

De Oliveira Júnior, Almir

Working Paper

Competência versus incerteza: Atitudes pessoais e percepção sobre gestão de riscos no âmbito da administração pública federal

Texto para Discussão, No. 2726

Provided in Cooperation with:

Institute of Applied Economic Research (ipea), Brasília

Suggested Citation: De Oliveira Júnior, Almir (2022) : Competência versus incerteza: Atitudes pessoais e percepção sobre gestão de riscos no âmbito da administração pública federal, Texto para Discussão, No. 2726, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, <https://doi.org/10.38116/td2726>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/261041>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

TEXTO PARA DISCUSSÃO

2726

**COMPETÊNCIA *VERSUS* INCERTEZA:
ATITUDES PESSOAIS E PERCEÇÃO
SOBRE GESTÃO DE RISCOS NO
ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA FEDERAL**

ALMIR DE OLIVEIRA JUNIOR



**COMPETÊNCIA *VERSUS* INCERTEZA:
ATITUDES PESSOAIS E PERCEPÇÃO
SOBRE GESTÃO DE RISCOS NO ÂMBITO
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL¹**

ALMIR DE OLIVEIRA JUNIOR²

1. O autor agradece ao professor Carlos Denner dos Santos Junior, do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB), bem como a João Maria de Oliveira, pesquisador na Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas (Dimac) do Ipea, pelas várias críticas e sugestões que foram fundamentais para a conclusão da pesquisa, na qual eventuais erros e equívocos são de inteira e exclusiva responsabilidade do autor. O autor também agradece a Felix Garcia Lopez e Roberto Rocha Coelho Pires, ambos do Ipea, pela leitura da primeira versão do texto e sugestões que, na medida do possível, foram incorporadas ao texto.

2. Técnico de planejamento e pesquisa na Assessoria de Planejamento e Articulação Institucional (Aspla) do Ipea.

Governo Federal

Ministério da Economia

Ministro Paulo Guedes

ipea Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada ao Ministério da Economia, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Presidente

CARLOS VON DOELLINGER

Diretor de Desenvolvimento Institucional
MANOEL RODRIGUES JUNIOR

**Diretora de Estudos e Políticas do Estado,
das Instituições e da Democracia**
FLÁVIA DE HOLANDA SCHMIDT

Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas
JOSÉ RONALDO DE CASTRO SOUZA JÚNIOR

Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais
NILO LUIZ SACCARO JÚNIOR

**Diretor de Estudos e Políticas Setoriais de
Inovação e Infraestrutura**
ANDRÉ TORTATO RAUEN

Diretora de Estudos e Políticas Sociais
LENITA MARIA TURCHI

**Diretor de Estudos e Relações Econômicas e
Políticas Internacionais**
IVAN TIAGO MACHADO OLIVEIRA

Assessor-chefe de Imprensa e Comunicação
ANDRÉ REIS DINIZ

OUVIDORIA: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>
URL: <http://www.ipea.gov.br>

Texto para Discussão

Publicação seriada que divulga resultados de estudos e pesquisas em desenvolvimento pelo Ipea com o objetivo de fomentar o debate e oferecer subsídios à formulação e avaliação de políticas públicas.

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2022

Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : Ipea , 1990-

ISSN 1415-4765

1. Brasil. 2. Aspectos Econômicos. 3. Aspectos Sociais.
I. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 330.908

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos).
Acesse: <http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério da Economia.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

JEL: M100.

DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/td2726>

SUMÁRIO

SINOPSE

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 GESTÃO DE RISCOS E SEUS POTENCIAIS	8
3 O <i>LOCUS</i> DE CONTROLE	11
4 APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA E DOS DADOS	15
5 TESTE DA HIPÓTESE E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS.....	33

SINOPSE

Independentemente de seu escopo e natureza, as políticas públicas, programas governamentais ou estratégias para modernização do Estado, envolvem a atuação de funcionários públicos como uma de suas variáveis fundamentais. Suas motivações, percepções e adesão a certas práticas e objetivos são fatores decisivos para entender como as políticas são adotadas e implementadas. Isso não é diferente quando se considera as políticas de governança do Estado. Este estudo focaliza atitudes quanto ao processo de implementação da gestão de riscos nos órgãos federais. O levantamento se deu a partir da aplicação de um questionário a um conjunto de servidores ocupantes de cargos de chefia na administração pública federal direta e indireta – Direção e Assessoramento Superior (DAS) de níveis 4 e 5 –, obtendo-se o retorno de um total de 148 questionários respondidos. O levantamento abarcou um escopo considerável de percepções sobre a vida organizacional e as atitudes em relação aos fatores cotidianos que envolvem os desafios pessoais e profissionais dos servidores, sobretudo com referência ao constructo *locus* de controle interno e externo. Ao final, concluiu-se que existem diferentes perfis ou orientações em relação a um engajamento mais significativo nas tarefas relacionadas à implementação da gestão de riscos.

Palavras-chave: gestão de riscos; burocracia pública; psicologia organizacional; *locus* de controle interno; *locus* de controle externo.

ABSTRACT

Regardless of their scope and nature, Public policies, government programs, or strategies for the modernization of the State involve the performance of public officials as one of their fundamental variables. Their motivations, perceptions, and adherence to specific practices and objectives are decisive factors in understanding how policies are adopted and implemented. It is the same in considering state governance policies. This study focuses on attitudes regarding the process of implementing risk management in federal agencies. The survey was based on the application of a questionnaire to a group of public servants occupying leadership positions in direct and indirect federal public administration – Direction and Superior Advice of levels 4 and 5. In total, 148 completed questionnaires were obtained. The survey encompassed a considerable scope of perceptions about organizational life and attitudes concerning everyday factors involving public servants' personal and professional challenges, especially regarding the internal and external locus of control construct. In conclusion, the research shows different profiles or orientations regarding a more significant engagement in tasks related to implementing risk management.

Keywords: risk management; public bureaucracy; organizational psychology; internal locus of control; external locus of control.

1 INTRODUÇÃO

Giddens (2003) indica o risco como uma das categorias centrais da sociedade contemporânea, sendo um importante elemento a ser considerado no contexto do gerenciamento de organizações públicas e privadas (Schiller e Prpich, 2014). A instabilidade e a velocidade das mudanças de mercado, culturais e políticas levam as lideranças organizacionais a se depararem de forma relativamente constante com a necessidade de tomarem decisões diante de cenários com elevado grau de incerteza (Marcial, 2011).

Existem autores e pesquisas que sugerem a flexibilização das burocracias como uma solução para torná-las mais adaptáveis e até mesmo proativas frente às mudanças e demandas externas, apostando no poder discricionário dos agentes (Pires, 2011). Em tese, a gestão de riscos (GR) deve favorecer essa flexibilidade das organizações, uma vez que se volta para o monitoramento das condições que podem interferir na consecução dos seus objetivos e ao atendimento das expectativas de seus *stakeholders*. Entende-se, também, que a GR pressupõe maior participação dos funcionários de todos os setores da organização, pois são eles os proprietários dos riscos com os quais precisam lidar no seu dia a dia no trabalho. Ao transformar incertezas em riscos, é razoável o entendimento de que a GR tenha influência sobre a maneira que os gestores percebem seu papel como decisores, o que afeta a forma de definirem prioridades ao tratar de assuntos como, por exemplo, orçamento, objetivos estratégicos, parcerias e novos projetos. Pelo menos, esse é o efeito esperado da sua implantação nas organizações (Miranda, 2017).

No caso específico deste estudo, se visa entender como determinadas atitudes e predisposições individuais se relacionam a esse contexto de implantação da GR no âmbito do governo federal. Mais precisamente, busca-se entender como o constructo *locus* de controle (Lefcourt, 1981; Oliveira, 2010; Kay, Rogger e Sen, 2020) afeta o posicionamento dos agentes diante do desafio de consolidar novos fluxos para produção de informação relevante para o processo decisório. Qual leitura eles fazem dos limites e condicionantes que incidem na determinação do alcance dos resultados organizacionais com a introdução das ferramentas da GR? Como avaliam seu papel nesse quadro? Como veem a influência da GR sobre o processo decisório dentro do órgão onde trabalham? Enfim, como o *locus* de controle individual se relaciona com a percepção e valoração das vantagens ou desvantagens referentes à adoção da GR? Tudo isso depende, entre outros fatores que não serão abordados no escopo da pesquisa, dos mapas cognitivos e crenças construídas de acordo com histórias particulares de desenvolvimento profissional, que se expressam em diferentes perfis dos atores que ocupam os postos e funções dentro das organizações.

Além desta introdução, este *Texto para Discussão* contará com quatro seções e as considerações finais. Na primeira seção, far-se-á uma exposição sintética a respeito da estrutura e

processos ligados à GR, ocasionados pela legislação e diretrizes voltadas para o desenvolvimento da governança no âmbito governamental de nível federal, que se apresentam como força isomórfica nesse campo burocrático. Isso servirá para contextualizar melhor a temática para o leitor não familiarizado com a GR, bem como para apresentar uma breve discussão sobre aspectos críticos dessa inovação institucional, seus potenciais impactos e limites. Do ponto de vista do alcance de seus resultados, existe um *continuum* de realidades possíveis, que vai de uma reação burocrática caracterizada pela mera formalidade, até a constatação de profundas alterações nas lógicas e culturas organizacionais para se atender às demandas por maior governança e controle, que geraria maior responsividade do governo frente à sociedade.

Na segunda parte será apresentada a discussão conceitual a respeito do *locus* de controle. No desenho de pesquisa aqui proposto, o *locus* de controle é definido enquanto fator com poder explicativo a respeito do grau de aderência à GR entre os atores. Nesta abordagem serão explorados elementos de ordem cognitiva e atitudinal, já que novas regras e prescrições formais precisam, necessariamente, ser interpretadas e, só então, apropriadas como recursos da ação. Essa discussão se fundamenta no pressuposto de que as percepções apresentadas pelos gestores provavelmente moldam, em alguma medida, a resposta organizacional dada às exigências normativas dos órgãos de controle quanto à GR. Dessa forma, buscar-se-á estimar o quanto o *locus* de controle ajuda a entender a introdução de um novo processo ou ferramenta administrativa, uma vez que isso depende da receptividade por parte dos agentes que são responsáveis por implementá-la. No caso específico da GR, o fundamental é a adesão à crença de que incertezas podem ser transformadas em riscos, permitindo maior controle no direcionamento da organização rumo ao alcance de seus objetivos institucionais.

Na terceira seção, serão apresentados os dados levantados e o diagrama causal derivado das hipóteses do estudo. O modelo servirá de referência para realização da análise empírica, com o propósito de apontar indicadores plausíveis a respeito das variáveis relevantes. Isso envolve relacionar as percepções dos gestores quanto aos mecanismos de GR em processo de institucionalização e seu respectivo posicionamento dentro da escala de *locus* de controle interno e externo de Rotter. Isso será operacionalizado da seguinte forma: primeiro, por meio de uma soma simples de respostas dadas às questões que compõem a escala do *locus* de controle. Dessa forma, se determinarão dois índices: um de *locus* externo e outro de *locus* interno de controle, que serão então transformados em variáveis binárias, informado o perfil de cada gestor. Segundo, por intermédio de uma regressão logística que estime como esse perfil do *locus* de controle afeta as atitudes dos servidores frente à GR. Essa análise revelará, portanto, tanto perfis de servidores quanto padrões de percepção envolvidos no processo de implementação da GR. A quarta seção, que antecede as considerações finais, apresenta a análise das conexões causais encontradas, a partir do modelo de regressão.

2 GESTÃO DE RISCOS E SEUS POTENCIAIS

Apesar de ser uma metodologia criada e difundida inicialmente entre empresas privadas com o objetivo de aprimorar a governança orientada pelo mercado, especialmente dos setores financeiros e de seguros, a GR tem ocupado cada vez maior destaque na governança do setor público ao redor do mundo nas últimas décadas e, recentemente, também no Brasil (Matias-Pereira, 2010). Essa técnica de gestão foi objeto de recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU) desde o Acórdão nº 2.467/2013, mas ganhou mais espaço com a Instrução Normativa Conjunta nº 001 da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Ministério do Planejamento (Brasil, 2016). Com ela se estabeleceu a obrigatoriedade de todos os órgãos e entidades do Poder Executivo federal adotarem medidas para a sistematização de práticas relacionadas à GR. Essa intervenção corrobora o campo de influência institucional gerado pelos órgãos de controle, que se evidencia por uma lógica de atuação isomórfica (Dimaggio e Powell, 2005) e se traduz em um conjunto de procedimentos e processos estabelecidos com uma grande profusão de programas que apontam para certa homogeneização nas práticas de gestão nos órgãos públicos do país.

Contudo, a extensão e profundidade desse movimento isomórfico institucional só podem ser verificadas a partir do trabalho com dados empíricos. Nesse sentido, a reprodução dos padrões disseminados pode ser vista tanto como uma limitação externa às organizações, ao demarcar fronteiras à sua forma de atuação, quanto, ao mesmo tempo, ser vista como um recurso disponível aos gestores, para ser utilizada como mola propulsora para mudanças.

Os modelos propagados não consistem em peças acabadas. A interação entre os vários agentes envolvidos, aqueles que formulam ou determinam as diretrizes e os que as estabelecem dentro das organizações, configura um conjunto complexo de motivações e ideias, gerando possibilidades de desenvolvimento em diferentes direções e com resultados diversos, arquitetados ou não nos desenhos originais dos programas ou projetos que se institucionalizam (Beckert, 2010).

Outro dispositivo normativo relevante é o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal. O normativo apresenta que um dos princípios da governança pública é a implementação de controles internos baseados na GR, privilegiando ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores. Aponta também que a GR deve ser sistemática, estruturada, documentalmente fundamentada e integrada ao planejamento estratégico da organização, bem como a atividades, processos e projetos institucionais relevantes para a sua estratégia e seus objetivos. O pressuposto por trás dessa ferramenta de gestão diz respeito ao fato de que qualquer organização possui seus próprios riscos específicos. A GR não seria nada mais que uma reação sistemática e reflexiva em relação a tais riscos. Sistemática, porque se trata de uma atividade estruturada sobre o controle dos riscos, os quais podem interferir na realização dos objetivos

organizacionais. Reflexiva, porque o risco não é um estado pré-estabelecido, e sim o efeito da incerteza em tais objetivos. É um comportamento relacionado a eventos futuros, cujo resultado exato é desconhecido, definindo o modo antecipado de lidar com as incertezas a partir de uma decisão, que pode ser mais ou menos informada, mais ou menos consciente.

O Decreto nº 9.203/2017 estabelece que os órgãos da administração pública federal também devem instituir, de forma atrelada à sua GR, um programa de integridade objetivando promover a inserção de medidas institucionais para prevenir, detectar, punir e remediar fraudes e atos de corrupção. O programa a ser instituído deverá ter como um de seus eixos a análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade. A CGU publicou, então, em 2018, um guia prático de implementação de programa de integridade pública, com orientações para a administração pública federal, no qual se apresentou necessário levantar riscos para a integridade e estabelecer medidas de tratamento (Brasil, 2018a).

Assim, de maneira notória, percebe-se que a GR aparece com destaque entre os mecanismos de governança recentemente sancionados pelo governo federal, seja com foco no aperfeiçoamento do processo decisório, seja nos riscos voltados à integridade. De fato, além de a legislação vigente determinar a criação de um setor específico para cuidar da GR em cada entidade do governo federal, a GR aparece como diretriz no âmbito de outras estruturas e procedimentos vigentes por força de normativos diversos (Brasil, 2014). De forma geral, espera-se que a implantação da GR introduza as seguintes mudanças objetivas na estrutura e processos da organização em que é implantada.

- Instituir, por meio de portaria ou outro dispositivo normativo interno, um Comitê de Governança, Riscos e Controles, composto pela alta administração do próprio órgão (exemplo: presidente e diretores).
- Constituir um grupo executivo, presidido por um gestor de riscos nomeado, responsável por:
i) elaborar o plano de gestão de riscos; ii) implementá-lo; e iii) assessorar a alta administração nos assuntos que dizem respeito a gestão de riscos, governança e controles internos.
- Todas as subunidades são envolvidas no processo de levantamento dos riscos, seja de natureza operacional, estratégica, de imagem, *compliance* ou integridade.
- Uma vez que a matriz de riscos estiver pronta, que consiste no estabelecimento dos riscos considerados prioritários para organização, cada subunidade estabelecerá seu plano para tratamento dos seus riscos específicos, ficando o chefe de cada setor como o responsável por eles.

Estabelecido esse fluxo, a matriz e o plano de monitoramento de riscos precisam ser renovados periodicamente, tendo o gerente de riscos como supervisor geral do processo, que deve prestar contas ao Comitê de Governança, Riscos e Controles da organização, o qual, por sua vez, encontra-se hierarquicamente subordinado ao Comitê Interministerial de Governança, instituído pelo art. 7º do citado Decreto nº 9.203/2017, com a finalidade de assessorar a Presidência da República na condução da política de governança da administração pública federal como um todo.

Contudo, é óbvio que diretrizes legais não são, por si, suficientes para criar condições para implementação de novas práticas e políticas em organizações do setor público e, desse modo, a relevância da GR em um órgão público não é determinada simplesmente pelo contexto isomórfico dentro do qual sua implementação se desenvolve. Embora todo um arcabouço normativo tenha sido crucial para difusão da GR no âmbito do governo federal, sua estruturação dentro de cada órgão requer planejamento, competência profissional e apoio da alta administração, de modo a ser possível integrá-la aos sistemas organizacionais de controles internos de maneira efetiva. O uso de ferramentas de gerenciamento de riscos depende de elementos como habilidades relacionais, conhecimento sobre as atividades da organização e experiência profissional prévia. Enfim, enfatiza-se que a GR é um processo efetivado por pessoas, aplicado dentro de uma visão estratégica, projetado para identificar eventos potenciais e mensurar ameaças e oportunidades dentro de um quadro referencial de apetite ao risco, de modo a prover um nível razoável de segurança quanto à consecução dos objetivos organizacionais.

Do ponto de vista pragmático, se as diretrizes estabelecidas pela GR resultam ou não em um maior grau de responsividade por parte dos órgãos e empresas públicas é uma questão que carece de averiguação empírica.¹ A responsividade está ligada ao pressuposto de que organizações existem em função de seus *stakeholders*, da capacidade de dar resposta às expectativas dos mais variados atores. Trata-se de um conceito que chama a atenção para a relação da organização com seu ambiente econômico, político e social, ao mesmo tempo em que está associado ao princípio da eficácia. Vai, portanto, além da questão da conformidade, dizendo respeito à resposta efetiva às preferências dos públicos que são alvo dos programas e das políticas levadas a cabo pelas organizações governamentais. Apesar de que um nível de responsividade absoluto seja inalcançável, pois é impossível levar em consideração e atender as preferências de todos os cidadãos,

1. March e Olsen (1989) enfatizam a possibilidade de que regras, procedimentos prescritos e programas de ação produzam, em contextos organizacionais, interpretações inconsistentes e até mesmo conflituosas sobre o ambiente e suas demandas, independentemente de denominá-lo de mercado, sociedade ou sistema político, bem como sobre a própria organização e os atores internos e externos com ela envolvidos.

a legitimidade da democracia depende, em grande parte, da busca contínua desse ideal pelas agências públicas.

Apesar de não serem “empresas”, *stricto sensu*, a introdução da GR no setor público pressupõe que as organizações públicas podem se guiar por princípios estratégicos, semelhantes aos de mercado, pois necessitam de uma visão estratégica (competitiva) para, em prol do interesse público, se tornar mais eficientes, eficazes e efetivas em sua atuação. Além disso, caso se mostrem obsoletas e desnecessárias em relação a outros órgãos, podem vir a ser extintas, pois, públicas ou privadas, para não acabarem, elas devem ser importantes ao seu público. A GR é um recurso de controle, o qual, por sua vez, participa de uma tríade com a liderança e a estratégia em prol da boa governança. Quando focada em riscos estratégicos, seja em organizações privadas ou públicas, a GR possibilita planejar, avaliar, controlar e monitorar ações que conduzam, com maior probabilidade, a eventos futuros associados a resultados favoráveis à organização (Albuquerque e Andrade, 2013).

Isso sugere ser difícil pensar alguma modalidade de GR que não seja, em essência, estratégica. Ora, riscos operacionais, de integridade, financeiros, de imagem, legais, entre outros, quando analisados em uma ótica sistêmica da organização, são estratégicos se têm a força de atrapalhar seus objetivos finalísticos. Por ser intrinsecamente relacionada ao processo decisório, a GR é um instrumento potencial de orientação em relação às transformações e pressões ambientais às quais a organização está exposta e, de alguma forma, reagirá. Contudo, isso depende da aceitação e capilaridade que alcançará em cada organização. Neste estudo, entende-se a predisposição dos gestores de aderirem à GR como condicionalidade fundamental nesse processo, mediando as múltiplas racionalidades e negociações que operam nas organizações, enquanto instrumentos frouxamente articulados de tomada de decisão que são (Simon, 1976).

3 O LOCUS DE CONTROLE

O construto de controle interno-externo foi concebido como uma expectativa generalizada de perceber o reforço como contingente aos próprios comportamentos (controle interno) ou como resultado de forças fora do controle e devido ao acaso, ou seja, à “força do destino” ou mesmo da ação de outros atores com maior quantidade de recursos ou poder (controle externo) (Lefcourt, 1982). Esse conceito é visto como variável capaz de influenciar o comprometimento e o desempenho dos indivíduos nas organizações (Khushk, 2019). Ele se mostra também como um elemento relevante no estudo da implementação de políticas e programas no serviço público: servidores podem fazer esforços distintos no sentido de implementar uma política pública, dependendo

de como pensam que suas ações vão estar relacionadas com os resultados dessa política (Kay, Rogger e Sen, 2020).

A escolha por trabalhar com o *locus* de controle se baseia na possibilidade de buscar entendimento de processos e resultados organizacionais a partir de predisposições e comportamentos dos indivíduos que nelas atuam. Organizações não são sistemas unificados de coordenação, mas operam em meio a múltiplas racionalidades e negociações individuais. Entre as constantes mudanças pelas quais passam, sempre há um conjunto de condicionalidades com o potencial de redefinir processos de formas diferentes em relação ao que foi formalmente planejado (Weick, 1979). Este texto, por sua vez, define o *locus* de controle como uma dessas condicionalidades. Nesse sentido, é importante entender como o foco de atenção dos gestores em direção à GR está relacionado ao seu *locus* de controle.

Como elemento que afeta, de forma geral, as respostas individuais a riscos externos, é possível ver o *locus* de controle como uma variável relevante na construção da percepção sobre a utilidade ou importância da GR entre funcionários responsáveis por implementá-la. Em outras palavras, em que medida a aderência, ou pelo menos a expectativa dos gestores quanto à implantação da GR, está associada ao *locus* de controle? Note-se, como dado relevante, que esta pesquisa é dirigida a gestores em cargos de chefia (DAS). Ou seja, trata-se de um universo de pesquisados com capacidade de influenciar, de forma decisiva, processos no nível da média burocracia federal (Pires, 2018). De forma objetiva, gestores de diferentes perfis darão atenção diferenciada aos processos de implantação da GR em suas repartições. Com disso, acredita-se que o *locus* de controle seja uma variável fundamental na definição desses perfis.

O *locus* de controle é uma variável sociocognitiva que tem sido amplamente utilizada para compreensão de uma série de fatores ligados à vida profissional e pessoal, desde atitudes frente aos cuidados com a saúde, até a predisposição para comportamento empreendedor, passando pelo desempenho escolar e a capacidade de estabelecer metas de desenvolvimento pessoal, entre outros (Lefcourt, 1981; 1982; Kormanik e Rocco, 2009; Oliveira, 2010; Nowicki e Duke, 2017). Basicamente, o comportamento é afetado ou alterado quando o agente acredita que tem controle sobre circunstâncias, pois as pessoas percebem de modos diferentes o controle que possuem sobre as próprias vidas, consecução de seus objetivos e condições futuras. O instrumento mais amplamente utilizado para operacionalizar ou mensurar tal percepção tem sido a escala de Rotter (Rotter, 1966), que mesmo tendo passado por inúmeras revisões, continua sendo amplamente utilizada, com alguns ajustes (Suaréz-Álvarez *et al.*, 2016). Dessa forma, o conceito mais objetivo

TEXTO para DISCUSSÃO

que se pode dar de *locus* de controle é que consiste na autopercepção de alguém a respeito do grau de conexão entre as suas próprias ações e as suas consequências.²

A escala do *locus* de controle nos indica em que medida o indivíduo percebe o resultado de um evento, seja eminente ou futuro, como próximo de seu controle ou compreensão. Ou seja, informa qual tipo de atribuição de causalidade é feita a respeito dos fatos que lhe ocorrem no dia a dia, o que explica o padrão de atitudes que apresentará diante de novas situações ou acontecimentos. Tal atribuição de causalidade provém de duas fontes: ou os fatores determinantes são vistos como forças do ambiente e, enquanto tais, refratários à intervenção do sujeito (polo “externo” do controle); ou como provenientes das características, habilidades, potencialidades, empenho e escolhas pessoais (polo “interno” do controle). No primeiro caso, aquilo pelo que passa o agente é visto como acaso. No segundo, a tendência é relacionar os eventos como resposta à intencionalidade e esforço diante das situações ou dificuldades enfrentadas, ou seja, trata-se do polo da autorresponsabilidade. Na vida, obviamente, os indivíduos precisam lidar com ambas dimensões nas situações nas quais precisam tomar decisões e linhas de ação.

O questionário da escala de Rotter, da forma como revisado por Suárez-Álvarez *et al.* (2016), será aplicado a um conjunto de gestores federais, que também responderão a uma série de questões ligadas à percepção a respeito da GR. A hipótese é que a adesão e atitude mais proativa quanto à GR seja associada de forma positiva ao polo interno de controle, por um motivo muito simples: o indivíduo fortalece o *locus* de controle interior somente quando atribui relações causais aos eventos passados, o que favorece a opinião de que as condições estão de algumas formas integradas às próprias experiências e decisões consequentes. Nesse mesmo sentido, uma expectativa menor em relação aos resultados da GR deve associar-se a um *locus* de controle externo mais forte, justamente por não favorecer a crença em uma ferramenta de gestão que prometa algum tipo de controle sobre incertezas. Como elementos da esfera do controle externo, incertezas seriam, por definição, refratárias à manipulação por parte dos agentes.

A utilização do constructo do *locus* de controle permitiria, portanto, estabelecer com clareza o grau de predisposição dos indivíduos de aderirem à GR. A forma com que os gestores que se veem, ou se autodefinem, na faixa de controle interno, por afinidade tenderá a produzir uma inclinação a ver sentido na lógica envolvida em identificar, hierarquizar e monitorar riscos para obtenção de um

2. Um exemplo muito simples, que reflete bem a ideia básica do *locus* de controle e sua bidimensionalidade é: “Se o aluno atribui o fracasso em um curso devido à falta de esforço, uma causa instável, ele percebe que se dedicar mais poderá ser bem-sucedido no futuro, influenciando suas expectativas de desempenho futuro” (Oliveira, 2010, p. 42).

grau máximo de controle sobre as variáveis que afetam o alcance dos objetivos envolvidos em sua atividade. Entretanto, o grupo de gestores que apresentar um *locus* de controle mais orientado para exterioridade terá dificuldade de tomar para si a responsabilidade sobre fatores que, dentro de sua percepção, estão em uma esfera fora do alcance de sua ação intencional.

Por terem um comportamento menos voltado para consecução de metas, levanta-se a hipótese de que indivíduos que apresentarem *locus* de controle externo deem menor importância para GR. Isso se dá pelo fato de que práticas gerenciais que envolvem o estabelecimento de metas e controle das variáveis envolvidas nos esforços para sua consecução parecerão pouco úteis para gestores que, nos limites de sua compreensão, tendem a um estilo ritualista no desempenho de suas atividades. A GR, como uma determinação dada pela legislação vigente na administração pública, poderá ser formalmente implementada, mas dificilmente será vista pelos gestores com o perfil de *locus* de controle externo como uma oportunidade de maximizar resultados organizacionais, por meio de um aumento de eficiência e eficácia na coordenação de recursos.

Todavia, no caso do *locus* de controle interno, a tendência é conceber as variáveis como passíveis de serem afetadas pela intencionalidade e resposta dos agentes. Os gestores com *locus* de controle interno tenderiam, naturalmente, a darem maior importância à GR, percebendo uma relação entre a sua implantação e um maior controle sobre os fatores que afetem o alcance de seus objetivos. Assim, seria natural apresentarem maior disposição para investirem tempo e recursos em atividades que envolvem coletar informação sobre riscos que podem afetar suas metas, dada a crença na viabilidade de se evitar ou modificar os fatores associados a tais riscos. Essa tarefa está perfeitamente no escopo do que é administrável, na visão de quem tem uma atitude mais empreendedora.

Como exemplo, qualquer organização enfrenta riscos estratégicos, legais, financeiros ou de imagem (reputação), sendo a GR uma atenção sistemática e reflexiva em relação a tais riscos. No caso de uma organização no setor público, seja uma empresa estatal ou um ministério, esses tipos de riscos podem ser alterados significativamente por decisões de atores externos, como é o caso de atos do Poder Legislativo. A alteração ou aprovação de uma nova lei pode ter grande impacto orçamentário ou trazer uma nova demanda de conformidade que acarrete um alto custo operacional para organização. Dentro da postura reativa, associada a uma atitude de *locus* externo, a GR se resumirá a lidar com as consequências da alteração legal. Dentro da postura proativa, associada a um *locus* interno de controle, haverá maior abertura para atuação dentro de uma gestão que inclua até os riscos oriundos de atores externos, uma vez que a GR engloba, também, o mapeamento de *stakeholders*.

A aplicação da escala de Rotter aos gestores, no sentido de buscar compreender a conexão com o processo de implementação da GR, traz consequências e é passível de gerar novas reflexões. Como relata Kapoor, Mahfooz e Shukla (1986), o *locus* de controle afeta inclusive a forma de os funcionários se relacionarem com seus superiores. Pensando em uma micropolítica das organizações, aqueles com mais alto *locus* interno tendem a buscar influenciar com mais tenacidade os tomadores de decisão para que as mudanças que veem como importantes sejam de fato implementadas. Um projeto de inovação institucional desse tipo tem maior chance de vencer a inércia institucional quando envolve agentes com esse perfil. Esse tipo de problemática pode dar novas fronteiras aos estudos da relevância da atuação da burocracia de médio escalão no serviço público e, conseqüentemente, nas políticas públicas. Ainda, do ponto de vista pragmático, se as ilações aqui levantadas fazem sentido, a identificação de um perfil mais inclinado e disposto a conduzir a consolidação da GR pode servir de orientação para que os dirigentes de organizações públicas no planejamento e recrutamento de equipes reunidas com essa finalidade.

4 APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA E DOS DADOS

O levantamento da literatura pertinente à GR e ao *locus* de controle permitiu a elaboração do instrumento de coleta de dados sobre o tema, fornecendo parâmetros para se tratar as dimensões que serão relevantes para os objetivos específicos deste texto, em conjunto com as questões da escala de Rotter do *locus* de controle. O questionário foi elaborado com um total de 49 perguntas, com a seguinte composição: cinco questões referentes ao perfil do entrevistado ou entrevistada; onze questões sobre o ambiente organizacional; dez questões sobre a implementação da GR no órgão; treze questões da escala de locus de controle interno; e dez questões da escala de *locus* de controle externo.

O questionário, armazenado em uma plataforma *on-line*, foi encaminhado por meio de um *link*, por *e-mail*, a um grande número de gestores públicos ocupantes de cargos de livre nomeação da administração pública federal – DAS níveis 4 e 5, em vários órgãos.³ A maior parte das respostas foi coletada entre maio e junho, encerrando-se o levantamento em julho, quando praticamente já não houve retorno. Todavia, não se levantou uma amostra representativa do universo desses servidores, logo, ela se trata de uma amostra por conveniência, que englobou

3. Agradecimentos a Francisco Eduardo de Holanda Bessa, chefe da Assessoria Especial de Controle Interno e presidente do Comitê de Gestão de Riscos, Transparência, Controle e Integridade do Ministério da Economia, que abriu espaço para apresentação do projeto no citado comitê, bem como utilizou de sua rede de contatos para compartilhar o *link* do formulário da pesquisa por *e-mail* com servidores com DAS de níveis 4 e 5, não apenas do Ministério da Economia, mas também entre órgãos de alguns outros ministérios.

administração direta (ministérios), autarquias e fundações. O *link* ficou disponível por quase três meses, entre maio e junho do ano de 2020.

Segundo dados de dezembro de 2014, os DAS 4 e 5 representavam 20,72% dos funcionários com esse tipo de cargo comissionado na gestão federal, conforme a tabela 1. Observe-se que os cargos DAS se hierarquizam em seis níveis, sendo o nível 6 o mais relevante, política e administrativamente. Isto é, quanto mais alto o nível do cargo, obviamente maior o poder de decisão e influência do servidor nos rumos da organização na qual atua. Os DAS 4 e 5, por sua vez, envolvem um nível considerável de poder e influência. Trata-se majoritariamente de diretores e coordenadores, sendo que essa especificação do tipo de cargo de chefia ocupado depende do estatuto de cada órgão público.

TABELA 1
Cargos DAS, por nível hierárquico (dez./2014)

Tipo DAS	Quantidade	%
DAS-1	7.407	31,89
DAS-2	6.368	27,41
DAS-3	4.424	19,04
DAS-4	3.682	15,85
DAS-5	1.132	4,87
DAS-6	217	0,93
Total	23.230	100,0

Fonte: Lopes (2016).

Entre esse total de quase 5 mil servidores que compunham o público-alvo da pesquisa, se obteve o retorno de um total de 148 questionários respondidos (cerca de 3% do conjunto de possíveis respondentes). Destes, doze formulários foram descartados por estarem apenas parcialmente respondidos. A principal ausência foi a identificação das características do respondente (como sexo e idade), enquanto alguns não continham a informação sobre o nível do cargo DAS mantido pelo respondente, o que inviabilizou o aproveitamento das respostas, já que a falta dessa informação não permite saber se o indivíduo pertence ou não ao universo delimitado para pesquisa.

Em primeiro lugar, os entrevistados responderam perguntas básicas sobre suas características, fornecendo informações os seguintes atributos: sexo, idade, grau de escolaridade, o nível do cargo de gestão e o tempo de trabalho no órgão do serviço público no qual atuam.

TABELA 2
Características dos respondentes

Variável			Não sabe/não respondeu	Total
	Feminino	Masculino		
Sexo	49 (36,0%)	86 (63,2%)	1 (0,7%)	136 (100%)
Faixa etária	Menos de 40 anos	40 anos ou mais		
	51 (37,5%)	85 (62,5%)	0 (0,0 %)	136 (100%)
Escolaridade	Até superior completo	Mestrado ou doutorado		
	97 (71,3%)	39 (28,7%)	0 (0,0 %)	136 (100%)
Nível do cargo	DAS 4	DAS 5		
	95 (69,9%)	41 (30,1%)	0 (0,0 %)	136 (100%)
Tempo de atuação no órgão atual	Até cinco anos	Mais de cinco anos		
	28 (20,6%)	108 (79,4%)	0 (0,0 %)	136 (100%)

Elaboração do autor.

Essas informações permitem estabelecer se tais características dos entrevistados influenciam ou não tanto sua visão sobre GR quanto seu *locus* de controle. O tempo de experiência no órgão, escolaridade e idade também são passíveis de afetar o modo que os indivíduos veem sua relação com o trabalho e suas metas.

A pesquisa é focada na forma com que o controle interno-externo entre os servidores com cargos de chefia entrevistados se relaciona com a maneira de se ver a implementação da GR e o processo decisório na organização, além de como afeta a interação entre esses três fatores. Por isso, optou-se por uma série de questões voltada diretamente para tais dimensões, enfatizando os elementos ligados à hierarquia, centralização do processo decisório, planejamento, cooperação e atitude em relação à burocracia, além de identificação com o serviço público, com o órgão e com a carreira.

TABELA 3
Questões sobre a organização e quanto à GR

Variável	Não	Sim	Não sabe/não respondeu	Total
A organização onde trabalha tem planejamento estratégico	36 (26,5%)	96 (70,6%)	4 (2,9,1%)	136 (100%)
No ambiente de trabalho há muita observância da hierarquia	53 (39,0%)	82 (60,3%)	1 (0,7%)	136 (100%)
Acredita que a opinião pública sobre o órgão no qual trabalha é positiva	30 (22,1%)	96 (70,6%)	10 (7,4%)	136 (100%)
Acredita que a maior parte dos funcionários no órgão onde trabalha se orgulha de ser servidor público	13 (9,6%)	108 (79,4%)	15 (11,0%)	136 (100%)
Onde trabalha há uma grande preocupação com o valor público gerado	16 (11,8%)	106 (77,9%)	14 (10,3%)	136 (100%)
Há muita cooperação entre os colegas no ambiente de trabalho	32 (23,5%)	103 (75,7%)	1 (0,7%)	136 (100%)
As decisões no órgão onde trabalha são muito centralizadas	83 (61,0%)	52 (38,2%)	1 (0,7%)	136 (100%)
O setor no qual trabalha é muito burocrático	94 (69,1%)	42 (30,9%)	0 (0,0%)	136 (100%)
O planejamento estratégico é levado a sério no órgão onde trabalha	59 (43,4%)	53 (39,0%)	24 (17,6%)	136 (100%)
O órgão onde trabalha adota medidas de Gestão de Riscos	21 (15,4%)	111 (81,6%)	4 (2,9%)	136 (100%)
Já ouviu falar da Instrução Normativa Conjunta nº 001, da CGU e do MP	58 (42,6%)	77 (56,6%)	1 (0,7%)	136 (100%)
Foi criada uma norma interna que instituiu a Gestão de Riscos	17 (12,5%)	100 (73,5%)	19 (14%)	136 (100%)
Foi criado um setor ou divisão específica para promover a Gestão de Riscos	71 (52,2%)	54 (39,7%)	11 (8,1%)	136 (100%)
A alta gestão (presidência, diretoria, chefias) tem dado importância à Gestão de Riscos	43 (31,6%)	72 (52,9%)	21 (15,4%)	136 (100%)
A Gestão de Riscos tem envolvido todos os setores ou divisões da organização	77 (56,6%)	49 (36,0%)	10 (7,4%)	136 (100%)
Tem ocorrido, por parte das chefias, a compreensão de que a Gestão de Riscos é uma ferramenta para auxiliar no processo decisório	45 (33,1%)	64 (47,1%)	27 (19,9%)	136 (100%)
Tem a percepção de que, no médio prazo, a Gestão de Riscos venha a influenciar as decisões estratégicas da organização	62 (45,6%)	74 (54,4%)	0 (0,0%)	136 (100%)
Acredita que a Gestão de Riscos é uma ferramenta que irá aprimorar os processos do órgão onde trabalha	58 (42,6%)	78 (57,4%)	0 (0,0%)	136 (100%)
Onde trabalha a Gestão de Riscos é vista apenas como mais uma imposição dos órgãos de controle	71 (52,2%)	44 (32,4%)	21 (15,4%)	136 (100%)

Elaboração do autor.

Acredita-se que esses são itens relevantes sobre aspectos do ambiente organizacional, possibilitando um diagnóstico da efetividade da implementação da GR, ao mesmo tempo em que levam em consideração as atitudes dos em relação a esse processo. Por fim, se aplicou ao conjunto de respondentes o formulário que estabelece o *locus* de controle. As treze primeiras questões foram voltadas para o dimensionamento do *locus* externo, enquanto as outras dez questões permitem estabelecer um parâmetro para o *locus* interno.

TABELA 4
Questões da escala do *locus* de controle

Itens do <i>locus</i> externo	Não	Sim	Total
Quando falho, tendo a achar que é porque alguém está contra mim	122 (89,7%)	14 (10,3%)	136 (100%)
Quando tenho problemas, espero que o problema se resolva por si	133 (97,8%)	3 (2,2%)	136 (100%)
O sucesso depende da sorte	119 (87,5%)	17 (12,5%)	136 (100%)
O acaso desempenha um papel relevante na minha vida	109 (80,1%)	27 (19,9%)	136 (100%)
É impossível mudar meu futuro, pois o que tiver de ser, será	113 (83,1%)	23 (16,9%)	136 (100%)
Para ter sucesso é necessário ter bons contatos	79 (58,1%)	57 (41,9%)	136 (100%)
O futuro é predeterminado, pois somos predestinados	117 (86,0%)	19 (14,0%)	136 (100%)
Eu gosto de confiar na sorte	126 (92,6%)	10 (7,4%)	136 (100%)
Geralmente minhas falhas são devido às pessoas que me cercam	125 (91,9%)	11 (8,1%)	136 (100%)
Não posso evitar machucar as pessoas que amo	103 (75,7%)	33 (24,3%)	136 (100%)
Se algo tem de dar errado, isso acontecerá, não importa o que eu faça	109 (80,1%)	27 (19,9%)	136 (100%)
Se preciso tomar uma decisão, não me importo que outras pessoas façam isso por mim	127 (93,4%)	9 (6,6%)	136 (100%)
Confio na sorte para ter sucesso na minha vida	126 (92,6%)	10 (7,4%)	136 (100%)

(Continua)

(Continuação)

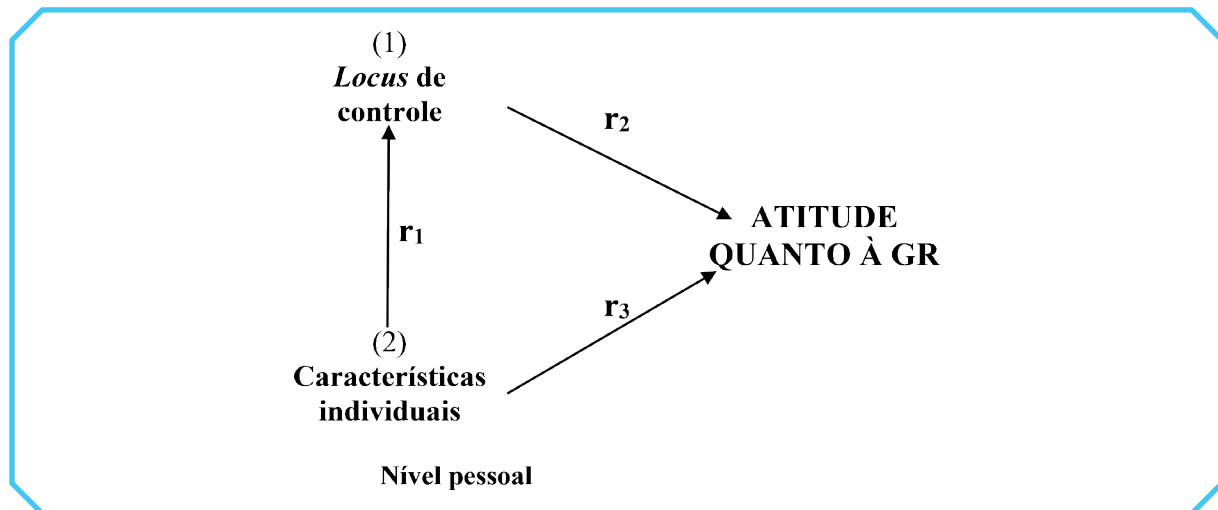
Itens do <i>locus</i> interno	Não	Sim	Total
O sucesso depende do meu próprio esforço	18 (13,2%)	118 (86,8%)	136 (100%)
O que tenho depende basicamente do esforço que faço para obtê-lo	9 (6,6%)	127 (93,4%)	136 (100%)
Meu futuro depende do que eu faço	26 (19,1%)	110 (80,9%)	136 (100%)
Minha vida depende de mim mesmo	35 (25,7%)	101 (74,3%)	136 (100%)
Meu sucesso é a consequência do meu esforço	7 (5,1%)	129 (94,9%)	136 (100%)
Só se pode atingir uma meta com esforço	6 (4,4%)	130 (95,6%)	136 (100%)
Posso resolver meus problemas se me esforçar o suficiente	34 (25,0%)	102 (75,0%)	136 (100%)
Quando falho, assumo que o erro possa ser meu	3 (2,2%)	133 (97,8%)	136 (100%)
Meus erros são culpa minha, de ninguém mais	11 (8,1%)	125 (91,9%)	136 (100%)
A nota de uma prova depende do que você estudou	12 (8,8%)	124 (91,2%)	136 (100%)

Elaboração do autor.

Obs.: Não foi dada a opção "Não Sabe" aos respondentes. Alguns questionários que apresentavam lacunas nessas respostas foram excluídos da amostra.

Uma vez levantado esse conjunto de dados, que cobre um escopo considerável de percepções sobre a vida organizacional e as atitudes em relação aos fatores cotidianos que envolvem os desafios pessoais e profissionais, um diagrama de causalidade orientará a organização das informações de modo a responder à hipótese que orienta a pesquisa, que pode ser enunciada parcimoniosamente da seguinte forma: existe uma relação estatisticamente significativa entre *locus* de controle e a atitude quanto à GR em meio à amostra coletada de gestores públicos de órgãos federais? O teste dessa hipótese envolve considerar a relação apontada em meio às influências de um conjunto de outras variáveis. Embora o estudo tenha o foco bem específico de analisar o efeito do *locus* de controle sobre a percepção em relação a GR, existe um conjunto de outras relações envolvidas no processo.

Em primeiro lugar, acredita-se que variáveis de cunho individual afetam a atitude maior ou menor comprometimento com a GR. Trata-se de características pessoais e o tipo de *locus* de controle apresentado por cada um dos respondentes, que influenciarão a forma de ver uma ferramenta de gestão voltada para controlar incertezas.

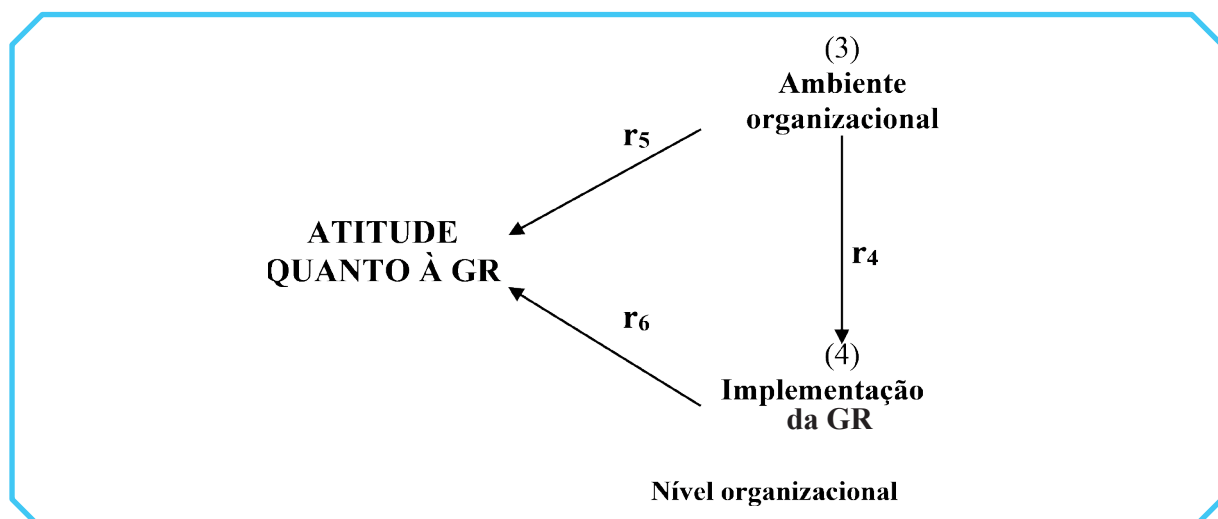
FIGURA 1Características individuais, *locus* de controle e atitudes quanto à GR

Elaboração do autor.

O *locus* de controle (1) pode ser influenciado (r1) por características individuais (2), como idade, escolaridade e sexo (Lefcourt, 1981; 1982; Nowicki e Duke, 2017). Por sua vez, o que é o ponto central nesta pesquisa, o *locus* de controle deve afetar a atitude quanto à gestão de risco, se acredita-se que a GR é uma ferramenta que irá aprimorar os processos do órgão onde trabalha ou não (r2). Essa atitude também passível de ser influenciada por características individuais (r3). Prosseguindo nesse raciocínio, a atitude em direção à GR é afetada pelo ambiente organizacional (3).

FIGURA 2

Ambiente organizacional, implementação e atitudes quanto à GR

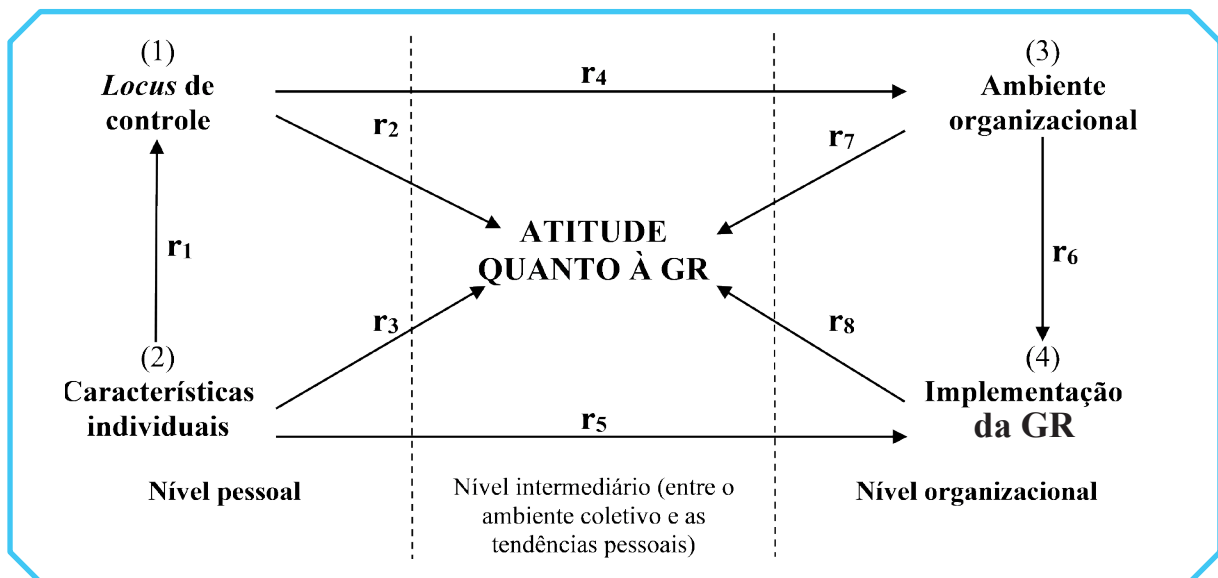


Elaboração do autor.

Fatores como a manutenção de um planejamento estratégico e a cooperação entre os servidores, bem como o comprometimento e o poder de mobilização das chefias irão provavelmente informar os respondentes se a GR é algo para levar a sério, ou apenas mais uma demanda normativa entre várias outras, apenas para ser engavetada (r_5). Nessa dimensão organizacional, deve-se considerar também questões estruturais da implementação da GR, como a instituição de uma norma e um setor específicos para esse fim (r_6), variáveis, por sua vez, obviamente relacionados ao ambiente organizacional em si (r_4).

FIGURA 3

Modelo completo: características individuais, ambiente organizacional e atitudes quanto à GR



Elaboração do autor.

Ao implementar a regressão estatística, é possível estimar se o *locus* de controle gera algum tipo de predisposição frente ao propósito organizacional de se implementar a GR. Ao se considerar o efeito desse conjunto de variáveis (individuais e organizacionais), se determinará se a hipótese nula poderá, de forma criteriosa, ser ou não rejeitada.

5 TESTE DA HIPÓTESE E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A grande maioria das variáveis levantadas é do tipo dicotômico; no entanto, a variável locus de controle é uma escala. Melhor dizendo, trata-se de duas escalas diferentes. A princípio, pode-se ter a compreensão equivocada do *locus* de controle como um *continuum* que vai, conceitualmente, do puro *locus* ou foco interno até o completamente externo. Na prática, isso significaria que uma pessoa

TEXTO para DISCUSSÃO

que realizasse este teste e respondesse de forma afirmativa todas as questões do tipo “o sucesso depende do meu próprio esforço”, “minha vida depende de mim mesmo”, “meu futuro depende do que eu faço”, e de forma negativa a todas as questões do tipo “o futuro é predeterminado”, “o sucesso depende da sorte”, seria categorizada como possuindo um *locus* interno de controle, e vice-versa. Mas não é o caso. Por um lado, é verdade que, pelas características da nossa sociedade e cultura, muitas pessoas que respondem ao questionário de Rotter são classificadas no extremo do foco de controle totalmente interno (obtem *scores* mais baixos para *locus* externo e muito altos para *locus* interno). Por outro lado, é preciso citar que todos precisam lidar com os dois aspectos do controle, interno e externo (Lefcourt, 1981; 1982; Rocco e Kormanik, 2009; Nowicki e Duke, 2017). Ou seja, as situações da vida impõem fatores de ordem interna e externa que afetam a consecução dos objetivos pessoais, familiares, religiosos, políticos e profissionais dos indivíduos. Enquanto os de ordem interna têm relação mais direta com motivações e crenças subjetivas, os fatores de ordem externa dizem respeito às condições objetivas, dadas pela disponibilidade de recursos, por exemplo, ou a elementos fora do alcance da manipulação direta pelos atores, como normas estabelecidas e a linha de ação de outros agentes mais influentes ou com mais poder.

TABELA 5

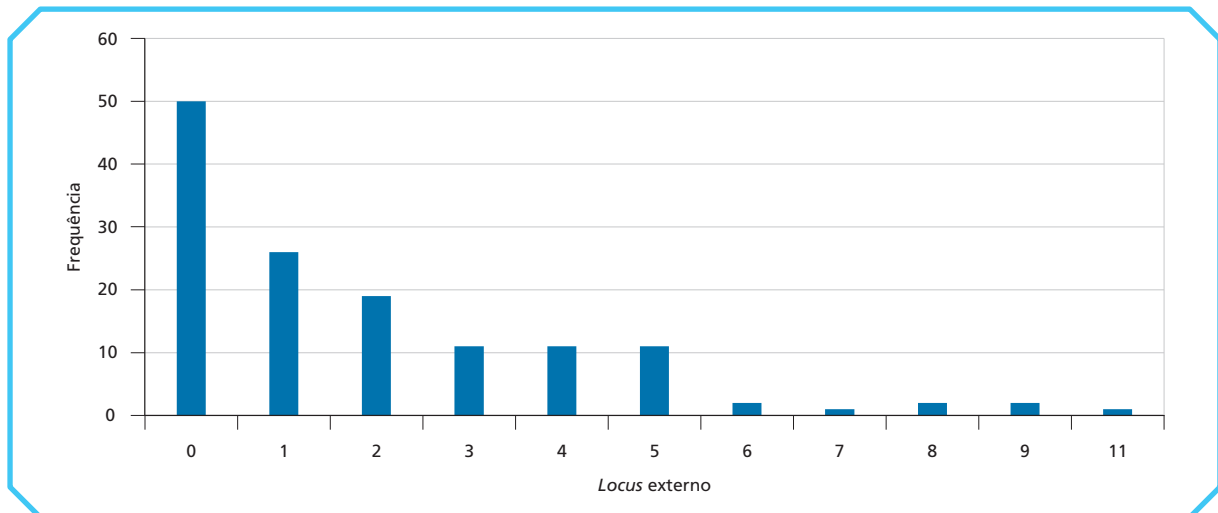
Questões da escala do *locus* de controle externo: *scores* obtidos

Soma das respostas que reforçam o <i>locus</i> externo	Ocorrências	Porcentagem acumulada
0	50 (36,8%)	36,8%
1	26 (19,1%)	55,9%
2	19 (14,0%)	69,9%
3	11 (8,1%)	77,9%
4	11 (8,1%)	86,0%
5	11 (8,1%)	94,1%
6	2 (1,5%)	95,6%
7	1 (0,7%)	96,3%
8	2 (1,5%)	97,8%
9	2 (1,5%)	99,3%
11	1 (0,7%)	100,0%
Total	136	100,0%

Elaboração do autor.

O gráfico 1 auxilia na visualização dessa distribuição de frequência.

GRÁFICO 1
Índice de *locus* externo



Elaboração do autor.

Enquanto cinquenta gestores marcaram todas as respostas de forma negativa para *locus* de controle externo, apenas um entrevistado, no outro extremo do gráfico, assinalou onze respostas diferentes desse padrão, alcançando um *score* maior no índice, que poderia chegar a treze. Ou seja, percebe-se que as frequências vão se tornando rarefeitas à medida que se obtém respostas aos itens que afirmam o peso do *locus* de controle externo para o entrevistado.

Para ser inserido como variável na regressão, esse índice foi transformado nas seguintes variáveis dicotômicas. Decidiu-se separar os 36,8% que obtiveram *score* igual a zero no índice, que passa a ser o grupo de referência. Já os 63,2% restantes, que deram pelo menos uma resposta que reforça o *locus* externo, compõem o grupo experimental, no qual se averiguará o efeito sobre a atitude em relação à GR (com expectativa de que seja um efeito negativo).

TABELA 6
Distribuição dos respondentes entre os grupos de *locus* de controle externo, de acordo com os *scores* obtidos

Variável	Ocorrências
Grupo referência (nenhuma resposta que reforça o <i>locus</i> externo)	50 (36,8%)
Grupo experimental (uma ou mais respostas que reforçam o <i>locus</i> externo)	86 (63,2%)
Total	136

Elaboração do autor.

TEXTO para DISCUSSÃO

A construção da variável binária para *locus* de controle interno segue a mesma lógica. Porém, ao contrário do que acontece com a escala de *locus* externo, devido às características de nossa sociedade e cultura, há uma forte tendência de que os respondentes assinalem “sim” para um grande número de questões no foco interno de controle. No recorte deste estudo, por uma questão mais metodológica que teórica, o *locus* de controle é operacionalizado como uma variável meramente individual. Contudo, há o reconhecimento de que se trata de um fenômeno também moldado pelo ambiente, cultura organizacional e ainda pelo contexto social mais amplo, no qual se dá o desenvolvimento pessoal e profissional de cada indivíduo. A dificuldade, porém, se encontra em levantar uma amostra representativa por organizações envolvidas na pesquisa, pois isso permitiria comparar diferentes culturas ou dinâmicas organizacionais e seus efeitos sobre o *locus* de controle. Ademais, um desenho de pesquisa comparativa mais amplo, de abrangência multinacional, ou pelo menos inter-regional, viabilizaria a aferição da influência de processos culturais mais abrangentes sobre a formação do *locus* de controle.

Enfim, nos termos dos limites deste estudo, era de se esperar, como resposta padrão, que os respondentes tendessem mesmo a concordar com itens como “o sucesso depende do próprio esforço”, “o futuro depende das próprias ações” e assim por diante. Presume-se que, devido a uma tendência cultural generalizada, que as pessoas realmente apresentem, na média, um *locus* externo fraco e, ao mesmo tempo, um *locus* interno forte.

TABELA 7

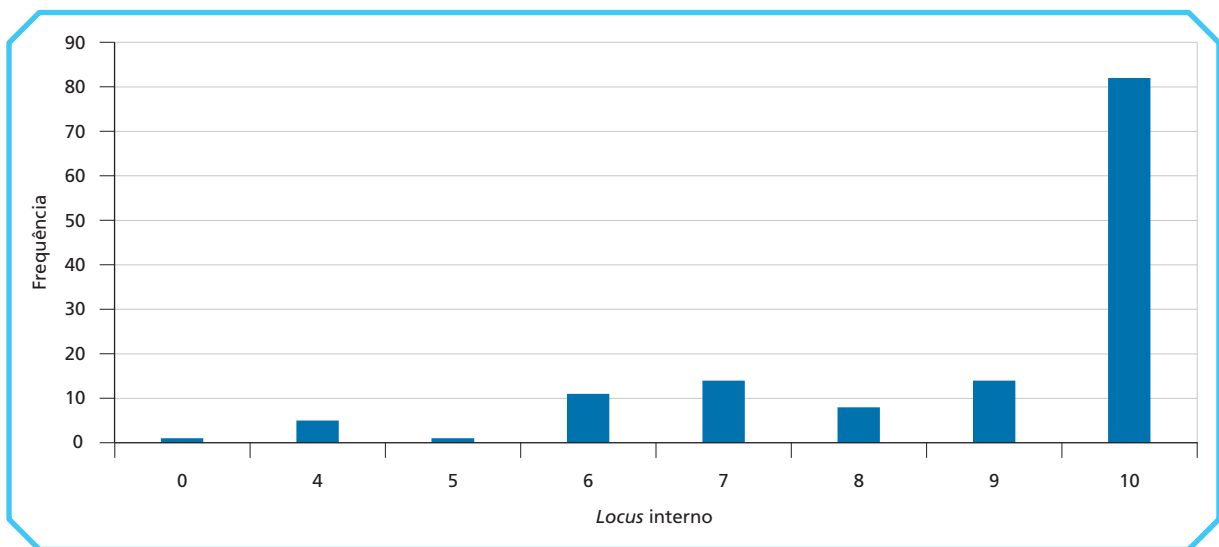
Questões da escala do *locus* de controle interno: scores obtidos

Soma das respostas que reforçam o <i>locus</i> interno	Ocorrências	Porcentagem acumulada
0	1 (0,7%)	0,7%
4	5 (3,7%)	4,4%
5	1 (0,7%)	5,1%
6	11 (8,1%)	13,2%
7	14 (10,3%)	23,5%
8	8 (5,9%)	29,4%
9	14 (10,3%)	39,7%
10	82 (60,3%)	100,0%
Total	129	100,0%

Elaboração do autor.

A maior parte dos respondentes marcou todas as respostas de forma positiva para *locus* de controle interno. Apenas um entrevistado deu todas as dez respostas diferentemente desse padrão. O gráfico 2 auxilia na visualização dessa distribuição de frequência.

GRÁFICO 2
Índice de *locus* interno



Elaboração do autor.

As frequências vão se tornando rarefeitas à medida que se obtém respostas aos itens que negam o peso do *locus* de controle interno para os gestores. Para ser inserido como variável na regressão, esse índice foi transformado nas seguintes variáveis dicotômicas. Decidiu-se separar os 60,3% que obtiveram o *score* máximo, igual a 10, no índice de *locus* interno, que passa a ser o grupo experimental. Já os 39,7% restantes formam o grupo de referência. Analisar esses grupos separadamente possibilitará verificar se a resposta ao *locus* interno afeta a atitude em relação à GR, com expectativa de que seja um efeito positivo.

TABELA 8
Distribuição dos respondentes entre os grupos de *locus* de controle interno, de acordo com os *scores* obtidos

Variável	Ocorrências
Grupo referência (nem todas as respostas reforçam o <i>locus</i> interno)	54 (39,7%)
Grupo experimental (todas as respostas reforçam o <i>locus</i> interno)	82 (60,3%)
Total	136

Elaboração do autor.

TEXTO para DISCUSSÃO

Como primeira aproximação do teste da hipótese principal, apresenta-se um cruzamento simples entre as variáveis de *locus* controle e as de atitudes quanto à efetividade da GR. Foram selecionadas duas variáveis de percepção quanto à GR para esse fim: i) se o entrevistado tem a percepção de que, no médio prazo, a GR virá a influenciar as decisões estratégicas da organização; e ii) se acredita que a GR é uma ferramenta que irá aprimorar os processos do órgão onde trabalha.

TABELA 9
Atitude frente à GR por *locus* externo

Tem a percepção de que, no médio prazo, a GR venha a influenciar as decisões estratégicas da organização			Total
	Não	Sim	
Grupo de referência	10 (20,0%)	40 (80,0%)	50 (100,0%)
Grupo experimental	52 (60,5%)	34 (39,5%)	86 (100,0%)
Acredita que a GR é uma ferramenta que irá aprimorar os processos da organização			
	Não	Sim	
Grupo de referência	9 (18,0%)	41 (82,0%)	50 (100,0%)
Grupo experimental	49 (57,0%)	37 (43,0%)	86 (100,0%)

Elaboração do autor.

Quando visualizamos essa relação direta, sem a influência de outras variáveis, a relação entre o *locus* externo e a atitude quanto à GR parece forte. No entanto, percebe-se que o grupo experimental adere de forma mais negativa à GR. Entre os respondentes com maior foco no controle externo, menos da metade acredita que a GR virá a influenciar as decisões estratégicas ou que será uma ferramenta que aprimorará os processos da organização onde trabalham. Já a maioria do grupo de referência, 80%, concorda com ambas as afirmativas.

Quando considerado o *locus* interno, a relação estabelecida na discussão teórica parece, à primeira vista, também se impor. Entre os gestores da amostra com *locus* de controle interno mais forte, a maioria apresenta uma atitude positiva quanto à implementação da GR em sua organização.

TABELA 10**Atitude frente à GR por *locus* interno**

Tem a percepção de que, no médio prazo, a GR venha a influenciar as decisões estratégicas da organização			Total
	Não	Sim	
Grupo de referência	34 (63,0%)	20 (37,0%)	54 (100,0%)
Grupo experimental	28 (34,1%)	54 (65,9%)	82 (100,0%)
Acredita que a GR é uma ferramenta que irá aprimorar os processos da organização			
	Não	Sim	
Grupo de referência	34 (63,0%)	20 (37,0%)	54 (100,0%)
Grupo experimental	24 (29,3%)	58 (70,7%)	82 (100,0%)

Elaboração do autor.

Do grupo de gestores que responderam positivamente todas as questões com foco no controle interno, mais de 65% concorda com a percepção de que a GR vai influenciar decisões e aprimorar processos. Essa opinião é bem mais rara entre os demais respondentes (inferior a 40%).

Como indicado pela discussão teórica, o *locus* de controle tende a influenciar a adesão à crença de que incertezas podem ser transformadas em riscos, isto é, a aceitação da ideia de que é possível um maior controle no direcionamento da organização rumo ao alcance de seus objetivos institucionais. Contudo, a hipótese de que tal relação é estatisticamente significativa exige o controle por outras variáveis.

A análise de regressão estatística logística foi realizada e os coeficientes são apresentados a seguir. Todas as variáveis foram envolvidas e o modelo foi aplicado por duas vezes. Primeiro, tendo-se por variável-alvo se os gestores da amostra acreditam que a GR vai influenciar o processo decisório na organização. Depois, se entendem a GR como uma ferramenta capaz de aprimorar seus processos de trabalho.

TABELA 11

Coefficientes da regressão logística para a percepção de que a GR venha a influenciar as decisões estratégicas da organização no médio prazo

Variável/coeficientes	B	Wald	Sig	Exp(B)
A organização onde trabalha tem planejamento estratégico	-0,478	0,344	0,557	0,620
No ambiente de trabalho há muita observância da hierarquia	1,254	0,576	0,029	3,505
Acredita que a opinião pública sobre o órgão no qual trabalha é positiva	-0,282	0,246	0,620	0,754
A maior parte dos funcionários se orgulha de ser servidor público	-1,517	4,163	0,041	0,219
Onde trabalha há uma grande preocupação com o valor público gerado	0,011	0,288	0,592	1,011
Há muita cooperação entre os colegas no ambiente de trabalho	0,763	1,215	0,270	2,145
As decisões no órgão onde trabalha são muito centralizadas	-0,343	0,272	0,602	0,710
O setor no qual trabalha é muito burocrático	-0,616	0,767	0,381	0,540
O planejamento estratégico é levado a sério no órgão onde trabalha	0,059	0,008	0,928	1,061
O órgão onde trabalha adota medidas de GR	3,227	8,237	0,004	25,194
Já ouviu falar da Instrução Normativa Conjunta nº 001, da CGU e do MP	2,006	9,633	0,002	7,437
Foi criada uma norma interna que instituiu a GR	-0,725	0,768	0,381	0,484
Foi criado um setor ou divisão específica para promover a GR	-0,489	0,624	0,430	0,613
A alta gestão tem dado importância à GR	0,233	0,121	0,728	1,263
A GR tem envolvido todos os setores ou divisões da organização	0,018	0,001	0,977	1,018
As chefias entendem que a GR é uma ferramenta auxiliar no processo decisório	0,050	0,005	0,942	1,051
A GR é vista apenas como mais uma imposição dos órgãos de controle	-0,884	2,290	0,130	0,413
Sexo (masculino)	0,889	2,888	0,089	2,432
Faixa etária (mais de 40 anos)	0,238	0,184	0,668	1,269
Nível do cargo (DAS 5)	0,214	0,129	0,720	1,238
Escolaridade (mestrado ou doutorado)	-0,269	0,235	0,628	0,744
Tempo de atuação na organização (mais de cinco anos)	-0,820	1,562	0,211	0,441
Locus externo	-1,992	9,484	0,002	0,146
Locus interno	0,614	1,218	0,270	1,849
Constante	-1,192	0,617	0,432	0,304

Elaboração do autor.

Obs.: Os coeficientes estatisticamente significativos (Sig < 0,05) estão marcados em negrito.

A variável *locus* externo apresentou um coeficiente estatisticamente significativo na regressão. Os gestores que atribuíram maior ênfase no *locus* externo de controle tem uma razão de chance 0,75 vez menor de acreditar que a GR vai influenciar o processo decisório na organização do que aqueles que não têm esse perfil. Esse resultado é coerente com a discussão teórica. Gestores que acreditam, em algum grau, que a consecução de objetivos está sujeita a fatores fora do seu alcance ou controle têm menor chance de ver a GR como relevante para o processo decisório. Por outro lado, o *locus* interno não teve efeito preditivo. Outras variáveis com coeficientes significativos estão relacionadas a seguir.

- Observância da hierarquia: respondentes que afirmaram haver observância da hierarquia entre os funcionários da organização têm razão de chance 3,5 vezes maior de tomar a GR como relevante para o processo decisório.
- Orgulho do serviço público: entre os que percebem que a maior parte dos servidores da organização têm orgulho de serem servidores públicos, a razão de chance é 0,78 vezes menor.⁴
- Adoção da GR no órgão: se há a informação de que a GR já foi adotada na organização, a razão de chance é 25 vezes maior.
- Conhecimento da Informação Normativa nº 001: se o gestor conhece a instrução normativa, que dispõe sobre a obrigatoriedade de implantação da GR nos órgãos do Poder Executivo federal, a razão de chance é sete vezes maior.

A tabela 12 mostra o conjunto de coeficientes de regressão logística para segunda variável levada em consideração como tipo de atitude quanto à GR.

TABELA 12

Coefficientes da regressão logística para a percepção de que a GR é uma ferramenta que vai aprimorar os processos da organização

Variável/coeficientes	B	Wald	Sig	Exp(B)
A organização onde trabalha tem planejamento estratégico	0,770	0,988	0,320	2,160
No ambiente de trabalho há muita observância da hierarquia	0,188	0,112	0,738	1,206
Acredita que a opinião pública sobre o órgão no qual trabalha é positiva	0,531	0,855	0,355	1,701
A maior parte dos funcionários se orgulha de ser servidor público	-0,963	1,908	0,167	0,382
Onde trabalha há uma grande preocupação com o valor público gerado	0,220	0,638	0,425	1,021
Há muita cooperação entre os colegas no ambiente de trabalho	0,794	1,312	0,252	2,213
As decisões no órgão onde trabalha são muito centralizadas	-0,545	0,696	0,404	0,580
O setor no qual trabalha é muito burocrático	-0,133	0,038	0,846	0,875
O planejamento estratégico é levado a sério no órgão onde trabalha	-0,889	1,863	0,172	0,411
O órgão onde trabalha adota medidas de GR	2,645	7,272	0,007	14,090
Já ouviu falar da Instrução Normativa Conjunta nº 001, da CGU e do MP	1,637	6,865	0,009	5,140
Foi criada uma norma interna que instituiu a GR	-0,767	0,908	0,341	0,464

(Continua)

4. Orgulho do serviço público: sinal de aprovação a respeito do que já vem sendo feito no serviço público? Ou seja, os gestores já tomariam as melhores decisões estratégicas, sem existir a necessidade de acatarem qualquer tipo de intervenção da gestão de riscos?

TEXTO para DISCUSSÃO

(Continuação)

Variável/coeficientes	B	Wald	Sig	Exp(B)
Foi criado um setor ou divisão específica para promover a GR	0,101	0,031	0,861	1,107
A alta gestão tem dado importância à GR	0,614	0,772	0,380	1,847
A GR tem envolvido todos os setores ou divisões da organização	-0,835	1,721	0,190	0,434
As chefias entendem que a GR é uma ferramenta auxiliar no processo decisório	0,206	0,087	0,768	1,229
A GR é vista apenas como mais uma imposição dos órgãos de controle	-0,920	2,609	0,106	0,399
Sexo (masculino)	0,492	0,927	0,336	1,636
Faixa etária (mais de 40 anos)	-0,154	0,079	0,779	0,857
Nível do cargo (DAS 5)	0,612	1,068	0,301	1,845
Escolaridade (mestrado ou doutorado)	0,142	0,054	0,816	1,152
Tempo de atuação na organização (mais de cinco anos)	-0,517	0,717	0,397	0,596
<i>Locus</i> externo	-1,593	7,057	0,008	0,203
<i>Locus</i> interno	1,004	3,562	0,059	2,730
Constante	-1,902	1,455	0,228	0,149

Elaboração do autor.

Obs.: Os coeficientes estatisticamente significativos (Sig < 0,05) estão marcados em negrito.

A variável *locus* externo apresentou um coeficiente estatisticamente significativo na regressão. Os gestores que atribuíram maior ênfase no *locus* externo de controle têm uma razão de chance 0,80 vezes menor de perceber a GR como uma ferramenta capaz de aprimorar seus processos de trabalho, e esse resultado é coerente com a discussão teórica, uma vez que aqueles gestores que acreditam, em algum grau, que a consecução de objetivos está sujeita a fatores fora do seu alcance ou controle têm menor chance de ver a GR como uma ferramenta para aprimorar o processo decisório. O resultado referente ao efeito do *locus* interno, por sua vez, é inconclusivo. A hipótese nula não foi refutada, nesse caso, mas o teste ficou muito próximo do nível de significância a 0,05. Outras variáveis com coeficientes significativos foram as abaixo relacionadas.

- Adoção da GR no órgão: se há a informação de que a GR já foi adotada na organização, a razão de chance de vê-la como ferramenta para o processo decisório é catorze vezes maior.
- Conhecimento da IN nº 001: se o gestor que respondeu ao questionário conhece a IN nº 001, a razão de chance de perceber a GR como ferramenta para o processo decisório é cinco vezes maior do que entre aqueles que não conhecem.

Como achado empírico relevante do trabalho, a relação entre *locus* de controle e a atitude em direção à GR é existente quando se trata do foco externo de controle.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se baseou no pressuposto de que entender o funcionamento e os resultados de uma organização é um exercício extremamente abstrato, caso se perca de vista a realidade imediata dos seus agentes. Na linha apresentada por Weick (1979), considerar o foco de atenção dos atores na situação organizacional atual permite estabelecer qual mecanismo subjetivo atua e controla a natureza da percepção que dirigem à experiência passada com o objetivo de consolidarem sua interpretação dos desafios presentes. Assim, o estudo da percepção dos atores consiste em um ponto de partida bastante propício na investigação das formas pelas quais os ambientes organizacionais são criados e transformados. Organizações são portadoras de estruturas, objetivos e normas, mas compostas de indivíduos com suas atitudes, experiências e diferentes tipos de orientações em direção a metas. As mudanças inseridas a partir do conjunto comum de medidas de governança estabelecidas pelos órgãos de controle ensejam, como qualquer inovação institucional ou tecnológica, novos cenários de interação e de estratégias de ação dos atores, bem como novos significados nas referências cognitivas para ação coletiva e para micropolítica, ou seja, para defesa de novas ideias dentro de cada organização (Perrow, 1986).

Se o risco é uma das categorias centrais no desenvolvimento das atividades das organizações e pessoas na sociedade contemporânea (Giddens, 2003), não é por acaso que a GR aparece como um tema relevante ao se tratar a temática da administração nas organizações públicas e privadas (Schiller e Prpich, 2014). Também é relevante considerar o papel adaptativo das burocracias, que podem mudar e desenvolver ferramentas para reorientarem suas ações, dependendo de como alterações no ambiente interno e externo venham a afetar seus objetivos. A GR seria uma ferramenta nesse sentido.

O tratamento estatístico permitiu testar a hipótese da associação da variável individual *locus* de controle com a atitude quanto à GR entre os servidores, ficando estabelecida a existência de uma relação estatisticamente significativa entre os dois elementos em meio à amostra coletada de gestores públicos de órgãos federais. Os gestores que atribuíram maior ênfase no *locus* externo de controle apresentaram uma razão de chance 0,75 vezes menor de perceber a GR como uma ferramenta capaz de aprimorar seus processos de trabalho. Esse resultado é coerente com a discussão teórica, uma vez que aqueles gestores que acreditam, em algum grau, que a consecução de objetivos está sujeita a fatores fora do seu alcance ou controle, têm menor chance de ver a GR como uma ferramenta para aprimorar o processo decisório.

A confirmação da hipótese da pesquisa fundamenta a suposição de que existem diferentes perfis ou orientações dos servidores para um engajamento mais significativo nas tarefas relacionadas à implementação da GR. Na prática, uma parte dos gestores dificilmente irá angariar esforços no sentido de implantar e aprimorar a GR em suas organizações, caracterizando a inovação administrativa

fadada a “não pegar”, uma vez que não se encontra a disposição de investir energias para algo que, de antemão, não se vê tanta utilidade. Afinal de contas, nessa concepção se percebe a influência de fatores que não podem ser previstos ou não podem manipulados dentro da esfera de poder da organização. Nessa perspectiva, a gestão de risco estaria fadada a colher poucos resultados concretos.

Também se concluiu que outros fatores ligados à organização burocrática se mostraram determinantes no que diz respeito à percepção da efetividade da implementação e da utilidade da GR, entre eles, a percepção de uma hierarquia que se faz respeitar dentro da organização. Parafraseando o próprio título do texto, entre a incerteza e a competência, o dilema de se aderir ou não à ideia de uma GR que funciona é resolvido quando se tem a percepção de uma burocracia forte, que faz valer a hierarquia ao instituir a norma a ser seguida. Ou seja, ao mesmo tempo que este estudo demonstrou que é plausível se afirmar que a expectativa de “controlabilidade” dos eventos que influenciam o alcance das metas institucionais é influenciada pela configuração do *locus* de controle entre os agentes, essa expectativa também é moldada pela percepção de pertencimento a uma burocracia que seja operante.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, C. E.; ANDRADE, F. S. O emprego da análise de risco como ferramenta de inteligência estratégica. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, v. 3, n. 2, p. 107-121, jul./dez. 2013.

BECKERT, J. Institutional isomorphism revisited: convergence and divergence in institutional change. **Sociological Theory**, Washington, v. 28, n. 2, p. 150-166, jun. 2010.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Avaliação da maturidade em gestão de riscos na Administração Pública Indireta**: resultado retornado para a organização: Casa da Moeda do Brasil. Brasília: TCU, 2013.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Projeto de desenvolvimento do guia de orientação de gerenciamento de riscos**: produto V: guia de orientação para gerenciamento de riscos: versão 1.0 preliminar. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/segep/bra_reino/acoes/gestao-riscos/p_v_risco_oportunidade.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Brasília: TCU, 2014.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Controladoria-Geral da União. **Instrução normativa conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016**. Brasília: MP; CGU, 2016.

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 nov. 2017.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Guia prático de implementação de programa de integridade pública**: orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, CGU, 2018a.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de gestão de riscos**. Brasília, CGU, 2018b.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

GIDDENS, A. **Mundo em descontrole**: o que a globalização está fazendo de nós. Rio de Janeiro: Record, 2003.

KAPOOR, A., MAHFOOZ, A., SHUKLA, R. Upward influence tactics as a function of locus of control and organizational context. **Psychological Studies**. v. 31, n. 2, p.190-199, 1986. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/232483235>>.

KAY, K., ROGGER, D., SEN, I. Bureaucratic locus of control. **Governance**, v. 33, n. 4, p.871-896, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/gove.12524>>.

KHUSHK, A. Impact of Locus of Control (LOC) and Organizational Commitment on Employee Performance- Study of Service Sector, Pakistan. **International Journal of Law and Peace Works**, v. 6, n. 5, p. 01-06, maio 2019.

LEFCOURT, H. (Org.). **Research with the locus of control construct**. Waterloo: Academic Press, 1981.

_____. (Org.). **Locus of control**: current trends in theory and research. Waterloo: Academic Press, 1982.

LOPEZ, F. Evolução e perfil dos nomeados para cargos de confiança na administração pública federal. **Boletim de Análise Político-Institucional**, v. 8, p. 45-53, 2016.

MARCH, J.; COHEN, M.; OLSEN, J. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, mar. 1972.

MARCH, J.; OLSEN, J. **Rediscovering institutions: the organizational basis of politics**. New York: The Free Press, 1989.

MARCIAL, E. **Análise estratégica**: estudos de futuro no contexto da inteligência competitiva. Brasília: Thesaurus, 2011.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p.109-134, jan./mar. 2010.

MIRANDA, R. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

NOWICKI, S.; DUKE, M. Foundations of locus of control: theory, research, and practice in the first 50 years. In: REICH, J.; INFURNA, F. (Org.). **Perceived control**: theory, research, and practice in the first 50 years. New York: Oxford University Press, 2017. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/309567101>>.

OLIVEIRA, J. M. **Locus de controle e sucesso empresarial em microempresários do RN**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

PERROW, C. The neo-weberian model: decision making, conflict and technology. In: _____. **Complex organizations**: a critical essay. New York: McGraw-Hill, 1986.

PIRES, R. C. Beyond the fear of discretion: flexibility, performance, and accountability in the management of regulatory bureaucracies. **Regulation and governance**, v. 5, p. 43-69, 2011.

_____. O trabalho na burocracia de médio escalão e sua influência nas políticas públicas. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. de. (Org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: Ipea/ENAP, 2018. p. 185-206.

ROCCO, T.; KORMANIK, M. Internal versus external control of reinforcement: a review of the locus of control construct. **Human Resource Development Review**, v. 8, n. 4, p.463-483, 2009. Disponível em: <<http://hrd.sagepub.com/content/8/4/463>>.

ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. **Psychological Monographs**, v. 80, n. 609, 1966.

SCHILLER, F.; PRPICH, G. Learning risk management in organizations: what future for enterprise risk management? **Journal of Risk Research**, v. 17, n. 8, p. 999-1017, 2014.

SIMON, H. **Administrative behavior**. New York: Free Press, 1976.

SUÁREZ-ÁLVAREZ, J. *et al.* Locus of Control revisited: development of a new bi-dimensional measure. **Anales de Psicología**, v. 32, n. 2, p. 578-586, mayo 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.6018/analesps.32.2.200781>>.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1979.

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

EDITORIAL

Chefe do Editorial

Reginaldo da Silva Domingos

Revisão

Bruna Oliveira Ranquine da Rocha

Carlos Eduardo Gonçalves de Melo

Elaine Oliveira Couto

Lis Silva Hall

Mariana Silva de Lima

Marlon Magno Abreu de Carvalho

Vivian Barros Volotão Santos

Débora Mello Lopes (estagiária)

Matheus Tojeiro da Silva (estagiário)

Rebeca Raimundo Cardoso dos Santos (estagiária)

Editores

Aline Cristine Torres da Silva Martins

Mayana Mendes de Mattos

Mayara Barros da Mota (estagiária)

Capa

Aline Cristine Torres da Silva Martins

Projeto Gráfico

Aline Cristine Torres da Silva Martins

The manuscripts in languages other than Portuguese published herein have not been proofread.

Livraria Ipea

SBS – Quadra 1 - Bloco J - Ed. BNDES, Térreo.

70076-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 2026-5336

Correio eletrônico: livraria@ipea.gov.br

Missão do Ipea

Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas.



ipea Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

MINISTÉRIO DA
ECONOMIA



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL