

Artigo

Controle burocrático e suporte organizacional no setor público: efeitos mediados pelo empoderamento psicológico no engajamento

Waleska Yone Yamakawa Zavatti Campos ¹

Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte ¹

¹ Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro / Escola de Negócios, Rio de Janeiro / RJ – Brasil

O presente estudo tem como objetivo investigar em que medida o controle burocrático e o suporte organizacional afetam o engajamento no trabalho de funcionários públicos e o papel mediador do empoderamento psicológico. Para alcançar esse objetivo, foi realizado um levantamento junto a 159 servidores públicos de dois tribunais de contas brasileiros, com posterior aplicação de análise fatorial exploratória, técnicas de parcelamento, análise fatorial confirmatória e regressão de mínimos quadrados ordinários (OLS). Os resultados evidenciam que há mediação total negativa entre controle burocrático e engajamento no trabalho por meio do empoderamento psicológico. O efeito do suporte organizacional no engajamento no trabalho é parcial e positivamente mediado pelo empoderamento psicológico. Assim, o empoderamento psicológico parece ser um importante mecanismo por meio do qual os funcionários públicos reagem a características do contexto de trabalho, sendo enfraquecido em situações de controle burocrático exacerbado ou de falta de suporte organizacional, com consequências para o nível de entusiasmo e dedicação. Os achados são discutidos à luz de suas implicações teóricas e práticas para a gestão no setor público.

Palavras-chave: controle burocrático; *red tape*; suporte organizacional; empoderamento psicológico; engajamento no trabalho.

Control burocrático y apoyo organizacional en el sector público: efectos mediados por el empoderamiento psicológico en el compromiso laboral

El presente estudio tuvo como objetivo investigar hasta qué punto el control burocrático y el apoyo organizacional afectan el compromiso laboral de los servidores públicos y el papel mediador del empoderamiento psicológico. Para lograr este objetivo, se llevó a cabo una investigación cuantitativa, basada en datos recolectados de 159 servidores públicos de dos tribunales de cuentas brasileños, con la aplicación posterior de análisis factorial exploratorio, división de variables, análisis factorial confirmatorio y regresión de mínimos cuadrados ordinarios (OLS). Los resultados muestran que existe una mediación negativa total entre el control burocrático y el compromiso laboral a través del empoderamiento psicológico. El efecto del apoyo organizacional sobre el engagement en el trabajo está parcialmente y positivamente mediado por el empoderamiento psicológico. Así, el empoderamiento psicológico constituye un mecanismo importante a través del cual los servidores públicos reaccionan a las características del contexto de trabajo, debilitándose en situaciones de control burocrático exacerbado o falta de apoyo organizacional, con consecuencias en el nivel de entusiasmo y dedicación. Los hallazgos se discuten a la luz de sus implicaciones teóricas y prácticas para la gestión en el sector público.

Palabras clave: control burocrático; *red tape*; apoyo organizacional; empoderamiento psicológico; compromiso en el trabajo.

DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220220301>

ISSN: 1982-3134 

Artigo recebido em 25 set. 2022 e aceito em 03 maio 2023.

Editora-chefe:

Alketa Peci (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil) 

Editora adjunta:

Gabriela Spanghero Lotta (Fundação Getulio Vargas, São Paulo / SP – Brasil) 

Pareceristas:

André Dantas Cabral (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil) 

Gustavo Moreira Tavares (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil) 

Relatório de revisão por pares: o relatório de revisão por pares está disponível neste [link](#).

Bureaucratic control and organizational support in the public sector: effects mediated by psychological empowerment on engagement

The study investigates how bureaucratic control and organizational support affect the civil servant's work engagement and the mediating role of psychological empowerment. The research adopted a quantitative approach using data collected from 159 public servants of Brazilian courts of accounts, with subsequent application of exploratory factor analysis, parceling techniques, confirmatory factor analysis, and ordinary least squares regression (OLS). The results show a negative mediation of psychological empowerment in the relationship between bureaucratic control and work engagement and a partial and positive mediation between organizational support and work engagement. Thus, psychological empowerment constitutes an important mechanism through which civil servants react to characteristics of the work context, being weakened in situations of exacerbated bureaucratic control or lack of organizational support, with consequences for the level of enthusiasm and dedication. The findings are discussed in light of their theoretical and practical implications for management in the public sector.

Keywords: bureaucratic control; red tape; organizational support; psychological empowerment; work engagement.

AGRADECIMENTOS

A autora Flávia Cavazotte agradece o apoio recebido do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) – Bolsa de Pesquisa 303871/2021-0 (Produtividade em Pesquisa).

1. INTRODUÇÃO

O contexto de trabalho nas organizações públicas brasileiras envolve estruturas permeadas por múltiplos níveis de hierarquia, complexos sistemas de organização e aspectos culturais como o autoritarismo centralizado e a aversão ao espírito empreendedor (Pires & Macêdo, 2006; Silva & Fadul, 2010). Tais características, frequentemente, representam desafios para a implementação de processos organizacionais relevantes, como a inovação, e podem impactar negativamente atitudes e desempenho de servidores públicos (Cavazotte, Moreno, & Turano, 2015; Klein & Mascarenhas, 2016).

Dessa forma, compreender como elas afetam os servidores é essencial para a concepção de políticas e iniciativas que permitam mitigar tais tendências. É sobre essa questão que se concentra esta pesquisa, na qual buscamos analisar os mecanismos por meio dos quais o controle burocrático desmobiliza o engajamento de servidores públicos, bem como o papel do suporte organizacional nesse cenário.

O controle burocrático está relacionado com presença de regras densas, aplicação de procedimentos e regulamentos com alto grau de formalização (Bozeman, 1993). Estudos em administração pública relatam que aspectos como controle burocrático (Borst, 2018) e demandas de trabalho (Borst, Kruyen, & Lako, 2019) podem afetar negativamente o engajamento e a satisfação no trabalho de funcionários públicos (Kaufmann & Tummers, 2017). Porém, embora o controle burocrático possa trazer problemas para as organizações, como excesso de formalização e de regras (Bozeman, 1993), sua relação com o engajamento de funcionários públicos ainda não é totalmente compreendida.

Por outro lado, recursos pessoais e organizacionais podem elevar o nível de motivação no serviço público (Battaglio & Gelgec, 2017) e afetar positivamente o engajamento dos funcionários (Borst et al., 2019). O suporte organizacional seria um desses mecanismos capazes de fomentar a satisfação (Maan, Abid, Butt, Ashfaq, & Ahmed, 2020) e o engajamento no trabalho (Arokiasamy,

2021). No entanto, o impacto do suporte organizacional em ambientes burocráticos é também pouco conhecido.

Diante disso, as questões que orientaram esta pesquisa são: o controle burocrático e o suporte organizacional estão associados com o engajamento no trabalho no contexto do serviço público brasileiro? Como essas características do contexto de trabalho propiciam o (des)engajamento na gestão pública? Seria o empoderamento psicológico um mecanismo central de conexão entre essas características contextuais e o engajamento no trabalho?

Com base na teoria da troca social (Blau, 1964) e da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), o estudo propõe e analisa os efeitos concorrentes do controle burocrático e do suporte organizacional no engajamento no trabalho, isto é, no vigor, na dedicação e na absorção (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) experimentados pelos funcionários públicos no trabalho. A pesquisa também investiga os mecanismos mediadores exercidos pelo empoderamento psicológico. As hipóteses propostas foram avaliadas pelo *survey* feito com funcionários de tribunais de contas brasileiros.

Os resultados constituem uma importante contribuição para a literatura sobre gestão pública no Brasil, ao enfatizar o impacto deletério do controle burocrático no entusiasmo com que os funcionários se envolvem com suas funções, bem como o papel concomitante do suporte organizacional como fator mobilizador do vigor e da dedicação do servidor público.

Incorporando a teoria da troca social e da autodeterminação, esta pesquisa propõe, de forma original, que o suporte organizacional pode ter um papel compensatório sobre os efeitos do controle burocrático no engajamento no trabalho, ou seja, pode contrabalançar os efeitos negativos do controle burocrático sobre o empoderamento psicológico. Se, por um lado, o controle burocrático intensifica as demandas sobre o funcionário público, por outro, o suporte organizacional pode compensar essas pressões, assegurando, dessa forma, seu engajamento no trabalho. Tal efeito compensatório se realizaria por meio do senso de empoderamento psicológico do servidor público.

Assim, este estudo também contribui para a literatura ao analisar o papel do empoderamento psicológico como um mecanismo-chave nesse processo, isto é, em associação com os dois aspectos contrastantes do contexto de trabalho. O artigo é o primeiro de que temos conhecimento a analisar, de forma compreensiva, o binômio “controle burocrático x suporte organizacional” em conexão com o empoderamento psicológico e como antecedente do engajamento no trabalho.

Por fim, a pesquisa atende aos apelos de teóricos da burocracia, como George, Pandey, Steijn, Decramer, e Audenaert (2021), que sugerem a necessidade de identificação de fatores facilitadores ao enfrentamento das disfunções da burocracia interna, já que a burocracia imposta pela própria organização tende a ser mais prejudicial aos resultados organizacionais e individuais do que a burocracia externa, bem como o aprofundamento de pesquisas para além do eixo germânico e anglo-americano.

Essa contribuição é relevante não apenas para a compreensão de como características do trabalho (des)mobilizam o engajamento do servidor, mas também para orientar as práticas gerenciais, ao servir de base para ações que visem estimular o engajamento de funcionários ocupantes de carreiras de Estado na gestão pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho é definido como um estado de realização afetivo-motivacional positivo, duradouro e gratificante relacionado ao trabalho, cujas dimensões distintivas são vigor, dedicação e absorção (Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli et al., 2006; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Ao contrário de um estado afetivo momentâneo, como a experiência de uma emoção, o engajamento se refere a um estado afetivo-motivacional mais persistente (Salanova & Schaufeli, 2008). Apesar de diferentes conceituações sobre o engajamento, a visão majoritária é a de que funcionários engajados têm altos níveis de energia, entusiasmo, e se identificam com o trabalho que realizam (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

O vigor se caracteriza pela resiliência mental no exercício do trabalho ou por energia, vontade, persistência e disposição para aplicar esforço ao trabalho, mesmo diante de dificuldades (Salanova & Schaufeli, 2008). A dedicação, por sua vez, reflete entusiasmo, inspiração, orgulho, resolução de desafios e senso de significado, sendo marcada por um envolvimento que vai além da identificação em níveis normais com a organização, pois inclui a dimensão afetiva (Schaufeli et al., 2006). Por fim, a absorção é definida como um estado concentrado, no qual o tempo passa rápido e o funcionário tem dificuldade em se desconectar do trabalho. A absorção envolve atenção concentrada sem esforço, clareza de pensamento e prazer intrínseco (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009).

Em outras palavras, o engajamento é um estado afetivo-cognitivo penetrante, que transcende um estado momentâneo e não está relacionado com um objeto, evento ou pessoa em particular (Schaufeli et al., 2006). Por causa da sensação de bem-estar, o engajamento no trabalho é concebido como um antípoda do esgotamento profissional (*burnout*), ou seja, refere-se a um alto nível de energia com o próprio trabalho, enquanto o *burnout* é expresso por meio de um baixo nível de energia e pouca identificação com o trabalho (Bakker et al., 2008).

Uma vez que o engajamento no trabalho se refere à persistência e a altos níveis de energia, pode-se esperar que recursos disponibilizados no trabalho favoreçam o engajamento, enquanto exigências e demandas restritivas tenham efeitos negativos (Borst et al., 2019; Zahari & Kaliannan, 2022). Podem ser considerados recursos para a realização do trabalho o suporte organizacional, a liderança e a autonomia. Por outro lado, configuram demandas do trabalho cargas de trabalho excessivas, supervisão abusiva e controle burocrático (Zahari & Kaliannan, 2022).

2.2 Controle burocrático como barreira ao engajamento no trabalho

Bozeman (1993) define burocracia organizacional como regras, procedimentos e regulamentos que permanecem em uso gerando ônus de *compliance*, mas não são dotados de eficácia para o objeto funcional das regras. Para Secchi (2009), a burocracia, em geral, tem como características formalidade, impessoalidade e profissionalismo. A formalidade abarca hierarquia administrativa, procedimentos e formalizações. A impessoalidade, por sua vez, evita que as posições hierárquicas se apropriem de benefícios no exercício de uma função, ao passo que o profissionalismo envolve a necessidade de capacidades técnicas e de conhecimento. Embora as burocracias públicas possam gerar disfunções, elas também permitem a acumulação de conhecimentos e a implementação de políticas públicas (Peci, Irigaray, & Stocker, 2021).

Regulamentos, normas e rotinas que não se alinham ao alcance do interesse público enquanto geram custos e desvantagens aos seus destinatários são denominados controle burocrático ou *red tape* (Bozeman & Scott, 1996; George et al., 2021), que pode ser entendido como a execução de regras, normalmente com alto grau de formalização e restrição, as quais não servem a propósitos organizacionais ou sociais legítimos, trazendo como resultado procedimentos desnecessários, atrasos, ineficiência e frustração (Bozeman, 1993; Bozeman & Scott, 1996).

Para DeHart-Davis e Pandey (2005), os controles burocráticos podem alienar os funcionários, como as linhas de montagem, já que procedimentos minuciosamente calculados pressupõem a automação semelhante a de uma máquina, reduzindo o arbítrio, separando o funcionário dos objetivos organizacionais e diminuindo o significado do trabalho.

Tal custo do controle burocrático para o engajamento no trabalho se fundamenta na teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000). Segundo ela, os indivíduos buscam constantemente satisfazer a três necessidades básicas: autonomia, competência e relacionamento. A primeira se refere à necessidade de atuar com a liberdade de escolha; a segunda se relaciona com a necessidade de completar tarefas e vencer desafios; por fim, a terceira está ligada à necessidade de respeito e relações construtivas (Ryan & Deci, 2000).

A cultura de controle burocrático, marcada por elevados níveis de autoridade, iniciativas limitadas, tomada de decisão centralizada e comunicação de cima para baixo, além de níveis altos de controle burocrático, desfavorece o engajamento no trabalho na medida em que compromete as três necessidades básicas propostas pela teoria da autodeterminação.

O pressuposto basilar deste estudo é que o excesso de controle burocrático exacerba demandas restritivas sobre o indivíduo, o que prejudica o engajamento no trabalho (Borst et al., 2019; Zahari & Kaliannan, 2022), limitando um processo psicológico fundamental para o crescimento e o desenvolvimento: a autodeterminação (Ryan & Deci, 2000). A literatura recente que investiga as relações entre burocracia (*red tape*) e resultados dos funcionários (Blom, Borst, & Voorn, 2021; George et al., 2021; Hendryadi, Suratna, Suryani, & Purwanto, 2019; Hirst, Van Knippenberg, Chen, & Sacramento, 2011; Steijn & Van Der Voet, 2019) oferece suporte à ideia de que o controle burocrático excessivo pode alienar os funcionários, desengajando-os do trabalho. Diante disso, supomos: o controle burocrático está negativamente relacionado ao engajamento no trabalho (H1).

Segundo Spreitzer (1995), o empoderamento psicológico é um construto motivacional intrínseco ativamente orientado para papéis de trabalho e envolve um conjunto de cognições influenciadas pelo contexto de trabalho: senso de significado, competência (autoeficácia), autodeterminação e impacto (Spreitzer, 1996). Esses aspectos cognitivos ocorrem internamente e advêm de experiências positivas oriundas das tarefas de trabalho.

Assim, o senso de significado se refere ao grau em que os indivíduos percebem as tarefas desempenhadas como significativas. A competência, por sua vez, se relaciona com conhecimentos e habilidades para o desempenho do trabalho. Já a autodeterminação indica o grau de liberdade de escolha dos indivíduos na realização do trabalho. Por fim, o impacto diz respeito à percepção de que os resultados do trabalho são importantes para o departamento ou a organização (Monje-Amor, Xanthopoulou, Calvo, & Vázquez, 2021; Spreitzer, 1995).

Juntas, as quatro cognições configuram uma orientação ativa para um papel de trabalho, ou seja, em vez de passividade do indivíduo, o funcionário que apresenta altos níveis de empoderamento psicológico é capaz de moldar seu papel e seu contexto de trabalho (Spreitzer, 1995). Ademais, o empoderamento psicológico abrange controle pessoal, engajamento ativo, postura proativa na vida

e compreensão crítica do ambiente enraizada numa estrutura de ação social capacitadora e coletiva (Zimmerman, 1995).

A percepção de estar no controle do trabalho traz inúmeros efeitos positivos, como melhoria do desempenho (Tripathi, Priyadarshi, P. Kumar, & S. Kumar, 2020), cidadania organizacional (Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya, 2017) e engajamento no trabalho (Rahi, 2021). Porém, crenças em suas competências e em sua capacidade de impacto pessoal sobre o ambiente de trabalho podem ser limitadas em ambientes de extremo controle burocrático (Spreitzer, 1995; Steijn & Van Der Voet, 2019). No setor público, amplamente caracterizado por estruturas hierárquicas e burocráticas, há diversas restrições à exploração e à experimentação, essenciais para o empoderamento psicológico (Spreitzer, 1996).

Ademais, ao impor regras e procedimentos vazios, o excesso de controle burocrático pode prejudicar a autodeterminação, atuando como antípoda de um clima de empoderamento (Hendryadi et al., 2019). De acordo com a literatura, elevados níveis de burocracia e centralização estão negativamente relacionados com o comprometimento afetivo (Hendryadi et al., 2019) e a diminuição do empoderamento psicológico dos funcionários (Tsang, Du, & Teng, 2022). Diante disso, supomos: o controle burocrático está negativamente relacionado ao empoderamento psicológico (H2).

Além disso, com base na teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), quando os indivíduos percebem que o trabalho desempenhado é relevante (senso de significado), que detêm os meios necessários para fazer seu trabalho (desenvolvem competências), que podem promover e implementar escolhas (autodeterminação), bem como acreditam na influência dos resultados de seu trabalho em seu departamento ou organização (impacto), eles alcançam níveis mais intensos de motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000), favorecendo mais vigor, dedicação e absorção, ou seja, promovendo seu engajamento (Monje-Amor et al., 2021).

Em outras palavras, ao se sentirem competentes e ao obterem autoridade para determinar seu trabalho por meio de tarefas significativas e de impacto, funcionários públicos se sentem mais energizados para a realização do trabalho (Aggarwal, Chand, Jhamb, & Mittal, 2020; Sousa & Van Dierendonck, 2014). Há evidência empírica de que funcionários que atuam em ambientes no qual encontram maior significado no trabalho e segurança psicológica apresentam níveis mais altos de engajamento (Bhatnagar, 2012). Portanto, o empoderamento psicológico está positivamente relacionado ao engajamento no trabalho (H3).

Se o empoderamento psicológico envolve a crença no significado, na competência, na autodeterminação e no impacto do trabalho (Spreitzer, 1995), como visto antes, é provável que burocracias disfuncionais marcadas por hierarquia exacerbada, visão de curto prazo e obsessão por regras sem propósitos organizacionais enfraqueçam o nível de empoderamento dos indivíduos. Na medida em que o empoderamento psicológico reflete a consciência do indivíduo sobre recursos e fatores capazes de facilitar seus esforços para atingir objetivos, a alienação e o controle trazidos pelas disfunções da burocracia tendem a minar esse senso de empoderamento, desfavorecendo, por meio do enfraquecimento dessas cognições, seu nível de engajamento no trabalho (Zahari & Kaliannan, 2022).

Evidências empíricas sugerem que a burocracia exerce um impacto negativo no comprometimento e na satisfação no trabalho (Blom et al., 2021), bem como no engajamento dos indivíduos (Borst et al., 2019; Siverbo, 2021). Com base na teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), este estudo propõe que tais efeitos sobre o engajamento resultam de restrições provocadas pelo excesso de controle burocrático à experiência de empoderamento psicológico.

A aplicação de regras ou procedimentos inúteis, mas onerosos, pode produzir alienação, caracterizada pela falta de sentido, de autonomia, e pela impotência (Blom et al., 2021; DeHart-Davis

& Pandey, 2005). Ao enfraquecer o empoderamento psicológico, ou seja, o senso de autonomia e de significado do trabalho, o controle burocrático mina o engajamento no trabalho de funcionários públicos. Diante disso, supomos: a relação entre controle burocrático e engajamento no trabalho é mediada pelo empoderamento psicológico (H3a).

2.3 Suporte organizacional como propulsor do engajamento no trabalho

O suporte organizacional, aqui entendido como um elemento contextual cuja força motivacional seria contrária à burocracia, se relaciona com o grau de apoio que o funcionário esperaria da organização numa ampla variedade de situações (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Sulea et al., 2012). Desse modo, os funcionários elaboram crenças sobre em que medida a organização os valoriza e prioriza seu bem-estar (Kurtessis et al., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002). Além disso, altos níveis de suporte organizacional garantem que os funcionários retribuam à organização de forma eficaz, lidando inclusive com situações desafiadoras ou estressantes (Rhoades & Eisenberger, 2002) da mesma forma que as pessoas se comprometem com outras nas relações sociais (Eisenberger et al., 1986).

A teoria da troca social (Blau, 1964) fornece o arcabouço teórico para o relacionamento positivo entre suporte organizacional e engajamento no trabalho. A teoria sustenta a ideia de que altos níveis de suporte organizacional podem levar os servidores públicos a retribuir à organização por meio de comportamentos positivos como o engajamento, de modo a auxiliar a organização a atingir seus objetivos. Portanto, a norma da reciprocidade obriga a devolução de um tratamento favorável, o que leva a resultados benéficos para empregadores e empregados (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Nesse contexto, o incremento de recursos de trabalho disponíveis – apoio social, autonomia, oportunidades de aprender e *feedback* – podem aumentar o nível de engajamento, o que, por sua vez, diminuiria a intenção de rotatividade e ausências por doença (Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2009), aumentando o desempenho no trabalho (Bakker et al., 2008). Pesquisas anteriores evidenciaram que o engajamento depende de climas favoráveis, como metas compartilhadas e resolução participativa de problemas (Gilson & Shalley, 2004). Por fim, estudos em diversos contextos evidenciaram que o suporte organizacional é preditor do engajamento no trabalho (Caesens & Stinglhamber, 2014; Oubibi, Fute, Xiao, Sun, & Zhou, 2022; Saks, 2006).

Os funcionários capazes de perceber que a organização valoriza suas contribuições e seu bem-estar vivenciam altos níveis de suporte organizacional, ou seja, estão mais propensos a se sentir incluídos e respeitados, o que pode levá-los a exibir alto envolvimento no trabalho (Ertürk, 2010). Sheikh (2022) evidenciou que o suporte organizacional está positivamente associado ao comprometimento com a organização. Já Arokiasamy (2021), em seu estudo com expatriados, demonstrou que o suporte organizacional é capaz de levar a maiores níveis de engajamento no trabalho. Por fim, Oubibi et al. (2022) constataram que o suporte organizacional e as condições de trabalho são antecedentes do engajamento. Diante disso, temos: o suporte organizacional está positivamente relacionado ao engajamento no trabalho (H4).

Para Maan et al. (2020), funcionários que percebem que suas organizações valorizam suas contribuições experimentam maior empoderamento psicológico em razão do desenvolvimento de um ambiente psicologicamente seguro. Segundo a teoria da troca social (Blau, 1964), funcionários que recebem apoio organizacional ficam mais propensos a retribuir à organização altos níveis de empoderamento psicológico, já que, ao se sentirem apoiados, passam a atribuir maior significado e

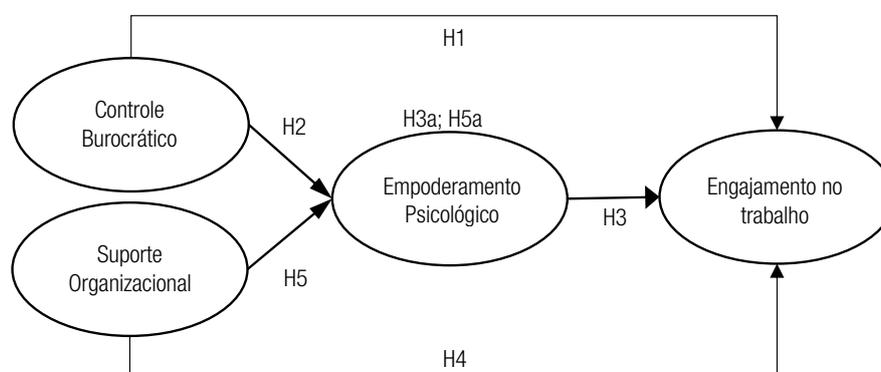
impacto do seu trabalho, ganhando segurança para tomada de decisões autônomas e autodeterminação (Ertürk, 2010), sem medo de repreensões ou de infringir normas.

Ao criar boas condições de trabalho e oferta de projetos desafiadores, fornecer autonomia e responsabilidades, além de outras ações de suporte social, a organização está também favorecendo a motivação intrínseca do funcionário, potencializando seu empoderamento psicológico (Yogalakshmi & Suganthi, 2020). Especificamente, considerando as quatro dimensões cognitivas do empoderamento psicológico (Spreitzer, 1995), o suporte organizacional sinaliza ao funcionário que ele é um membro reconhecido e valorizado, o que estimula a crença de que seu trabalho é significativo. Em segundo lugar, o suporte organizacional também favorece a autodeterminação, pois o suporte da organização pode ampliar a autonomia para determinar o modo de realizar o trabalho, desenvolver as competências mais adequadas para o exercício de tarefas e maximizar o potencial de impacto no departamento e na organização. Isso leva à nossa quinta hipótese: o suporte organizacional está positivamente relacionado ao empoderamento psicológico (H5).

Por meio de seu impacto no empoderamento psicológico, o suporte organizacional potencializa o engajamento no trabalho. Esse processo se dá mediante os ganhos que o suporte organizacional possibilita na motivação intrínseca e na autodeterminação (Ryan & Deci, 2000). Ao estimular a ampliação do senso de empoderamento, o suporte organizacional amplia o senso de autonomia, competência e relacionamento dos funcionários, ou seja, sua motivação intrínseca, o que os torna mais propensos a se engajarem no trabalho (Monje-Amor et al., 2021).

Mais importante, o suporte organizacional recebido estimula a autodeterminação, favorecendo o envolvimento e a capacidade de tomar decisões (Sulea et al., 2012; Yogalakshmi & Suganthi, 2020). Quando o funcionário tem o apoio de sua organização, quer por meio de recompensas, quer por preocupação e atenção com o bem-estar, responde com atitudes positivas, como aumento do desempenho, do comprometimento e do engajamento (Maan et al., 2020; Tripathi, Srivastava, Singh, Kapoor, & Solanki, 2021). Assim, a relação entre suporte organizacional e engajamento no trabalho é mediada pelo empoderamento psicológico (H5a). A Figura 1 apresenta o modelo teórico do estudo.

FIGURA 1 MODELO TEÓRICO



Nota: Hipóteses H3a e H5a são de mediação, considerando controle burocrático e suporte organizacional como variáveis independentes, respectivamente.

Fonte: Elaborada pelos autores.

3. MÉTODO

3.1 Participantes e procedimentos

Testamos as hipóteses do estudo por meio de um questionário administrado a servidores públicos de dois tribunais de contas estaduais, de Goiás e de Rondônia, com uma taxa de resposta de aproximadamente 29%. Por meio de formulário eletrônico enviado via Qualtrics, cada funcionário foi encorajado a avaliar o próprio engajamento e empoderamento psicológico, ao passo que também foi solicitado a avaliação do nível de controle burocrático e de suporte organizacional relativos ao órgão em que se situam. Os questionários foram enviados aos e-mails institucionais dos participantes no mês de maio de 2021. O tempo dedicado para responder variou entre 6 e 10 minutos.

Participaram do estudo um total de 161 entrevistados, recrutados por meio de mecanismos de comunicação formais, como e-mails institucionais, redes oficiais de comunicação dos órgãos públicos e contatos sociais dos pesquisadores. Após a remoção de dois *outliers* estatisticamente significativos, detectados por distância de Mahalanobis, a amostra analisada totalizou 159 participantes, sendo 52,2% do estado de Goiás. Além disso, entre os respondentes, 54% são do sexo feminino, e a média de idade é de 41 anos. A maioria tem especialização e, em média, 11 anos de experiência profissional.

3.2 Medidas

Originalmente, as escalas foram desenvolvidas na língua inglesa. Para aplicação na realidade brasileira, foi realizado o processo de tradução, retradução e consulta a especialistas. Por fim, as escalas foram validadas em língua portuguesa por meio de análise fatorial confirmatória.

3.2.1 Controle burocrático

O controle burocrático em nível organizacional foi mensurado pela escala de Hage e Aiken (1967), por meio de duas de suas dimensões: hierarquia da autoridade e regras. Um exemplo de hierarquia da autoridade é quando dizemos que mesmo pequenas questões devem ser encaminhadas a alguém de maior escalão para uma resposta final. Foi utilizada a escala Likert de cinco pontos, cuja variação envolveu desde discordância total até concordância total. O alfa de Cronbach (α) para esse construto foi de 0,87.

3.2.2 Suporte organizacional

O suporte organizacional foi mensurado por meio de nove itens com cargas fatoriais mais elevadas do estudo original de Eisenberger et al. (1986), a exemplo do procedimento adotado pelo trabalho de Eisenberger et al. (1990, p. 52). Foi usada a escala do tipo Likert de sete pontos, variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, em itens como: “A organização se importa com minhas opiniões” ($\alpha = 0,94$).

3.2.3 Empoderamento psicológico

A fim de verificar o grau de empoderamento psicológico dos liderados diante do trabalho, foi aplicada a escala de Spreitzer (1995). O empoderamento psicológico é um construto composto por quatro dimensões: significado, competência, autodeterminação e impacto. A primeira foi medida, por exemplo, pelo item: “O trabalho que realizo é muito importante para mim”. Foi empregada a escala do tipo Likert de sete pontos, com variação entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente” ($\alpha = 0,94$).

3.2.4 Engajamento

O engajamento foi medido pela escala Uwes-9 (Schaufeli et al., 2006), a qual apresenta nove itens, divididos entre vigor, dedicação e absorção. Um exemplo é: “Estou entusiasmado com meu trabalho”. Por fim, foi aplicada a escala Likert de sete pontos, cuja variação compreendia de “nunca” a “sempre” ($\alpha = 0,95$).

3.2.5 Variáveis marcadoras

A variável marcadora utilizada segue os critérios orientados por Williams, Hartman, e Cavazotte (2010). Seus oito itens avaliam a apreciação por diferentes aspectos da vida cotidiana, utilizando uma escala Likert de 5 pontos, variando entre “concordo totalmente” e “discordo totalmente”.

3.2.6 Variáveis de controle

Idade, gênero e tempo de estabilidade organizacional foram usados como variáveis de controle. A idade parece ser um importante preditor do engajamento no trabalho (Zhang & Farndale, 2022). Além disso, o tempo de estabilidade organizacional favorece o engajamento (Bal, Cooman, & Mol, 2013). Por fim, o gênero masculino pode ser um facilitador para a expressão de maiores níveis de engajamento no trabalho (Banihani, Lewis, & Syed, 2013).

4. RESULTADOS

Avaliamos a presença de *outliers* por meio da distância de Mahalanobis. Do total de 161 observações, apenas duas apresentaram significância estatística ($p < 0,001$) e foram removidos da amostra. Restaram 159 observações válidas. Não há dados omissos na amostra, já que o questionário contou com a funcionalidade de resposta forçada.

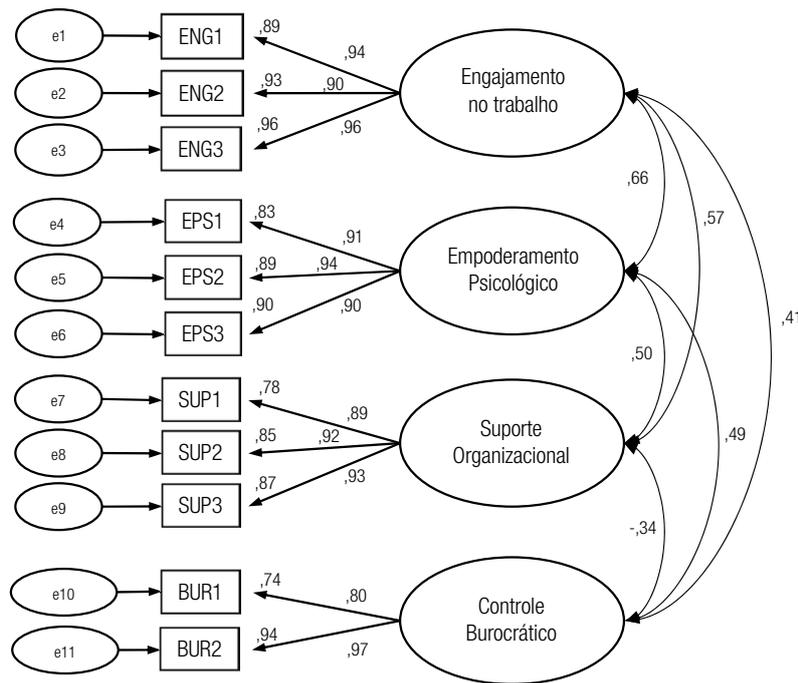
Antes de realizar os testes de hipóteses, verificamos a validade de construto das escalas por meio de análise fatorial confirmatória (AFC), pelo método de máxima verossimilhança com Amos SPSS. Considerando as vantagens psicométricas, nesta etapa, decidimos usar a técnica de parcelamento (Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002; Mansur, Sobral, & Islam, 2020).

As parcelas são usadas em abordagens multivariadas para psicometria quando há análise de variáveis latentes e têm como vantagem otimizar os índices de ajustamento do modelo quando comparados aos itens (Little et al., 2002). Desse modo, agrupamos os itens em 11 parcelas para quatro variáveis latentes. Especificamente, considerando a multidimensionalidade da escala de engajamento constatada por meio de análise fatorial exploratória, foram criadas três parcelas representativas de domínio (Little et al., 2002). A escala empoderamento psicológico com três parcelas representativas de domínio encontrou bons índices de ajustamento do modelo.

Por fim, as variáveis “Suporte organizacional” e “Controle burocrático” foram parceladas por meio da técnica de saldo de itens a construir (Little et al., 2002). Assim, os itens foram selecionados usando algoritmo fatorial, a partir do qual houve a inclusão decrescente de itens com cargas fatoriais mais altas em direção às mais baixas, a fim de mesclar itens com cargas distintas (Little et al., 2002).

O modelo fatorial foi composto, portanto, por três parcelas para engajamento, empoderamento psicológico e suporte organizacional, e por duas parcelas para controle burocrático, conforme Figura 2.

FIGURA 2 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA



Nota: ENG = Parcelas da variável “Engajamento no trabalho”. EPS = Parcelas da variável “Empoderamento psicológico”. SUP = Parcelas da variável “Suporte organizacional”. BUR = Parcelas da variável “Controle burocrático”.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados mostraram que as escalas alcançaram índices de ajuste de modelo adequados (χ^2 (df) = 72,59 (38) | $p < 0,001$, GFI = 0,93, AGFI = 0,873, IFI = 0,98, TLI = 0,97, CFI = 0,98, SRMR = ,043, RMSEA = 0,076). Além disso, os resultados da AFC demonstraram que todas as 11 parcelas tiveram escores fatoriais entre 0,80 e 0,97 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2018). O Alpha de Cronbach (α_c) se manteve acima de 0,70, o que evidencia a confiabilidade e a consistência das escalas (Hair et al., 2018).

Como é possível verificar na Tabela 1, as variâncias médias extraídas (AVE) foram superiores ao limite mínimo de 0,5, portanto as escalas apresentam validade convergente. Ademais, todos os construtos tiveram confiabilidade composta acima de 0,88, superior ao mínimo de 0,7 (Hair et al., 2018). Para todas as variáveis, a raiz quadrada da AVE (em negrito) foi maior do que as correlações entre as outras variáveis do estudo, o que sugere um modelo de mensuração adequado, dotado de validade discriminante (Fornell & Larcker, 1981).

Por fim, as correlações entre as variáveis latentes do estudo foram significativas. Destaque deve ser dado à correlação negativa entre as variáveis independentes “Burocracia” e “Suporte organizacional”

($r = -0,24$, $p < 0,01$), sugerindo que as complexidades trazidas pelo controle burocrático podem dificultar intermediações nas rotinas de trabalho associadas ao suporte social.

TABELA 1 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO

	M	DP	CC	AVE	1	2	3	4	5	6
1. Idade	41	10,57	-	-	-					
2. Tempo de estabilidade	11	9,47	-	-	0,67**	-				
3. Engajamento	5,46	1,21	0,95	0,87	0,13	0,08	0,93			
4. Empoderamento psicológico	5,21	0,95	0,94	0,84	0,18	0,13	0,62**	0,92		
5. Suporte organizacional	4,34	1,41	0,93	0,83	0,01	-0,08	0,54**	0,47**	0,89	
6. Controle burocrático	2,97	1,11	0,88	0,79	-0,24**	-0,28	-0,34**	-0,46**	-0,24**	0,91

Nota: Testes bicaudais. ** $p < 0,01$. M: média. DP: Desvio-padrão. CC: Confiabilidade composta. AVE: Variância média extraída. Os valores em negrito na diagonal são a raiz quadrada da respectiva AVE, pelo critério de Fornell e Larcker (1981). Os demais representam as correlações entre as variáveis.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Posteriormente, foi aplicada a técnica de regressão OLS (*ordinary least squares*), ou mínimos quadrados ordinários, por meio de Macro Process (Hayes, 2021). Uma das características do Process está ligada à possibilidade de inserção de uma única variável independente x na linha de comando do *software*. Isso pode ser resolvido ao estimar os efeitos diretos e indiretos de todas as k variáveis independentes x ao executar Process k vezes, inserindo um x no modelo por vez e as demais variáveis independentes x como covariáveis (Hayes, 2021, p. 154). Assim, todos os coeficientes de regressão, bem como seus efeitos diretos e indiretos, serão idênticos aos estimados simultaneamente usando um programa de modelagem de equações estruturais (Hayes, 2021). Procedimento idêntico foi aplicado no Estudo 1 de Von Hippel, Issa, Ma, e Stokes (2011).

Em termos práticos, seguimos o procedimento proposto por Hayes (2021), segundo o qual é possível medir os efeitos diretos e indiretos quando há dois ou mais agentes causais (variáveis independentes x) que transmitem simultaneamente seus efeitos sobre o mesmo resultado por intermédio de mediador(es).

Considerando que a variância do método comum, entendida como a variância atribuível ao método de mensuração, e não aos construtos que as medidas por si representam, é causa de problemas para a pesquisa comportamental, procurou-se mitigar e controlar tais efeitos com o uso de variáveis marcadoras, conforme lecionado por Williams et al. (2010). As variáveis marcadoras são aquelas que não estão relacionadas teoricamente a variáveis substantivas. Diante disso, espera-se que sua relação com variáveis substantivas seja nula (Williams et al., 2010).

A análise das premissas revelou normalidade, homoscedasticidade, linearidade e independência dos resíduos. Especificamente, os valores de assimetria ficaram compreendidos entre -1 e 1, e os

de curtose, entre -2 e 2. Além disso, o teste de Kolmogorov-Smirnov apresentou p-valor > 0,05. A premissa de homoscedasticidade e independência dos resíduos foi constatada porque o gráfico de dispersão de resíduos padronizados (y) e valor previsto padronizado (x) revelou aleatoriedade. Por fim, a linearidade foi evidenciada, já que a estatística de Durbin-Watson foi igual a 1,3. A Tabela 2 sumariza os resultados do estudo.

De acordo com a Tabela 2, com relação à hipótese 1, os resultados mostram que, no modelo sem mediação (Etapa 1), o controle burocrático tem efeito significativo e negativo, reduzindo o engajamento no trabalho ($\beta = -0,25$, 95% IC [-0,40, -0,11], $t = -3,49$, $p < 0,001$). Porém, ao incluirmos a variável mediadora “Empoderamento psicológico” (Etapa 2), a mediação é total, já que o efeito direto do controle burocrático em engajamento no trabalho, controlado por empoderamento psicológico, não é significativo ($\beta = -0,07$, 95% IC [-0,21, 0,08], $t = -0,92$, $p > 0,05$). Logo, a primeira hipótese não foi suportada. Já a segunda hipótese foi suportada, pois os resultados evidenciam que o controle burocrático tem efeito significativo negativo no empoderamento psicológico ($\beta = -0,34$, 95% IC [-0,45, -0,23], $t = -6,13$, $p < 0,001$).

TABELA 2 RESULTADOS DA REGRESSÃO OLS PARA MODELO DE MEDIAÇÃO

	Etapa 1	Etapa 2
<i>Variáveis de controle</i>	β	β
Gênero	-0,08	-0,11
Idade	0,02	0,01
Tempo de estabilidade	-0,2	-0,01
<i>Efeitos diretos</i>		
Variável marcadora > Engajamento	0,27	0,08
Controle burocrático > Engajamento	-0,25***	-0,07
Suporte organizacional > Engajamento	0,40***	0,27***
Controle burocrático > Empoderamento psicológico	-	-0,34***
Suporte organizacional > Empoderamento psicológico	-	0,23***
Empoderamento Psicológico > Engajamento	-	0,55***
R ² Empoderamento psicológico	-	0,40
R ² Engajamento no trabalho	0,35	0,46
Teste f	28,05	33,37
<i>Estimativa bootstrapping para efeitos indiretos</i>		IC 95%
Efeito indireto do controle burocrático no engajamento por meio do empoderamento psicológico	-0,18	[-0,25, -0,09]
Efeito indireto do suporte org. no engajamento por meio do empoderamento psicológico	0,13	[0,06, 0,21]

Nota: N = 159; 5000 amostras de *bootstrapping*; IC = Intervalo de confiança de 95%; *** $p < 0,001$.

Etapa 1: Modelo sem mediação.

Etapa 2: Modelo com mediação.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Por conseguinte, referendando a H3, o empoderamento psicológico apresentou efeito positivo e estatisticamente significativo em engajamento no trabalho ($\beta = 0,55$, 95% IC [0,36, 0,74], $t = 5,68$, $p < 0,001$, $R^2 = 0,46$). Em especial no que concerne aos efeitos mediadores, constatou-se um efeito indireto significativo de controle burocrático no engajamento por meio do empoderamento psicológico ($\beta = -0,18$, SE = 0,04, 95% IC [-0,25, -0,09]). Como o intervalo de confiança não compreende zero, a mediação é significativa. Diante disso, a hipótese 3a foi suportada.

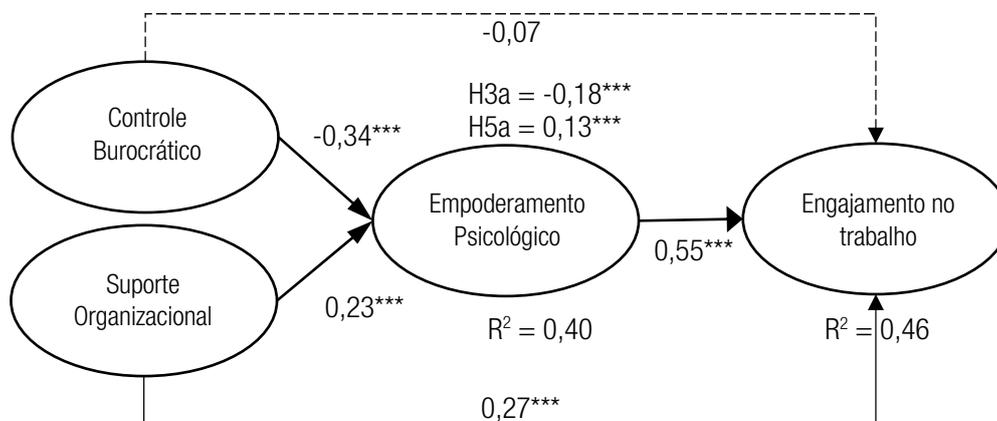
O efeito total do modelo quando não há mediador entre suporte organizacional e engajamento é de $\beta = 0,40$, 95% IC [0,28, 0,51], $t = 6,90$, $p < 0,001$. No modelo sem mediação (Etapa 1), o suporte organizacional é capaz de aumentar de forma significativa e positiva o engajamento no trabalho. Nesse contexto, ao incluirmos a variável mediadora “Empoderamento psicológico” (Etapa 2), o efeito indireto ou a mediação se torna parcial, já que o efeito direto do suporte organizacional em engajamento no trabalho, controlado por empoderamento psicológico, é significativo ($\beta = 0,27$, 95% IC [0,16, 0,38], $t = 4,72$, $p < 0,001$). Dessa maneira, a hipótese 4 foi suportada.

Além disso, os resultados da regressão OLS mostram que o impacto do suporte organizacional foi significativo e positivo no empoderamento psicológico, em que $\beta = 0,23$, 95% IC [0,15, 0,32], $t = 5,34$, $p < 0,001$. Com isso, a quinta hipótese do estudo foi suportada. A hipótese 5a também foi confirmada, já que se evidenciou um efeito indireto significativo do suporte organizacional no engajamento por meio do empoderamento psicológico ($\beta = 0,13$, SE = 0,04, 95% IC [0,06, 0,21]). O intervalo de confiança não compreende zero, logo a mediação é significativa.

Por fim, verificou-se que a variável marcadora para mensuração do viés do método comum não apresentou significância estatística em relação à variável dependente “Engajamento” ($\beta = 0,08$, 95% IC [-0,17, 0,33], $t = 0,65$, $p > 0,05$). Com isso, podemos afirmar que o estudo não apresenta problemas relacionados ao método de coleta de dados (Williams et al., 2010).

Os resultados do modelo de mediação seguem dispostos na Figura 3.

FIGURA 3 RESULTADOS DA REGRESSÃO OLS PARA MODELO DE MEDIAÇÃO



Nota: *** $p < 0,001$.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A seguir, são discutidos os resultados do estudo.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente estudo examinou em que medida os efeitos concorrentes do controle burocrático e do suporte organizacional promovem engajamento no trabalho por meio do empoderamento psicológico. Nosso objetivo foi entender o impacto desses fatores contextuais, o controle burocrático e o suporte organizacional nas atitudes de engajamento, bem como o papel do empoderamento psicológico como mecanismo central nesses processos. Os resultados indicam que os efeitos do controle burocrático no engajamento são integralmente mediados pelo empoderamento psicológico, enquanto os do suporte organizacional são parcialmente mediados pelo mesmo mecanismo. Isso quer dizer que o controle burocrático reduz o engajamento porque diminui o senso de empoderamento do servidor e que o suporte organizacional promove o engajamento, em parte, por favorecer o senso de empoderamento do servidor.

Os efeitos indiretos do controle burocrático e do suporte organizacional no engajamento no trabalho por meio do empoderamento psicológico apresentaram direções opostas, ou seja, o controle burocrático parece reduzir o engajamento, mesmo na presença do empoderamento psicológico, enquanto o suporte organizacional parece aumentar o engajamento via empoderamento psicológico. O efeito indireto negativo e totalmente mediado do controle burocrático evidencia a importância de não serem ignoradas questões de hierarquia e centralização dentro das organizações.

Sugerimos que o investimento num ambiente de trabalho dinâmico pode favorecer o empoderamento psicológico dos funcionários, em detrimento de ambientes estáticos (Blaique, Ismail, & Aldabbas, 2022). Além disso, observamos que o controle burocrático, *per se*, parece só afetar o engajamento no trabalho por meio de seu impacto no empoderamento psicológico. Em outras palavras, a mediação total encontrada entre controle burocrático e engajamento aponta para o empoderamento psicológico como o mecanismo fundamental encontrado na administração pública para dirimir controles ou tarefas sem sentido. Assim, mesmo que não seja possível eliminar o controle burocrático nesses ambientes, atuar sobre o empoderamento por meio do suporte organizacional poderia mitigar suas restrições.

Ao mensurarmos o suporte organizacional, assentimos que certas normas do setor público – notadamente, missão institucional; políticas de gestão de pessoas, como carreira e benefícios; e políticas de remuneração – beneficiam os funcionários públicos e estão positivamente relacionadas com sua motivação (Battaglio & Gelgec, 2017; Rodrigues, Reis, & Gonçalves, 2014), razão pela qual o suporte organizacional integra o modelo. Os resultados confirmam que o empoderamento psicológico é um mecanismo cognitivo central influenciado por diferentes aspectos do contexto de trabalho, que se converte em energia positiva e resultados, sendo prejudicado em situações de controle exacerbado ou de falta de suporte organizacional (Bhatnagar, 2012).

Além disso, clarificamos que um dos mecanismos pelos quais um ambiente organizacional dotado de suporte ao indivíduo é capaz de levar a maiores níveis de engajamento no trabalho é pelo empoderamento. Desse modo, identificamos que o suporte organizacional aumenta diretamente o engajamento no trabalho de funcionários públicos, na medida em que promove o empoderamento psicológico deles, sendo um caminho profícuo para o engajamento no serviço público, apesar das disfuncionalidades da burocracia.

Nossas observações evidenciam que o suporte organizacional pode compensar, em parte, os efeitos negativos do controle burocrático sobre o empoderamento psicológico, produzindo um efeito final positivo sobre o engajamento. Se, por um lado, o controle burocrático é um inibidor da autonomia e restringe a margem de ação ao criar complexidades excessivas e entraves, o suporte organizacional, por outro, é um elemento facilitador e capacitador da autodeterminação do indivíduo ao permitir flexibilizações e intermediações, favorecendo a realização de objetivos.

Ademais, as evidências reforçam que a burocracia disfuncional interna, oriunda de um rígido sistema de regras, cria deseconomias motivacionais, enquanto o suporte organizacional, pautado em ações humanas, seja por meio de políticas de recursos humanos, seja por intermédio de lideranças e colegas de trabalho, energiza esses mesmos mecanismos. Assim, independentemente do nível de controle burocrático, as práticas facilitadoras de suporte podem estimular engajamento no serviço público. Desse modo, descortinamos, de forma inédita, o papel do suporte organizacional como um fator compensatório frente à desmotivação gerada pelo controle burocrático.

A despeito das discussões teóricas sobre engajamento no trabalho (Knight, Patterson, & Dawson, 2019; Schaufeli, 2012), são escassas as pesquisas sobre os fatores contextuais concorrentes, positivos e negativos, capazes de fomentar ou obstaculizar o engajamento dos funcionários públicos. Ao focar num modelo de mediação com duas variáveis independentes concomitantes, este estudo também inova ao investigar de forma mais robusta os impactos de um ambiente encorajador *versus* controlador no engajamento no trabalho, além do papel mediador que o empoderamento psicológico dos indivíduos exerce na vivência de aspectos ambientais. O engajamento no trabalho para trabalhadores da administração pública é fator primordial porque afeta o bem-estar, aumenta o comprometimento e a satisfação, minimiza a rotatividade voluntária e favorece o alto desempenho (Borst, 2018).

Nossos achados são consistentes com a teoria da autodeterminação, segundo a qual a autonomia, o relacionamento e a competência são três necessidades basilares (Ryan & Deci, 2000), as quais, uma vez mobilizadas pelo empoderamento, podem levar a níveis mais elevados de engajamento. Esses processos parecem ser favorecidos por atividades menos burocráticas e quando o funcionário recebe mais suporte da organização. Além disso, os resultados estão amparados pela teoria da troca social, a partir da qual se entende que há uma troca recíproca entre os benefícios recebidos das organizações e o engajamento demonstrado.

5.1 Limitações e pesquisas futuras

Embora os resultados encontrados ofereçam importante contribuição sobre os efeitos do contexto no engajamento de servidores públicos e no mecanismo do empoderamento psicológico, existem algumas limitações na presente pesquisa. Por exemplo, os dados foram coletados a partir das percepções de funcionários como medidas de controle burocrático, em vez de objetivas, como número de departamentos ou duração de andamento de processos. Em segundo lugar, e decorrente da primeira limitação, os dados foram coletados por meio de questionário autorrelatado em corte transversal. Essa limitação foi mitigada pelo uso das variáveis marcadoras, por meio das quais se constatou que o viés do método comum não é um problema neste estudo. Em terceiro lugar, o desenho da pesquisa não permite a identificação de causa e efeito entre as variáveis, observação que depende de estudos experimentais futuros.

Novas pesquisas podem aplicar métricas objetivas para confirmar o impacto do nível de controle burocrático de diversos órgãos públicos, de forma longitudinal, com a utilização de dados oriundos de múltiplas fontes. Além disso, estudos futuros podem investigar se e como o controle burocrático e o suporte organizacional estão relacionados entre si no ambiente da gestão pública.

Conquanto o controle burocrático e o suporte organizacional tenham sido identificados como variáveis contextuais capazes de afetar o empoderamento psicológico e o engajamento, outros aspectos como liderança, práticas de recursos humanos, clima e cultura organizacional precisam ser investigados. Recomenda-se, assim, que novas pesquisas busquem analisar efeitos moderadores desses aspectos na burocracia e no nível de suporte percebido no setor público. Por fim, estudos futuros podem investigar outros mecanismos por meio dos quais o suporte organizacional mobiliza o vigor e a dedicação dos servidores, como a identificação e a justiça organizacional.

REFERÊNCIAS

- Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020, março). Leader–Member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology, 11*, 423. Recuperado de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00423>
- Arokiasamy, A. R. A. (2021). The uncharted territory: Plotting the relationships between perceived organizational support, work engagement and expatriate retention in Vietnam. *Journal of Asia-Pacific Business, 22*(3), 201–225. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10599231.2021.1943809>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress, 22*(3), 187–200. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bal, P. M., Cooman, R., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(1), 107–122. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management, 28*(7), 400–423. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/GM-01-2013-0005>
- Battaglio, R. P., & Gelgec, S. (2017). Exploring the structure and meaning of public service motivation in the Turkish public sector: a test of the mediating effects of job characteristics. *Public Management Review, 19*(8), 1066–1084. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1235723>
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management, 23*(5), 928–951. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651313>
- Blaique, L., Ismail, H. N., & Aldabbas, H. (2022). Organizational learning, resilience and psychological empowerment as antecedents of work engagement during covid-19. *International Journal of Productivity and Performance Management, 72*(6), 1582–1607. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0197>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Blom, R., Borst, R. T., & Voorn, B. (2021). Pathology or Inconvenience? A meta-analysis of the impact of red tape on people and organizations. *Review of Public Personnel Administration, 41*(4), 623–650. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0734371X20924117>
- Borst, R. T. (2018). Comparing work engagement in people-changing and people-processing service providers: A mediation model with red tape, autonomy, dimensions of PSM, and performance. *Public Personnel Management, 47*(3), 287–313. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0091026018770225>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., & Lako, C. J. (2019). Exploring the job demands–Resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration, 39*(3), 372–397. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Bozeman, B. (1993). A theory of government “red tape.” *Journal of Public Administration Research and Theory, 3*(3), 273–303. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/1181785>
- Bozeman, B., & Scott, P. (1996). Bureaucratic red tape and formalization: Untangling conceptual knots. *The American Review of Public Administration, 26*(1), 1–17. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/027507409602600101>
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 64*(5), 259–267. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Cavazotte, F. S. C. N., Moreno, V. A., Jr., & Turano, L. M. (2015). Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Revista de Administração Pública, 49*(6), 1555–1578. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/0034-7612136534>
- DeHart-Davis, L., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public employees: Does perceived rule dysfunction alienate managers? *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*(1), 133–148. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/jopart/mui007>

- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(4), 409-441. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13594320902834149>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/3151312>
- George, B., Pandey, S. K., Steijn, B., Decramer, A., & Audenaert, M. (2021). Red tape, organizational performance, and employee outcomes: Meta-analysis, meta-regression, and research agenda. *Public Administration Review, 81*(4), 638-651. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/puar.13327>
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management, 30*(4), 453-470. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 72-92. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/2391213>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis*. Hampshire, UK: Cengage Learning Emea. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hayes, A. F. (2021). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis—A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hendryadi, H, Suratna, K, Suryani, S, & Purwanto, B. (2019). Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment, and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business & Management, 6*(1), 1680099. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1680099>
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C. H., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal, 54*(3), 624-641. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61968124>
- Kaufmann, W., & Tummers, L. (2017). The negative effect of red tape on procedural satisfaction. *Public Management Review, 19*(9), 1311-1327. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1210907>
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Revista de Administração Pública, 50*(1), 17-39. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612146562>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(3), 348-372. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1588887>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854-1884. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling, 9*(2), 151-173. Recuperado de https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_1
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: A moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal, 6*(1), 1-10.

Recuperado de <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>

Mansur, J., Sobral, F., & Islam, G. (2020). Leading with moral courage: The interplay of guilt and courage on perceived ethical leadership and group organizational citizenship behaviors. *Business Ethics*, 29(3), 587-601. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/beer.12270>

Monje-Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779-789. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49-62. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>

Oubibi, M., Fute, A., Xiao, W., Sun, B., & Zhou, Y. (2022). Perceived organizational support and career satisfaction among Chinese teachers: The mediation effects of job crafting and work engagement during covid-19. *Sustainability*, 14(2), 623. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su14020623>

Peci, A., Irigaray, H. A. R., & Stocker, F. (2021). Administration, management, and public policies: Interfaces and dialogues with the organizational field. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(spe), 1-2. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395183908>

Pires, J. C. S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-104. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/s0034-76122006000100005>

Rahi, S. (2021). Investigating the role of employee psychological well-being and psychological empowerment with relation to work engagement and sustainable employability. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 266-285. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2020-0200>

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Rodrigues, W. A., Reis, M. T., Neto, & Gonçalves, C. G., Filho. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-273. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>

Schaufeli, W. B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10. Recuperado de http://www.rjap.psihologietm.ro/Download/rjap141_1.pdf

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/job.248>

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. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/job.595>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of*

Happiness Studies, 3, 71-92. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Sheikh, A. M. (2022). Impact of perceived organizational support on organizational commitment of banking employees: Role of work-life balance. *Journal of Asia Business Studies*, 17(1), 79-99. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JABS-02-2021-0071>

Silva, L. P., & Fadul, E. (2010). A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 651-669. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1415-6552010000400006>

Siverbo, S. (2021). The impact of management controls on public managers' well-being. *Financial Accountability and Management*, 39(1), 60-80. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/faam.12290>

Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877-899. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2013-0133>

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/256865>

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/256789>

Steijn, B., & Van Der Voet, J. (2019). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration*, 97(1), 64-80. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/padm.12352>

Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C. Z., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188-207. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13620431211241054>

Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P., & Kumar, S. (2020). Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and

psychological empowerment? *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 792-812. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2019-0159>

Tripathi, P. M., Srivastava, S., Singh, L. B., Kapoor, V., & Solanki, U. (2021, março). A JD-R perspective for enhancing engagement through empowerment: A study on Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 12-25. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.007>

Tsang, K. K., Du, Y., & Teng, Y. (2022). Transformational leadership, teacher burnout, and psychological empowerment: a mediation analysis. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(1), e11041. Recuperado de <https://doi.org/10.2224/sbp.11041>

Von Hippel, C., Issa, M., Ma, R., & Stokes, A. (2011). Stereotype threat: Antecedents and consequences for working women. *European Journal of Social Psychology*, 41(2), 151-161. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/ejsp.749>

Williams, L. J., Hartman, N., & Cavazotte, F. (2010). Method variance and marker variables: a review and comprehensive cfa marker technique. *Organizational Research Methods*, 13(3), 477-514. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1094428110366036>

Yogalakshmi, J. A., & Suganthi, L. (2020). Impact of perceived organizational support and psychological empowerment on affective commitment: Mediation role of individual career self-management. *Current Psychology*, 39(3), 885-899. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9799-5>

Zahari, N., & Kaliannan, M. (2022). Antecedents of work engagement in the public sector: A systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>

Zhang, L., & Farndale, E. (2022). Workforce age profile effects on job resources, work engagement and organizational citizenship behavior. *Personnel Review*, 51(1), 194-209. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/PR-02-2020-0095>

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581-599. Recuperado de <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.556-562.2940>

Waleska Yone Yamakawa Zavatti Campos



<https://orcid.org/0000-0001-5050-1557>

Analista de controle externo do Tribunal de Contas do Estado de Goiás; Mestrado acadêmico em administração pela Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); Especialista em controle externo e governança pública; Especialista em gestão pública; MBA em gestão de pessoas. E-mail: waleskazavatti@alumni.usp.br

Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte



<https://orcid.org/0000-0002-5450-3573>

Professora associada de gestão, liderança e comportamento organizacional da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Ph.D. em administração de empresas pela Virginia Commonwealth University. E-mail: flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Waleska Yone Yamakawa Zavatti Campos: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Liderança); Análise formal (Igual); Aquisição de financiamento (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Suporte); Administração de projeto (Igual); Recursos (Igual); Software (Liderança); Supervisão (Suporte); Validação (Suporte); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Igual).

Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Suporte); Análise formal (Igual); Aquisição de financiamento (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Liderança); Administração de projeto (Igual); Recursos (Igual); Software (Suporte); Supervisão (Liderança); Validação (Liderança); Visualização (Igual); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Igual).

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO

Engajamento no trabalho

Em meu trabalho, sinto-me cheio de energia.
No trabalho, sinto-me forte e com vigor.
Estou entusiasmado com meu trabalho.
Meu trabalho me inspira.
Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
Fico imerso no meu trabalho.
Sou encantado pelo meu trabalho.

Controle burocrático

Poucas ações podem ser tomadas até que um(a) supervisor(a) aprove uma decisão.
Uma pessoa que desejasse tomar as próprias decisões seria rapidamente desanimada.
Mesmo pequenas questões devem ser encaminhadas a alguém de maior escalão para uma resposta final.
Preciso perguntar à chefia antes de fazer quase tudo.
Qualquer decisão que tomo precisa da aprovação de minha chefia.
Os funcionários são constantemente checados quanto ao atendimento de regras.
Os funcionários se sentem constantemente monitorados para verificar se obedecem a todas as regras.

Suporte organizacional

A organização considera fortemente meus objetivos e valores.
A organização disponibiliza ajuda quando tenho um problema.
A organização realmente se preocupa com meu bem-estar.
A organização está disposta a se expandir para me ajudar a desempenhar meu trabalho da melhor maneira possível.
Mesmo se eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização não notaria. (Invertido)
A organização se preocupa com minha satisfação geral no trabalho.
A organização mostra pouca preocupação comigo. (Invertido)
A organização se preocupa/importa com minhas opiniões.
A organização se orgulha de minhas realizações no trabalho.

Empoderamento psicológico

O trabalho que realizo é muito importante para mim.
As atividades que executo em meu trabalho me proporcionam autorrealização.
Sou capaz de perceber o propósito do trabalho que desempenho.

Confio nas minhas habilidades para desempenhar meu trabalho.
Tenho autoconsciência das minhas competências para desempenhar as atividades do meu trabalho.
Domino totalmente as competências necessárias para desempenhar meu trabalho.
Tenho autonomia para determinar como faço meu trabalho.
Posso decidir por conta própria como realizar meu trabalho.
Tenho considerável independência e liberdade para realizar meu trabalho.
O impacto do meu trabalho no que ocorre no meu departamento é alto.
Tenho capacidade de controlar o que ocorre no meu departamento.
Tenho significativa influência no que ocorre no meu departamento.

Variável marcadora

Gosto da cidade onde vivo.
Gosto das escolas que frequentei.
Gosto da qualidade da comida que consumo.
Gosto da qualidade de meu momento de descanso.
Gosto de programas de televisão.
Gosto, em geral, das campanhas publicitárias que vejo.
Gosto de música popular.
Gosto, em geral, das comidas dos restaurantes.