Frare, A. B., & Beuren, I. (2020). Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 400-412.
- Hariyanti, W., Purnamasari, P., & Lestira O, M. (2015). Pluriform motivation as antecedent and its relationships to budgeting participation and managerial performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 211, 836-84.



- Jacomossi, F., Schlup, D., & Zonatto, V. C. S. (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.
- Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554-575.
- 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.
- Kanayama, R. L. (2009). A ineficiência do orçamento público impositivo. *Revista de Direito Público da Economia*, 7, 127-144.
- Lunardi, M. A., Zonatto, V. C. S., & Nascimento, J. C. (2020). Efeitos cognitivos mediadores do compartilhamento de informação na relação entre participação orçamentária e desempenho gerencial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 31(82), 14-32.
- Mahama, H., & Cheng, M. M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *Behavioral Research in Accounting*, 25(1), 89-114.
- Marginson, D., & Ogden, S. (2005). Lidando com a ambiguidade por meio do orçamento: os efeitos positivos das metas orçamentárias no comportamento orçamentário dos gestores. *Contabilidade, Organizações e Sociedade*, 30(5), 435-456.
- 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.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274-284.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: the expanded role of internal communications. *Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Pearson Education, Harlow, UK.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: the roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5-6), 467-483.
- Parker, R. J., & Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 27-45.
- Russo, P. T., & Guerreiro, R. (2017). Percepção sobre a sociomaterialidade das práticas de contabilidade gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 567-584.
- 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.
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49-76.
- Souza, G. E. D., & Beuren, I. M. (2018). Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(77), 194-212.
- Spreitzer, G. M. (1995). Individual empowerment in the workplace: dimensions measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Van der Stede, W. A. (2001). Measuring 'tight budget control'. *Management Accounting Research*, 12(1), 119-137.
- Zonatto, V. C. S., Weber, A., & Nascimento, J. C. (2019). Efeitos da participação orçamentária na assimetria informacional, estresse ocupacional e desempenho gerencial. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 67-91.