



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CAMYLA AMANDA SANTOS OLIVEIRA

**DESCRIÇÃO DA CONFIGURAÇÃO DO CONTROLE ORGANIZACIONAL EM UM
ÓRGÃO PÚBLICO E EM UMA EMPRESA PRIVADA**

Maceió-AL

2021

CAMYLA AMANDA SANTOS OLIVEIRA

**DESCRIÇÃO DA CONFIGURAÇÃO DO CONTROLE ORGANIZACIONAL EM UM
ÓRGÃO PÚBLICO E EM UMA EMPRESA PRIVADA**

Trabalho de Conclusão de Curso, da Graduação de Administração da Universidade de Alagoas, modalidade Monografia, apresentado à banca examinadora para obtenção do Título de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa

Maceió-AL

2021

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

- O48d Oliveira, Camyla Amanda Santos.
Descrição da configuração do controle organizacional em um órgão público e em uma empresa privada / Camyla Amanda Santos Oliveira. – 2021.
39 f.
- Orientador: Carlos Everaldo Silva da Costa.
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2021.
- Bibliografia: f. 34-39.
1. Controle organizacional. 2. Metodologia qualitativa. 3. Estudos organizacionais. 4. Inovações tecnológicas. I. Título.

CDU: 658.5



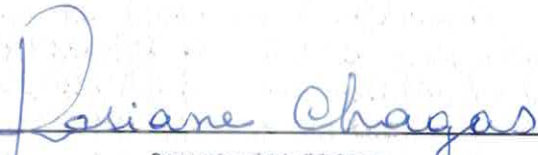
ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Declaramos que, **CAMYLA AMANDA SANTOS OLIVEIRA**, Matrícula nº 13211968, aluna do Curso de Administração, concluiu e apresentou o **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**, com carga horária de 80 horas, sob o título de: **"DESCRIÇÃO DA CONFIGURAÇÃO DO CONTROLE ORGANIZACIONAL EM UM ÓRGÃO PÚBLICO E EM UMA EMPRESA PRIVADA"**, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa, obtendo a nota final _____ (_____), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

	BANCA EXAMINADORA	NOTA
1	Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa	9,0
Pr	Prof ^a . Dr ^a . Rosiane Chagas	9,0
P	Prof. MSc. Valdemir da Silva	9,0
	NOTA FINAL	

BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

1.  Presidente/Orientador.

2.  Membro.

Documento assinado digitalmente

gov.br

Valdemir da Silva

Data: 15/07/2021 16:00:10-0300

Verifique em <https://verificador.itd.br>

3. _____ Membro.

Maceió, 14 de julho de 2021.

Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte
Coordenador do Curso de Administração

RESERVADO À COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
____ / ____ / ____	

AGRADECIMENTOS

À minha família pelo apoio e incentivo nos momentos difíceis durante toda a graduação. Em especial minha mãe Valerita Flor dos Santos, que realizou um sonho de ter uma filha ingressando em uma universidade pública e a minha avó paterna Cicera Maria de Oliveira, em memória, que comemorou comigo a minha aprovação, mas infelizmente não pôde estar aqui para ver a neta se formar em administração de empresas.

As amigas que a graduação me proporcionou, Poliana Barros da Silva, Maria Madalena Valdivino Brito, Girlane dos Santos, Erika Paula de Araújo e Juliana dos Santos com as quais pude aprender, dividir as angústias, dificuldades e aprendizados ao longo dessa jornada, tornando o processo mais leve. Ao Dreamteam, minha equipe de basquete da Ufal, meu esporte, minha paixão de toda a vida, sem o qual não consigo viver. Nas quadras minha felicidade é garantida.

Aos professores que contribuíram de diversas maneiras para minha formação, em especial, meu orientador Carlos Everaldo Silva da Costa, pela paciência, dedicação, incentivo e todo conhecimento repassados, suas orientações permitiram o meu melhor desempenho para a realização deste trabalho. Sem sua contribuição seria impossível o desenvolvimento desta pesquisa, toda minha gratidão.

Agradeço também as instituições em que pude atuar como estagiária, de modo a aplicar e vivenciar todo o aprendizado adquirido em sala de aula. Em especial a Secretaria de Educação de Maceió, na qual fiz parte do quadro de funcionários ao fim do período de estágio. O período que estive lá foi de imenso aprendizado e crescimento profissional, além de me proporcionar novas amizades, especialmente, a minha amiga Lenilda da Paz, a colega de trabalho que se transformou em uma fonte de inspiração como profissional e mulher para mim.

Por fim, agradeço a esta universidade. Seu corpo docente, direção, coordenação, centros acadêmicos, movimentos estudantis que me proporcionaram uma nova visão de mundo. Aqui pude vivenciar experiências enriquecedoras que vão além da esfera profissional, convivendo com uma gigantesca diversidade de pessoas e pluralidade de ideias. A universidade federal de Alagoas foi um verdadeiro divisor de águas na minha vida, hoje vislumbro uma nova janela de oportunidades graças a essa instituição.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo comparativo é descrever a configuração do controle organizacional em um órgão público e em uma empresa privada, ambas localizadas no município de Maceió, AL. Como intenção de alcançar esse objetivo geral, as etapas foram: i) descrever os achados da pesquisa, com a identificação do controle na empresa privada e no órgão público; ii) identificar os aspectos semelhantes de controle na empresa privada e no órgão público; e iii) elencar, em relação ao controle, as principais diferenças entre a empresa privada e o órgão público. Como fundamento teórico o estudo foi baseado nas publicações nacionais (em periódicos do estrato A2) e internacionais sobre controle, enfatizando suas tipologias e perspectivas. Para a metodologia, o estudo foi considerado como básico, com a coleta de dados realizada por observação participante e o estudo foi configurado ontologicamente como indutivo, sua epistemologia como subjetivista e por isso, de paradigma interpretativista. Além disso, teve objetivo descritivo-explicativo, sem pré-estabelecer inputs. Como considerações, o estudo apresentou que ambas organizações possuem tipos de controle direto, estrutural e difuso, em intensidades diferentes.

Palavras-chave: Controle organizacional. Tipos de controle. Metodologia qualitativa. Estudos organizacionais.

ABSTRACT

The main goal of this comparative study is to describe the configuration of organizational control in a public agency and in a private company, both located in the city of Maceió, AL. In order to achieve this general objective, the steps were: i) to describe the research findings, with the identification of control in the private company and in the public agency; ii) identify similar aspects of control in the private company and in the public agency; and iii) list, in relation to control, the main differences between the private company and the public agency. As a theoretical foundation, the study was based on national (in A2 stratum) and international publications on control, emphasizing their typologies and perspectives. For the methodology, the study was considered as basic, with data collection performed by participant observation and the study was configured ontologically as inductive, its epistemology as subjectivist and, therefore, of an interpretive paradigm. In addition, it had a descriptive-explanatory objective, without pre-establishing inputs. As considerations, the study showed that both organizations have types of direct control, structural and diffuse, in different intensities.

Key-Word: Organizational control. Control types. Qualitative methodology. Organizational studies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Paradigmas da pesquisa.....	18
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perspectivas de Controle.....	14
Quadro 2: Tipologia de controle.....	15
Quadro 3: Panorama sobre controle em periódicos nacionais de Administração (A2)	16
Quadro 4: Resumo do delineamento científico do estudo.....	19
Quadro 5: Semelhanças entre empresa privada e órgão público.....	26
Quadro 6: Diferenças entre empresa privada e órgão público.....	29
Quadro 7: Tipologias de controle, comparação empresa privada x órgão público.....	32

LISTA DE REDUÇÕES

CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

EBAPE Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro;

ONGs Organização Não Governamentais

O&S Organização & Sociedade

PDCA Planejar, Fazer, Checar, Agir

RAC Revista de Administração Contemporânea

ERA Revista de Administração de Empresas

RAP Revista de Administração Pública

RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 CONTROLE.....	13
3. METODOLOGIA.....	18
4. DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	21
4.1 IDENTIFICAÇÃO DO CONTROLE NA EMPRESA PRIVADA.....	21
4.2 IDENTIFICAÇÃO DO CONTROLE NO ÓRGÃO PÚBLICO.....	24
4.3 ASPECTOS SEMELHANTES ENTRE EMPRESA E ÓRGÃO PÚBLICO.....	26
4.4 DIFERENÇAS ENTRE EMPRESA E ÓRGÃO PÚBLICO.....	28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
5.1 SOBRE OS OBJETIVOS.....	32
5.1.1 Geral.....	32
5.1.2 Específicos.....	34
5.2 SOBRE A TEORIA SOBRE CONTROLE ORGANIZACIONAL.....	35
5.3 SOBRE A METODOLOGIA.....	36
5.4 SOBRE AS LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS.....	36
REFERÊNCIAS.....	37

1. INTRODUÇÃO

Conforme Dias (2011), gestão e administração são temas presentes no cotidiano das pessoas. Independente da tipologia organizacional, pública, privada ou do terceiro setor, cada vez mais as organizações são consideradas complexas (NEUBERT, 2017), tendo em vista que lidam com um ambiente institucional heterogêneo.

No entanto, além do ambiente externo é preciso considerar o ambiente interno das organizações (CAPOVILLA; GONÇALVES, 2018) e considerar que independente da estrutura organizacional e de seus impactos para os gestores e clientes e/ou cidadãos (NEIS; PEREIRA; MACCARI, 2017), são as funções da Administração que tendem a ditar o ritmo do trabalho (GONTIJO, 2017), tanto para a eficiência (vinculada às etapas necessárias para realizar determinada tarefa ou ação organizacional, ou seja, o cumprimento dos objetivos, dando um uso adequado, racional ou ótimo aos recursos), eficácia (focada no resultado da ação, muito mais do que no processo, ou seja, capacidade administrativa para alcançar as metas ou resultados propostos) ou efetividade (relação entre os resultados, previstos e não previstos, e os objetivos) (ROJAS; JAIMES; VALENCIA, 2018).

Sobre essas funções, em geral, as consideradas são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Na atualidade, as mesmas vinculam-se inclusive à qualidade organizacional a partir do PDCA (Planejar, Fazer, Checar, Agir), como um ciclo (RAPÔSO *et al*, 2019). E entre as funções, a responsável por gerar esse ciclo organizacional é a última, ou seja, o controle.

Como definição, não há uma única que dite as discussões, mas a que será norteadora da discussão é a de Silva (2003) que define controle como um mecanismo de redução de incerteza. E essa incerteza está em controlar, tanto os aspectos técnicos, estruturais (os físicos, por exemplo, como manuais operacionais, fardamento para integrantes, salas dos diretores, vagas no estacionamento nomeadas, promoção salarial, promoção de cargo) quanto os comportamentais e culturais (horário de entrada e saída, tipo de linguajar entre os colegas de trabalho, possibilidade de organizar festas e cerimônias).

Ambos aspectos podem ser formais ou informais (LEONARDO *et al*, 2019; BOFF; SAVARIZ; BEUREN, 2021) e remetem à confiança e ao comprometimento organizacional por parte dos integrantes. E a intenção dos gestores é a de que os integrantes vistam a camisa da empresa (SILVA, 2012), quase como um desejo por um cenário utópico-ideal (WEBER, 2012), o que não existe, pois, as disfunções organizacionais existem porque são compostas por pessoas e não por máquinas (ROCHA-PINTO, 2015).

E considerando que os estudos organizacionais podem ir além das dualidades formal ou informal, técnico ou cultural, a intenção é o reconhecimento de como ambos os aspectos estão

presentes nas organizações. Por conta disso, o objetivo geral deste estudo comparativo é **descrever a configuração do controle organizacional em um órgão público e em uma empresa privada, ambas localizadas no município de Maceió, AL.**

Como intenção de operacionalizar esse objetivo geral, os objetivos específicos são: *i) descrever os achados da pesquisa, com a identificação do controle na empresa privada e no órgão público; ii) identificar os aspectos semelhantes de controle na empresa privada e no órgão público; e iii) elencar, em relação ao controle, as principais diferenças entre a empresa privada e o órgão público.*

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para este referencial serão abordados, sobre controle organizacional: as perspectivas; tipologias; ferramentas; e o panorama das publicações em periódicos nacionais de Administração com estrato A2, na plataforma da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Desde já justificamos, na teoria, que essa revisão apontou para uma ausência de estudos sobre controle organizacional a partir do final dos anos 2000 nos periódicos com estrato A2. Contudo, na fase de discussão dos dados, a esse referencial serão acrescidos outros textos, atualizados, oriundos de periódicos de outros estratos. Desse modo, esse texto enriquece as reflexões sobre controle em Administração, justificando, na prática, sua utilidade como uma ferramenta a ser utilizada por gestores públicos e privados que queiram implementar ou rever suas ações internas.

2.1 CONTROLE

Nos estudos organizacionais não há unanimidade sobre a definição de controle, por exemplo, Silva (2000) o define como um processo de redução de incerteza, atuando não somente sobre o comportamento, mas sobre todos os aspectos que possam influenciar as ações dentro e fora das organizações. Já Barbie e Hortale (2002), enfatizam que seu emprego mais frequente imprime a ideia de domínio. Este sentido, presente na sociologia das organizações burocráticas que formam parte da sociedade moderna, tem suas origens na concepção de Weber (2002).

Silva (2002), salienta que em sua base teórica, o controle é uma das funções administrativas presentes no paradigma da administração científica que fundamenta a Escola Clássica iniciada por Fayol e Taylor, vinculada especificamente aos aspectos físicos. No entanto, para alcançar controle há uma sequência composta pelas funções planejar, organizar, comandar, coordenar.

Com as transformações nos estudos da administração, para além dos aspectos físicos, o controle tem sido cada vez mais enfatizado como uma necessidade para alcançar resultados, principalmente com uma sociedade organizacional em que as ações são mediadas pela internet. E por isso Machado-da-Silva *et al* (1998) o considera um instrumento ao qual a organização assegura o alcance de seus objetivos.

Segundo Carvalho (1999), o controle também é analisado enquanto poder, através de regulamentos, normas e comunicações formais. Envolve, a luta pelo controle das estruturas

(que constituem os canais por onde indivíduos ou grupos exercitam o poder nas organizações) e das práticas (que desenham o caráter da atividade produtiva), reproduz as tensões e contradições que sucedem na sociedade e, desse modo, permite que se mantenham os objetivos de lucro e acumulação do sistema.

Essa função administrativa também é delimitada como controle social, isto é, a conformação do comportamento humano por meios diretos ou das atitudes e significados indiretos (CRUBELLATE, 2004). Ou seja, perfila-se como conceito central ao redor do qual a análise organizacional desenvolveu suas construções teóricas e evoluiu em sua interpretação da realidade social (CARVALHO, 1999).

Ao considerar tal função em uma perspectiva organizacional funcionalista, o controle, segundo Martins (2006), é analisado como parte do corpo organizacional que assegura a cooperação entre seus membros e norteia a organização para adaptar-se ao meio, atendendo, assim, às suas necessidades de sobrevivência.

Quadro 1. Perspectivas de Controle

Reduzir incertezas	Silva (2000)	Atua não somente sobre o comportamento, como também, mas sobre todos os aspectos que possam influenciar as ações dentro e fora das organizações
Direção	Barbie e Hortale (2002)	Emprego mais frequente imprime a ideia de direção.
Função	Silva (2002)	Uma das funções administrativas presentes no paradigma da administração científica que fundamenta a Escola Clássica
Resultado	Machado-da-Silva et al (1998)	Instrumento através do qual a organização assegura o alcance de seus objetivos
Dominação	Weber (2002)	Presente na sociologia das organizações burocráticas que formam parte da sociedade moderna
Poder	Carvalho (1999)	Através de regulamentos, normas e comunicações formais. Envolve, a luta pelo controle das estruturas e das práticas, reproduz as tensões e contradições que sucedem na sociedade
Social	Crubellate (2004)	Conformação do comportamento humano por meios diretos ou das atitudes e significados indiretos
Organizacional	Martins (2006)	Assegura a cooperação entre seus membros e norteia a organização para adaptar-se ao meio, atendendo, assim, às suas necessidades de sobrevivência.

Fonte: elaboração própria

Nessa pluralidade de perspectivas sobre controle, muitas vezes complementares, o trabalho será norteado pela de Silva (2000) e abordará uma caracterização dessa função com seus tipos e suas ferramentas.

Carvalho (1999), apresenta o controle em três tipos: direto, cuja base se dá pela imposição de ordens e vigilância expressa (prisões); estrutural, modelo que ocorre nos níveis mais formalizados de organizações; e difuso, ou cultural, orientado pelas crenças e o desejo de pertença do grupo (universidades e ONGs).

Quadro 2. Tipologia de controle

Tipos	Meios	Onde se exerce	Modelos de análise	Organizações
Direto	Imposição de ordens; Vigilância expressa	Organizações totais (prisões)	Taylorismo	Pequenas empresas
Estrutural	Normas; Regulamentos; Formalidade; Hierarquia; Critérios de seleção	Grandes organizações burocráticas	Tipo ideal de burocracia	Grandes empresas capitalistas
Difuso	Pressupostos culturais; mais sutil; ideológico	Organizações normativas (universidades e associações voluntárias)	Anarquias organizadas	Organizações institucionaliz adas

Fonte: Adaptado de Carvalho (1999)

Ainda no que se refere a essa tipologia, Souto e Silva (2005) atentam-se ao processo de evolução do controle como resposta às transformações organizacionais. Segundo os autores, os mecanismos de controle iniciam por meios mais diretos, através de vigilância cerrada e ordens impostas, passa pelos controles estruturais e busca ainda formas mais indiretas, menos perceptíveis, com base na cultura organizacional, em um tipo difuso.

Moura e Andrade (2006), reconhecem que no atual contexto de aceleradas mudanças tecnológicas, cada vez mais as técnicas de gestão organizacional substituem o controle direto e coercitivo por mecanismos sutis, diminuindo a sensação do controle sobre os participantes e aumentando a sensação de maior autonomia. No entanto, nessa nova ordem organizacional, os controles nunca estiveram tão eficazes, embora, menos visíveis, numa lógica de dominação subliminar e ideológica (MOURA; ANDRADE, 2006).

Para operacionalizar suas tipologias de controle, são utilizadas ferramentas que possibilitem sua aplicação como instrumentos projetados para induzir os indivíduos a se comportarem de maneira consistente com os objetivos e estratégias da organização, em que cada uma pode ter mecanismos distintos adaptados às suas necessidades e recursos (CARRARO *et al*, 2019).

De acordo com Grisci (2008), no modelo fordista de produção, as ferramentas de controle eram utilizadas para impedir os movimentos autônomos e impor uniformização de comportamento. Para isso era necessário manter os indivíduos fixos em espaços físicos sob o foco da vigilância. Enquanto que no modelo pós-fordista, dispensa a imobilidade dos corpos para ser exercido. Dessa forma, o controle torna-se invisível, despertando uma aparente liberdade. Já as organizações burocráticas, onde predomina o controle estrutural, utiliza o foco está na formalização dos procedimentos administrativos, como normas, regulamentos, hierarquias para a realização de suas tarefas (CARVALHO, 1999).

Nas organizações contemporâneas cabe destacar que por meio das ferramentas tecnológicas, segundo Bessi *et al* (2007), essas potencializam o controle ao exercê-lo de modo mais sutil, menos confrontador e, conseqüentemente, mais eficaz. Com os dispositivos

tecnológicos, o trabalho passa a ocupar todos os espaços da vida, uma vez que se pode acessar arquivos, dados, e-mails, ou seja, trabalhar em qualquer lugar e a qualquer tempo, exigindo uma conexão permanente dos sujeitos às organizações.

Nesse novo cenário das formas de controle técnico, Montagner *et al* (2007) reforçam o argumento de modernização baseada na informatização das técnicas. Para os autores, as tecnologias têm o objetivo de aumentar a vigilância por meio de sistemas eletrônicos, instalados para o monitoramento das atividades cotidianas da organização. Esses sistemas são utilizados para vigiar e controlar processos de trabalho, trânsito de empregados, tempo de execução de tarefas, momentos de descontração, assiduidade e pontualidade, relacionamentos no trabalho, entre outros.

Com as atuais possibilidades tecnológicas, o controle é um instrumento para mensurar o desempenho organizacional e de acordo com Jatahy e Vieira (2004) é necessário para que se possa verificar os efeitos das interações com o meio, bem como, para propor correções nos processos, em aperfeiçoamento.

Para considerar essa construção teórica com definições/conceitos, tipologias e ferramentas, foi necessário acessar os periódicos científicos nacionais de Administração – a partir da base de dados da Capes, em sua plataforma Sucupira – com estrato A2.

Dessa busca, foi feita uma filtragem em que considerou apenas os textos em que os autores desenvolveram definições/conceitos, tipologias e ferramentas. Com esse critério, dos nove periódicos classificados como A2, conforme a última avaliação da CAPES (entre 2013-2016) disponível, foi possível acessar esses textos, publicados entre 1998 e 2019: Revista de Administração Pública (RAP); Organização & Sociedade (O&S); Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração de Empresas (RAE); EBAPE, da Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro; e a Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN). O destaque dessa construção esteve entre os anos 1990 e 2000 e desses periódicos, grande parte da construção teórica sobre controle em Administração no Brasil está na O&S, ainda que a autora destaque seja Carvalho (1999).

Quadro 3. Panorama sobre controle em periódicos nacionais de Administração, com estrato A2

Aspectos	Título	Autores/Periódicos
Definição/ Conceito	Relações entre regulação e controle na reforma administrativa e suas implicações no sistema de saúde brasileiro.	Barbie e Hortale (2002) / RAP
	Controle social: reformando a administração para a sociedade.	Silva (2002) /O&S
	Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações.	Machado-da-Silva <i>et al</i> (1998) /O&S
	<i>El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad española.</i>	Carvalho (1999) /RAC
	Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis	Crubellate (2004) /RAE
	Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações.	Martins (2006) /EBAPE

Tipos	<i>El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad española.</i>	Carvalho (1999) /RAC
	Trabalho, controle e resistência nas sociedades capitalistas: uma perspectiva organizacional.	Souto e Silva (2005) /O&S
	O "paradoxo" e a "galinha": o controle organizacional e as comunidades de prática.	Moura e Andrade (2006) /O&S
Ferramentas	Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups.	Carraro <i>et al</i> , 2019/RBGN
	Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico	Grischi (2008) /RAE
	<i>El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad española.</i>	Carvalho (1999) /RAC
	O panóptico digital nas organizações: espaço-temporalidade e controle no mundo do trabalho contemporâneo.	Bessi <i>et al</i> (2007) /O&S
	Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações.	Machado-da-Silva <i>et al</i> (1998) /O&S
	O panoptismo e as novas tecnologias: o biocontrole como ideologia moderna.	Montagner et al (2007) /O&S
	Mudança organizacional, controle e desempenho: a experiência do Banco Central do Brasil com o combate à lavagem de dinheiro.	Jatahy e Vieira (2004) /O&S

Fonte: elaboração própria

O resumo desses textos na área de Administração, sobre controle organizacional, trouxe os seguintes aspectos como relevantes: normas, comportamento, critério de participação e demissão, ferramentas de trabalho, comunicação, estrutura, departamentalização e grau de profissionalização

3. METODOLOGIA

Este estudo é classificado como de abordagem qualitativa e do tipo pesquisa aplicada (TONELLI; ZAMBALI, 2018), tendo em vista que teve como motivação o estudo de aspectos reais e para isso a pesquisadora precisou ir à campo e presenciar as relações para, em seguida, reconhecê-las e relacioná-las a controle.

Para delinear o estudo, foi seguido o fluxo coerente sobre o fazer ciência a partir das principais dimensões filosóficas, tanto ontológica e epistemológica (PARKER, 2012) quanto a metodológica (com os procedimentos de coleta e análise dos dados), que remeteram a um paradigma (CALDAS, 2005; AZEVEDO, 2020).

Por conta disso, ainda que a realidade tenha sido socialmente construída (BERGER; LUCKMAN, 2012), a ontologia foi classificada para este estudo como idealista pelo fato de reconhecer os cotidianos das organizações pesquisadas, percebidos pela observadora e por este construída mentalmente (BORGES; LIMA; BRITO, 2017).

E se a ontologia foi idealista, coerentemente sua epistemologia, seguindo as orientações de Burrell e Morgan (1979) foi subjetivista, ou seja, a pesquisadora inseriu significados sobre o objeto (CRISTALDO, 2020).

Figura 1. Paradigmas da pesquisa



Fonte: baseado em Burrell e Morgan (1979)

Desse modo, o paradigma foi o subjetivo e a perspectiva interpretativista, cuja lógica prevaiente foi a indutiva, pois a pesquisadora não impôs o seu entendimento prévio (não utilizou de categorias) sobre a situação pesquisada. E uma característica desse paradigma é a permissão para o uso de uma linguagem em primeira pessoa, justamente para deixar clara a posição do pesquisador (FEIJÓ, 2018).

Para a abstração, o estudo foi de objetivo descritivo-explicativo, quando além de descrever os fenômenos, esteve preocupado em identificar fatores determinantes ao desencadeamento de tais fenômenos, explicando suas razões (NOGUEIRA, 2021).

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, foram utilizadas fontes de gente, por meio da observação-participante, mas não seguiu um método de pesquisa convencional, por isso foi considerada como pesquisa-qualitativa básica, ou seja, focou nas ferramentas de coleta e de descrição dos dados (SILVA, 2018).

A coleta dos dados foi realizada apenas com dados primários, ou seja, direto dos ambientes pesquisados (o órgão público e a empresa privada) a partir da ação dos seus participantes (SEMELER; PINTO, 2019), cuja ferramenta foi a observação-participante durante o período em que a pesquisadora atuou na organização como funcionária. Este tipo de observação possibilita obter uma perspectiva holística e natural do que ocorre no ambiente organizacional em questão e o pesquisador não é apenas observador, mas também envolvido com o cotidiano organizacional (MÓNICO *et al*, 2017; MARIETTO, 2018; MCAULEY, 2017).

Tanto para o órgão público (identificando apenas que o mesmo é do governo municipal) quanto para a empresa privada (identificando que a mesma é líder em seu segmento e que possui filiais, mas que também atua apenas em Maceió), foi aplicado o critério de anonimização e confidencialidade, tendo em vista as questões éticas de preservação dos nomes dos gestores, pois possuem interesse e reconhecimento públicos (PEREIRA; PIRES; PINTO, 2020).

Já a descrição dos dados seguiu os achados e estes foram reforçados pela fundamentação teórica (SOUZA *et al*, 2017).

A pesquisa foi realizada entre os anos de 2019 e 2021, em dois momentos. Entre 2019 a agosto de 2020 no órgão público e entre setembro de 2020 a junho de 2021 na empresa privada.

Quadro 4. Resumo do delineamento científico do estudo

Objetivo geral	Descrever a configuração do controle organizacional em um órgão público e em uma empresa privada, ambas localizadas no município de Maceió, AL.	
Ontologia	idealista	
Epistemologia	subjetiva	
Metodologia	Cunho	Bibliográfico
	Qualitativa	Do tipo básica
	Objetos	Órgão público e empresa privada
	Crítérios de coleta dos dados	Anonimização e confidencialidade
	Coleta	observação participante

	Recorte temporal da pesquisa Etapas	<p>entre 2019 e 2021</p> <p>i) descrever os achados da pesquisa, com a identificação do controle na empresa privada e no órgão público</p> <p>ii) identificar os aspectos semelhantes de controle na empresa privada e no órgão público</p>
		<p>iii) elencar, em relação ao controle, as principais diferenças entre a empresa privada e o órgão público.(objetivos específicos)</p>
	Descrição	Associar os achados à teoria

Fonte: elaboração própria

A partir desse delineamento, o estudo segue para a fase de descrição e interpretação dos dados, onde será possível relacionar os achados à teoria.

4. DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A descrição e interpretação dos dados seguirá às seguintes etapas, vinculadas aos objetivos específicos: i) descrever os achados da pesquisa, com a identificação do controle na empresa privada e no órgão público; ii) identificar os aspectos semelhantes de controle na empresa privada e no órgão público; e elencar as principais diferenças entre a empresa privada e o órgão público, em relação ao controle organizacional.

Para descrever de que modo o controle é operacionalizado na empresa privada e no órgão público, serão apresentados os cotidianos organizacionais para, em seguida, associar à fundamentação teórica, cujos aspectos serão inseridos por mérito, ou seja, irão reforçar os achados já que a perspectiva epistemológica foi do tipo subjetivista, sem a criação - prévia - de inputs.

Tendo em vista que a coleta de dados se deu por meio de observação participante, os aspectos cotidianos que emergiram foram: normas de convivência; comportamento durante o trabalho; critério de participação e demissão; ferramentas de trabalho, comunicação; profissionalização; departamentalização; e para outros aspectos, a questão do lazer, festas e eventos na/ fora da empresa e no/ fora do órgão público.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO CONTROLE NA EMPRESA PRIVADA

Inicialmente, será descrito o cotidiano, sob a visão do controle, na empresa privada. E sobre o primeiro aspecto, **normas de convivência**, os destaques estão para: entrada e saída, horário de almoço, vestimenta, uso do refeitório/ intervalo.

Para o aspecto **entrada e saída**, o controle dos colaboradores é realizado mediante o registro do ponto eletrônico. Isso porque existem na empresa 2 escalas de entrada de funcionários. O primeiro grupo entra às 8h e segunda turma às 9h da manhã.

Em relação à saída, há os subgrupos: para o escritório (compras, financeiro, administrativo) e para a turma de colaboradores que entram às 8h, o horário de saída é às 18h, mesma hora em que a loja é fechada. Para os demais, o fim do expediente se encerra após o último cliente sair das lojas e as horas extras vão para o banco de horas, sendo descontadas em folgas.

O **horário de almoço** é dividido em três grupos: o primeiro, às 11h; o segundo, às 12h; e o último, às 13h. A divisão é feita para que não haja superlotação no refeitório e para que não comprometa o funcionamento dos trabalhos dentro da loja. Exceto o horário de

almoço, não existe outro intervalo. E é permitida a ida ao banheiro mediante aviso prévio ao seu supervisor direto.

Nesse horário de almoço, um outro aspecto foi identificado: o **uso do refeitório/intervalo**. Cada funcionário possui 1 hora de almoço, que pode ser usufruído no refeitório ou fora da empresa, como desejar. No ambiente há regras gerais de convivência, pois é proibido ouvir música alta, apenas usando fones de ouvido. Além disso, não pode existir barulho, ou falar alto, ter conversas polêmicas, praticar *bullying*. E sobre o uso dos eletrodomésticos, no refeitório, é proibido colocar garrafas com água na geladeira, cubas de gelo, ou usar a cafeteira. Na geladeira, é permitido apenas guardar as comidas e lanches para refeição. A cafeteira, só pode ser manuseada pela funcionária responsável pelos serviços gerais de limpeza. E o uso dos microondas é livre, não precisa de permissão, desde que usados no horário de intervalo.

Em relação à **vestimenta**, todos os colaboradores devem usar farda (camisa), calça preta, sapato preto ou em tons escuros. Mulheres não podem usar sandálias abertas, apenas sapatos fechados, como tênis ou sapatilha. É explicitamente proibido trabalhar sem o fardamento correto, por qualquer razão.

Um segundo aspecto é o **comportamento durante o trabalho**, que envolve: postura de vendas/ para com os clientes; comprar produtos na loja; câmeras; escritório; alimentação no ambiente de trabalho; uso do celular; e conversas informais.

A **postura no atendimento** significa estar sempre à disposição do cliente, para atendê-lo e acompanhá-lo até a seção ou produto que deseja na loja em que trabalha, ou na filial. Nunca ficar encostado em paredes, prateleiras e balcões. E sempre que solicitado e de modo proativo, deve auxiliar o colega, seu supervisor ou gerente, quando necessário.

Em relação a **comprar produtos na loja**, pelo funcionário, a organização define que para isso é preciso tirar a farda para adentrar as lojas. A regra tem o intuito de evitar constrangimentos, pois, ao entrar de farda, o funcionário mesmo de folga pode ser abordado por clientes e deverá atendê-lo com educação mesmo não estando no horário de expediente.

Sobre as **câmeras**, em toda empresa há, por conta de segurança, seja nos estacionamentos, nos corredores, nos caixas, em todo escritório, no estoque e no refeitório. Os equipamentos são usados para a segurança da empresa, dos colaboradores e para auxiliar na supervisão e controle das regras pré-estabelecidas.

No **escritório**, seguem as regras de vestimenta, deve-se evitar conversas paralelas e é proibido o uso de celular, assim como de máscara. O horário de almoço, para este grupo, é dividido em duas turmas: a primeira, às 12h; e a segunda, às 13h. Isso, de modo que haja colaboradores no escritório para atender as demandas administrativas. Além disso, é proibido o uso de computadores, impressoras e outros equipamentos para fins pessoais (redes sociais), ainda que não exista bloqueio de acessos aos computadores.

Além disso, há um outro aspecto sobre a **alimentação**, para os colaboradores que tenham contato direto com o cliente, que é o fato de não ser permitido o consumo de comidas no ambiente de trabalho, apenas no seu horário de intervalo.

O **uso do celular** no horário de expediente não é permitido, apenas no intervalo. Isso é controlado porque antes de registrar o ponto é preciso guardar os equipamentos eletrônicos, mochilas e outros pertences no seu armário pessoal, para depois registrar a sua entrada para o início do trabalho. Apenas os supervisores podem utilizar celular durante o dia de trabalho. A regra vale tanto para o administrativo quanto para o chão de loja (vendedores).

E sobre as **conversas**, fica proibido, no ambiente de trabalho, conversas paralelas que não sejam voltadas ao trabalho. Se houver, o colaborador é advertido verbalmente pelo supervisor. E, caso ocorra novamente, o colaborador leva suspensão por esta falta causada.

O terceiro aspecto é o **critério de participação e demissão**. Sobre a **participação**, o recrutamento e seleção de colaboradores é feito tendo em vista selecionar aqueles que possuem as competências, habilidades e experiência exigidas para o cargo, de modo pré-estabelecido. Para determinadas funções, há exigência de formação específica, como Recursos Humanos, Auxiliar e Gestão Financeira. Outras funções como auxiliar de vendas e caixa, conta para ser selecionado, a experiência. Após o processo de seleção as admissões são realizadas por tempo indeterminado, podendo ser interrompido a qualquer momento por ambas as partes, conforme a legislação vigente.

No que tange à **demissão**, após a contratação do colaborador, há um período de experiência de 30 dias, inicialmente, e mais 60 dias, somando 90, que é o tempo para confirmar a adaptação à empresa. Caso não, o contrato é encerrado conforme a lei.

O quarto aspecto refere-se às **ferramentas de trabalho**, que a empresa fornece para o desempenho de cada função, tais como: computador; impressora; programas e sistemas informatizados necessários à gestão; rádio comunicador; acesso à internet; e material de escritório.

Como quinto aspecto, a **comunicação**, do tipo interna, envolve os colaboradores, supervisores, gerentes e diretoria da empresa e é realizada de forma verbal (por telefone, rádio comunicador, em reuniões) ou escrita (mural de avisos, comunicados e, em menos casos, por emails). É dessa forma que os departamentos mantêm a comunicação para realizar suas atividades.

A **profissionalização**, o sexto aspecto, pode ser identificada quando, eventualmente, a empresa realiza algum curso de liderança para os colaboradores dos setores de vendas. Estes cursos são ministrados por um profissional de Recursos Humanos que presta serviço à empresa. A organização exige formação superior e experiência para os cargos administrativos, tais como, setor financeiro, recursos humanos e compras, para os cargos de vendas, estoque e serviço gerais pede-se apenas ensino médio e experiência na área.

O sétimo aspecto é a **departamentalização**. Isso porque a empresa possui diferentes setores, com colaboradores especializados em diferentes atividades, cujo objetivo é organizar, facilitar a supervisão e a coordenação, além de otimizar a busca por resultados. Cada setor tem um chefe responsável. Os departamentos existentes são: recursos humanos, financeiro, administrativo, compras, estoque e vendas.

Por fim, um oitavo aspecto, este que envolve atividades mais vinculadas à **lazer, festas e eventos na/ fora da empresa**, em datas comemorativas do calendário nacional, tais como, dia das mães, dia internacional da mulher, geralmente há distribuição de lembrancinhas e/ou panfletos informativos relacionados à data. Não há eventos para aniversariantes do mês. Ao fim do ano, sempre é realizada uma confraternização, organizada pela empresa, com participação de todos.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO CONTROLE NO ÓRGÃO PÚBLICO

Para o órgão público, em relação às **normas de convivência**, como primeiro aspecto, sobre a **entrada e saída**, é feito por ficha de controle de ponto, onde cada funcionário realiza o registro eletrônico. O **horário de almoço** depende da carga horária de cada funcionário. Aqueles que possuem carga horária semanal de 40 horas, possuem 1(uma) hora de almoço. Para os servidores com carga horária de 30 horas semanais, o intervalo é de 15 minutos.

Nesse espaço de tempo, muitas vezes é realizado o **uso do refeitório (intervalo)**, onde os funcionários podem usufruir da “copa”, com cafeteira, micro-ondas e frigobar cedidas pela secretaria.

E sobre a **vestimenta** não há obrigatoriedade de uso de fardamento por parte dos servidores, porém, existem orientações tácitas para as mulheres não utilizarem roupas decotadas, jeans rasgados e/ou saias curtas, e, para os homens, não é permitido a entrada nos departamentos da instituição fazendo o uso de bermudas ou shorts. Farda apenas para serviço terceirizado de limpeza.

O segundo aspecto, o do **comportamento durante o trabalho**, existe, em relação à **postura no atendimento** uma orientação para atender com clareza e ouvir com cordialidade e empatia as demandas dos cidadãos que buscam seus serviços. Deve-se demonstrar segurança nos argumentos e indicar que as demandas serão tratadas adequadamente pela instituição, atendendo aos princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Em relação às **câmeras**, o órgão possui sistema de segurança nas áreas comuns de convivência, de estacionamentos e que possuem patrimônio público de grande valor, como equipamentos/ maquinários.

Os **escritórios ou setores**, possuem horários específicos de acordo com as demandas administrativas, no geral o atendimento ao público fica estabelecido das 8h às 14h, deste horário em diante o trabalho interno. Os escritórios são equipados com computadores, impressoras e outros materiais necessários para realização das rotinas administrativas. Os computadores possuem bloqueios para determinados sites, como redes sociais, de música etc.

A **alimentação**, fora do horário de almoço, não é proibida no ambiente de trabalho. Como terceiro aspecto, o de **participação e demissão**, temos que para se tornar um servidor é necessário prestar um concurso público, ou em outros casos, estar vinculado temporariamente por meio de contratos e cargos de comissão, com suas normas específicas. E para os casos de **demissão/ exoneração**, conforme a legislação vigente, o servidor público pode ser exonerado em razão de crime contra a administração pública, abandono de cargo, inassiduidade habitual, improbidade administrativa, incontinência pública e conduta escandalosa, na repartição, insubordinação grave em serviço, ofensa física, em serviço, a servidor ou a particular, salvo em legítima defesa própria ou de outrem, aplicação irregular de dinheiros públicos, revelação de segredo do qual se apropriou em razão do cargo, lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional, corrupção, acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas, conforme art. 132 da Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990.

O **uso do celular**, para os servidores, com ligações de cunho pessoal, é permitido a qualquer momento. Não há proibição, apenas a orientação de que não deve ocorrer de forma simultânea à realização de outra atividade de trabalho, ou em atendimento. E sobre as conversas paralelas, não há proibição, apenas que tenham bom senso, de modo que não atrapalhe a execução de suas atividades e conforme critério da chefia imediata.

O quarto aspecto, denominado **ferramentas de trabalho**, indica que cada setor dispõe das ferramentas necessárias para execução de suas atividades, tais como, computador, impressora, programas e sistemas necessários à gestão, rádio comunicador, acesso à internet, material de escritório etc.

A **comunicação**, como quinto aspecto, do tipo interna, é realizada por meio de telefone, email institucional, comunicação interna, mural de avisos, jornais impressos, despachos, intranet. Quanto ao acesso a internet, há bloqueio automático de diversos sites, assim como de redes sociais.

Em relação ao sexto aspecto, **profissionalização**, eventualmente o órgão realiza capacitações gratuitas para os servidores, com vagas limitadas. Conforme cargo e qualificação educacional, pode haver gratificação salarial.

Para explicar o sétimo aspecto, **departamentalização**, o órgão possui diferentes setores com colaboradores especializados em diferentes atividades, com objetivo de organizar, facilitar a supervisão e a coordenação, além de otimizar a busca por resultados. Cada setor tem um chefe responsável e este pode ser “da casa” (funcionário concursado) ou por indicação

(comissionado).

E como último aspecto, denominado **lazer, festas e eventos no/ fora do órgão**, em datas comemorativas do calendário nacional, tais como, dia das mães, dia internacional da mulher etc, geralmente há distribuição de lembrancinhas e/ou panfletos informativos, apresentações artísticas relacionadas às datas. Sobre aniversários, não há eventos para aniversariantes do mês, mas pode ser celebrado no órgão, desde que seja organizado pelos servidores. No fim do ano, é realizada uma confraternização com a participação de todos, com *coffee break* e apresentações artísticas e religiosas (sempre ecumênica).

4.3 ASPECTOS DE CONTROLE SEMELHANTES ENTRE EMPRESA PRIVADA E ÓRGÃO PÚBLICO

Tendo em vista que o controle, seja de modo explícito ou implícito, está nas relações sociais e organizacionais, foi feita uma comparação para identificar semelhanças entre as tipologias organizacionais analisadas, privada e pública.

Quadro 5. Semelhanças entre empresa privada e órgão público

Aspectos		Empresa privada e Órgão público
Normas de convivência	Entrada e saída	Ponto eletrônico
	Horário de almoço	Ambas pré-estabelecem horários de almoço/intervalo.
	Uso do refeitório/ intervalo	-
	Vestimenta	-
Comportamento durante o trabalho	Postura no atendimento	Ambas têm regras pré-estabelecidas para atendimento.
	Comprar produtos na loja	-
	Câmeras	Ambas possuem sistema vigilância eletrônica
	Escritório	Proibição do uso das ferramentas/equipamentos para fins pessoais.
	Alimentação	-
	Uso do celular	-
	Conversas	Supervisores para controlar conversas paralelas.

Critério de participação e demissão	-
Ferramentas de trabalho	Ambas disponibilizam os equipamentos para o trabalho
Comunicação	-
Profissionalização	Exigência de qualificação específica para os cargos.
Departmentalização	Financeiro, compras, estoque e administrativo
Lazer, festas e eventos na/ fora da empresa	-

Fonte: elaboração própria

Para o aspecto **normas de convivência**, as duas organizações possuem características formais em comum, tais como, entrada e saída, assim como horário de almoço. Para o controle da entrada e saída e fluxo dos colaboradores/servidores ambas utilizam a ferramenta ponto eletrônico, característica presente nas organizações modernas. É o que Souto e Silva (2005) e Montagner *et al* (2007) chamam de modernização baseada na informatização das técnicas, isto é, sistemas eletrônicos, instalados para monitorar a assiduidade e pontualidade de modo mais sutil. É, conforme Rojas, Jaimes e Valencia (2018), a busca pela eficácia do controle, focada no resultado da ação, muito mais que no processo.

Sobre o aspecto **comportamento no trabalho**, as organizações reforçam a visão de controle de Silva (2003) que o define como um processo de redução de incerteza, atuando não somente sobre o comportamento, mas sobre todos os aspectos que possam influenciar as ações das pessoas e as organizações estudadas possuem regras que pré-estabelecem as posturas a partir do uso de câmeras, pelo comportamento no escritório e em relação às conversas paralelas. Nesse sentido, Machado-da-Silva *et al* (1998) considera o controle um instrumento ao qual a organização assegura o alcance de seus objetivos, tendo em vista que o controle, conforme Neis, Pereira e Maccari (2017), é a função que dita o ritmo do trabalho.

O uso de câmeras de segurança como monitoramento do comportamento ilustra o papel das novas tecnologias mencionado por Montagner *et al* (2007), onde o objetivo principal é aumentar a vigilância por meio de sistemas eletrônicos instalados para o monitoramento das atividades cotidianas da organização. Desse modo, segundo Bessi *et al* (2007), potencializa o controle ao exercê-lo de modo mais sutil, menos confrontador e, conseqüentemente, mais eficaz. Essas ações de controle reduzem a possibilidade de resistência por parte do trabalhador (JUNIOR; MEDEIROS; TEIXEIRA, 2017).

A vigilância expressa é um dos meios para a aplicação do controle direto, segundo

Carvalho (1999). Nesse sentido, os supervisores monitoram o dia a dia para que não haja desvios do foco das atividades, evitando as conversas paralelas ao trabalho (RICCI; SALTORATO; RACHID, 2017).

Para as **ferramentas de trabalho**, ambas disponibilizam equipamentos para o trabalho, que não podem ser utilizados para uso pessoal, como já estudaram Capellozza, Moraes e Muniz (2017) ao identificarem que a justificativa das organizações é evitar a distração profissional. Conforme Martins (2006), isso assegura que os membros organizacionais se adaptem ao meio e segundo Grisci (2008), uniformizem o comportamento.

Em relação ao aspecto **profissionalização**, há exigência prévia de qualificação específica para os cargos a serem ocupados pelos trabalhadores, sejam estagiários ou funcionários. Isso reforça Petrarca (2020) em relação à composição social específica exigida pelas organizações, tendo em vista, conforme Silva e Bravin (2018), aumentar a eficácia na contratação para reduzir erros e problemas futuros de mau desempenho.

O aspecto **departamentalização** também é identificado como comum às organizações, principalmente pela existência dos setores financeiro, compras, estoque e administrativo. Isso remete a um controle estrutural, mais próximo ao que Weber (2012) considerou para tratar de burocracia, que independe do tipo de organização, seja pública ou privada. A intenção da departamentalização como mecanismo de controle é reduzir as disfunções, já que as organizações, ainda que tenham regras formais, são compostas por pessoas.

Por conta disso, Weber (2018) e Oliveira e Crispim (2020), consideram que a departamentalização é uma forma de orientar e alinhar a estrutura organizacional ao seu fim, inserindo as pessoas nesse processo e não que as pessoas deem um sentido pessoal ao seu trabalho que é coletivo e voltado ao que a organização busca oferecer à terceiros.

4.4 PRINCIPAIS DIFERENÇAS SOBRE CONTROLE ENTRE EMPRESA PRIVADA E ÓRGÃO PÚBLICO

Os aspectos que mais foram externados como diferentes entre a empresa privada e o órgão público foram uso do refeitório e vestimenta (para o aspecto normas de convivência), uso do celular (para o aspecto comportamento durante o trabalho), critério de participação e demissão, assim como lazer, festas e eventos na/ fora da empresa.

Quadro 6. Diferenças entre empresa privada e órgão público

Aspectos		Empresa privada e Órgão público
Normas de convivência	Entrada e saída	-
	horário de almoço	-
	Uso do refeitório/ intervalo	Regras formais para a empresa e informais para o órgão público.
	Vestimenta	Uso obrigatório de farda na empresa privada e não obrigatório no órgão público.
Comportamento durante o trabalho	Postura no atendimento	-
	Comprar produtos na loja	-
	Câmeras	-
	Escritório	-
	Alimentação	-
	Uso do celular	Proibido na empresa privada e uso livre no público.
	Conversas	-
Critério de participação e demissão		Entrevista para a primeira empresa e concurso para a segunda.
Ferramentas de trabalho		-
Comunicação		-
Profissionalização		-
Departamentalização		-
Lazer, festas e eventos na/ fora da empresa		No órgão público permite e na empresa, apenas a de fim de ano

Fonte: elaboração própria

O uso do refeitório e vestimenta, para o aspecto **normas de convivência**, aponta para as regras formais na empresa e informais no órgão público. De todo modo, tais normas remetem ao que Barbie e Hortale (2002) identificam como ideia de direção e que, conforme Crubellate

(2004), o comportamento humano é orientado a partir do uso de meios diretos ou de atitudes. Por meio dessas normas, a organização alcança um maior grau de “cooperação” entre os membros (MARTINS, 2006).

A empresa já pré-estabelece o horário em que os grupos de trabalhadores poderão acessar o espaço, já o órgão público, o horário de acesso não é pré-estabelecido. Sobre a vestimenta, a empresa privada pré-estabelece para todos os níveis, excluindo os donos e o órgão público, apenas para a empresa terceirizada que faz a limpeza da organização. Esses critérios, para Kaway (2017), ajudam a melhorar a confiança e a performance da organização, pois direcionam as ações, com a identificação das pessoas e melhoram a relação entre cidadão e cliente para com a organização.

No que diz respeito ao uso do celular, este é proibido na empresa privada e livre no órgão público. Como cita Carvalho (1999), envolve, a luta pelo controle das estruturas e das práticas, reproduz as tensões e contradições que sucedem na sociedade. Conforme Freitas e Bianchi (2018), o uso do celular, que remete ao uso das redes sociais, no ambiente do trabalho impacta na produtividade organizacional. Ou seja, é a perspectiva pessoal sobre a organizacional, que leva até ao que Machado (2018) define como humanidades digitais, já que até as “fococas” tornam-se acentuadas com o uso de redes sociais como o *whatsapp*.

Em relação ao **critério de participação e demissão**, a entrevista é o caminho para a empresa, já para o órgão público, é o concurso. O critério formal de seleção faz parte do tipo ideal da burocracia, pois está presente na sociologia das organizações que formam parte da sociedade moderna (WEBER, 2002). Quando o gestor/ a organização seleciona de modo pré-estabelecido, ela também controla quem pode entrar e que comportamento precisa ter para atuar no cotidiano organizacional. É uma perspectiva funcionalista, pois assegura que a organização atenda e supere as necessidades do ambiente (MARTINS, 2006).

Mesquita e Pinheiro (2017), para as empresas privadas, identificam e avaliam as mais diversas técnicas capazes de alinhar o perfil do profissional ao que a empresa necessita. Além disso, ainda indicam tempo necessário para realizar seleção, que dinâmicas de grupo podem ser feitas, assim como testes psicológicos. E Feitosa e Passos (2017), para os órgãos públicos, falam dos concursos públicos e o quanto estes tendem a inserir habilidades contemporâneas para as seleções, incluindo até questões de inglês e redação nas provas.

Como último aspecto, o denominado **lazer, festas e eventos na/ fora da empresa**, no órgão público é permitido e na empresa, apenas a de fim de ano que é organizada pelos donos. Em ambos os casos, a perspectiva dessas cerimônias, segundo Carvalho (1999) é a de homogeneizar os pressupostos culturais.

Para Medeiros e Silva (2018), essa homogeneização, seduz e afasta a noção de apego e compromisso obrigatório à organização. Gera um tipo de controle por pares, pois da informalidade externada nessas festas e horas de lazer, um controle implícito é criado. E no

órgão público, em qualquer dia, quando há um aniversário, o espaço pode ser utilizado para comemoração, seja no intervalo do almoço, no meio da tarde ou no fim do expediente, onde cada colega de trabalho pode levar algo para compor a mesa, seja bebida ou comida.

De todo modo, seja uma festa formal organizada pela empresa ou a possibilidade de realizar comemorações de aniversários constantemente pelo órgão público, esse é um dos fatores de satisfação no trabalho, para além da questão financeira e das condições de trabalho propriamente ditas (PESSANHA, 2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais abordarão sobre os objetivos do trabalho, a teoria, a metodologia e as limitações e sugestões.

5.1 SOBRE OS OBJETIVOS

Serão retomados o geral e os específicos.

5.1.1 Geral

Para o objetivo geral “configurar o controle organizacional em um órgão público e em uma empresa privada, em Maceió”, esta pesquisa propôs, como objetivo geral, apresentar as configurações sobre controle organizacional. Para que o trabalho não se limitasse à teoria, buscou-se caracterizá-los a partir de duas organizações maceioenses, uma da empresa privada e a outra órgão público. De modo, a identificar como o controle ocorre na prática, suas ferramentas e meios de aplicação, além de identificar quais características do controle mais se aplicam às organizações analisadas.

Com base nos conceitos de controle abordados no referencial teórico foi possível perceber que as duas organizações analisadas possuem características dos três tipos de controle mencionado por Carvalho (1999), o direto, o estrutural e o difuso. Sendo o mais predominante em ambas o controle estrutural, visto que as duas organizações possuem em suas estruturas normas e regulamentos, tais como, hierarquia, critérios de seleção, regras para vestimenta, para atendimento, uso de celular, utilização dos equipamentos etc. O controle difuso, o tipo mais sutil de controle, aparece como intermediário, nas duas organizações. E o controle direto encontra-se em menor proporção em ambas. No quadro abaixo é possível visualizar a proporção encontrada nas duas organizações.

Quadro 7. tipologias de controle, comparação empresa privada x órgão público

Tipos	Meios	Organização 1	Organização 2
Direto	Imposição de ordens; Vigilância expressa	câmeras de segurança; Supervisores	Câmeras de segurança; Chefias.

Estrutural	Normas; Regulamentos; Formalidade; Hierarquia; Critérios de seleção	Ponto eletrônico; Hierarquia; Divisão do trabalho/departamentos; Racionalidade; Obrigatoriedade de fardamento; Possui regras para o uso do refeitório; Proibição de celular; Proibição de comemorações de aniversário; Alta restrições a conversas; Processos internos não são orientados pela legislação; Seleção de pessoas através de entrevistas,	Ponto eletrônico; Hierarquia; Divisão de trabalho/departament os; Racionalidade; Não obrigatoriedade de fardamento Possui Regras para o uso do refeitório; Não há proibição para uso do celular; Não há proibição de comemorações de aniversário; Baixa restrições a conversas; Processos internos orientados pela legislação; Concurso público como regra para seleção de pessoas;
Difuso	Pressupostos culturais; mais sutil; ideológico	Flexibilização de tarefas; Pausa para café/água; Chegar com antecedência; Divisão entre funções para homens e mulheres; Comentários informais; Grupos informais	Flexibilidade da carga horária dos chefes; Nomeação de chefes; Rejeição à mudanças de setor/atividades; Divisão entre servidores e comissionados; Características patrimonialistas; Grupos informais

Fonte: adaptado de Carvalho (1999).

Além de possuir características dos três tipos de controle, de acordo com o quadro xx podemos perceber que as duas organizações possuem aspectos em comum. No que se refere ao controle direto, ambas apresentam a câmeras de segurança como ferramenta de monitoramento. Esses equipamentos ilustram o papel das novas tecnologias mencionado por Montagner *et al* (2007), onde o objetivo principal é aumentar a vigilância por meio de sistemas eletrônicos instalados para o monitoramento das atividades cotidianas da organização. Desse modo, segundo Bessi *et al* (2007), potencializa o controle ao exercê-lo de modo mais sutil, menos confrontador e, conseqüentemente, mais eficaz.

Outro aspecto semelhante no controle direto refere-se aos supervisores e chefias que, embora tenham nomenclaturas diferentes, ambos possuem a mesma função nas organizações, a de monitorar e controlar o andamento das atividades do dia a dia dos seus subordinados, bem como, os processos da empresa com a finalidade de que tudo ocorra como planejado. Por se tratar de foco nos resultados essa característica se relaciona a perspectiva de controle de Machado-da-Silva *et al* (1998) que o considera um instrumento ao qual a organização assegura

o alcance de seus objetivos.

Ao analisarmos as semelhanças existentes no aspecto do controle estrutural vemos o ponto eletrônico como aspecto em comum entre as organizações. Atualmente esta ferramenta de controle das jornadas de trabalho é uma das principais características das grandes organizações. É o que Montagner *et al* (2007) chama de modernização baseada na informatização das técnicas, sistemas eletrônicos, instalados para monitorar a assiduidade e pontualidade, entre outros. No órgão público foi possível observar o processo de transição e adaptação dos servidores que antes registraram sua presença diária por meio de assinatura de frequência em papel, passaram agora, para o registro do ponto eletrônico, ocorrida no decorrer do ano de 2019 para 2020.

O aspecto hierarquia comum a qualquer organização, também se encontra nas duas organizações. Essa característica é, segundo Carvalho (1999), um meio para o exercício do controle do tipo estrutural. Outra característica semelhante entre as organizações analisadas é a divisão do trabalho, isto é, a divisão da empresa em departamentos com atividades específicas para que no fim, a colaboração todos alcancem os objetivos da organização, seja a sua produção, como o caso da empresa privada, seja a prestação de seus serviços como no caso do órgão público. Esse aspecto exemplifica a perspectiva do controle organizacional de Martins (2016) que considera controle como parte do corpo organizacional que assegura a cooperação entre seus membros e norteia a organização para adaptar-se ao meio, atendendo, assim, às suas necessidades de sobrevivência.

Para finalizar as semelhanças das características do controle estrutural, temos a racionalidade, que de acordo com Weber (2002) está presente na sociologia das organizações burocráticas que formam parte da sociedade moderna. Essa característica consiste na necessidade de cada membro da empresa de cumprir, de forma racional, com as regras e normas por esta estabelecidas.

5.1.2 Específicos

i) descrever os achados da pesquisa, com a identificação do controle na empresa privada e no órgão público

O primeiro passo foi identificar nas duas organizações, através de observação, as características consideradas do controle organizacional percebidas no cotidiano das organizações para, com base na fundamentação teórica. Um conjunto de oito características foi identificado e, em seguida, apresentado isoladamente.

Os aspectos cotidianos que emergiram foram: normas de convivência; comportamento

durante o trabalho; critério de participação e demissão; ferramentas de trabalho, comunicação; profissionalização; departamentalização; e para outros aspectos, a questão do lazer, festas e eventos na/ fora da empresa e no/ fora do órgão público.

ii) identificar os aspectos semelhantes de controle na empresa privada e no órgão público O segundo passo foi a identificação das semelhanças encontradas nas duas organizações, onde foi percebido em comum os aspectos: entrada e saída de funcionário, horário de almoço, postura no atendimento, sistema de segurança, regras para uso do equipamento do escritório, supervisão para evitar conversas, exigências para profissionalização e departamentalização.

iii) elencar as principais diferenças entre a empresa privada e o órgão público, em relação ao controle organizacional

Em seguida foi possível elencar as diferenças percebidas, sendo elas uso do refeitório/intervalo, vestimenta, uso do celular, critério de participação e demissão e lazer, festas e eventos na/ fora da empresa. Além dessas diferenças, ao consultar as organizações estudadas sobre suas estruturas formais foi verificado que a empresa privada não possui um organograma formal que representa a hierarquia dos setores e seus responsáveis. Já o órgão público possui seu organograma e o disponibiliza em seu site oficial com acesso para o público em geral.

5.2 SOBRE A TEORIA SOBRE CONTROLE ORGANIZACIONAL

Para a construção da fundamentação teórica desta pesquisa foi realizada uma busca em publicações em periódicos nacionais de Administração, a partir da base de dados da Capes, em sua plataforma Sucupira com estrato A2. Dessa busca, foi possível elaborar um panorama sobre as perspectivas, tipologias, ferramentas de controle organizacional. Em 8 (oito) periódicos foram encontrados artigos sobre controle. Essa busca compreendeu, nos periódicos, o período entre 1990 e 2020. A consulta resultou em um total de 96 (noventa e seis), em que 35 (trinta e cinco) traziam a abordagem controle em sua fundamentação teórica, mas que desses apenas 17, entre 1998 e 2019, eram relacionados à fundamentação teórica do estudo.

O destaque dessa construção esteve entre os anos 1990 e 2000, que foi importante para conhecer as definições tipologias e ferramentas de controle, mas por não serem textos tão atuais foi necessário buscar novas fontes que não somente nos A2 de administração para buscar atualizar a base teórica do trabalho. O resultado desse estudo deu origem ao capítulo dois deste trabalho.

5.3 SOBRE A METODOLOGIA

O trabalho com metodologia qualitativa básica, foi indutivo, de ontologia idealista e epistemologia subjetivista, sendo configurado no paradigma interpretativista. Os dados foram todos coletados por observação participante e, para preservar os integrantes, não foram identificados nomes das pessoas e das organizações.

5.4 SOBRE AS LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS

Ponderamos que esta pesquisa possui suas **limitações**, pois poderia ter sido feita entrevistas com os colaboradores das organizações, aplicado questionários com os mesmo, porém por questões adversas, tais como, comitê de ética em pesquisa, pois levaria um pouco mais de tempo para a conclusão da pesquisa, bem como, poderia ter sido analisada uma terceira organização representando o terceiro setor, a fim de conhecer suas percepções sobre o tema, que ficaram restritos ao olhar e abordagem da autora. Mas consideramos que os objetivos propostos foram alcançados, embora as possibilidades de compreensão não foram esgotadas.

Como sugestão de **trabalhos futuros**, podemos ao fim desta pesquisa propor novas definições para o controle organizacional a partir da perspectiva das novas ferramentas de tecnologia. Visto que essas ferramentas são, atualmente, inerentes às organizações modernas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Alessandro Anibal Martins de; SANO, Hironobu. Função compras no setor público: desafios para o alcance da celeridade dos pregões eletrônicos. **Revista de administração pública**, v. 52, n. 1, p. 89-106, 2018.

AZEVEDO, Sayuri Unoki et al. Postura ontológica da pesquisa em contabilidade gerencial. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 3, p. 2927-2947, 2020.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manuel Santos de Varge. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 4, p. 681-699, 2008.

BARBIERI, Ana Rita; HORTALE, Virginia Alonso. Relações entre regulação e controle na reforma administrativa e suas implicações no sistema de saúde brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 2, p. 181-193, 2002.

BESSI, Vânia Gisele; ZIMMER, Marco Vinício; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. O panóptico digital nas organizações: espaço-temporalidade e controle no mundo do trabalho contemporâneo. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 42, p. 83-96, 2007.

BOFF, Marines Lucia; SAVARIZ, Carline Rakowski; BEUREN, Ilse Maria. Influência dos Controles Formais e Informais e da Confiança no Comprometimento Organizacional. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 15, n. 1, 2021.

BORGES, Alex Fernando; LIMA, J. B.; BRITO, M. J. Fundamentos da pesquisa em empreendedorismo: aspectos conceituais, teóricos, ontológicos e epistemológicos. In. XXVI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO... **Anais...** v. 16, 2017.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

BRAISL. Agência Municipal de Regulação de Serviços Delegados. **Decreto 8.358/17**. Disponível em: <<http://www.maceio.al.gov.br/wpcontent/uploads/2017/03/pdf/2017/03/DECRETO-8.358-17-APROVA-A-ESTRUTURA-REG.E-O-QUADRO-DEMO.-DA-ARSER.pdf>> Acessado: 05/08/2019.

BRASIL. **Lei no 8.666/1993: licitações e contratos**. – 2. ed. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2019. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/559135>>. Acesso em: 28/07/2019.
PME/ MACEIÓ 2015-2025 - SEMED/ Maceió. Disponível em: <<http://www.maceio.al.gov.br/semmed/planos-de-educacao/>> Acessado em: 05/07/2019.

BRASIL. **Lei Municipal nº. 6.592, de 30 de dezembro de 2016**. Disponível em: <<http://www.maceio.al.gov.br/wp->

content/uploads/2017/01/pdf/2017/01/Diario_Oficial_31_12_16_PDF.pdf> Acessado em: 10/11/2019.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112compilado.htm>. Acessado em: 21/06/2021.

CABRAL, Sandro; REIS, Paulo Ricardo da Costa; SAMPAIO, Adilson da Hora. Determinantes da participação e sucesso das micro e pequenas empresas em compras públicas: uma análise empírica. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 50, n. 4, p. 477-491, 2015.

CALDAS, Miguel Pinto. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.1, p. 53-57, 2005.

CAPPELLOZZA, Alexandre; MORAES, Gustavo Hermínio Salati Marcondes de; MUNIZ, Leonardo Mairene. Uso pessoal das tecnologias no trabalho: motivadores e efeitos à distração profissional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 5, p. 605-626, 2017.

CAPOVILLA, Ricardo Augusto; DE SOUZA GONÇALVES, Rodrigo. Avaliação do ambiente de controle interno por meio de modelo de maturidade em organizações governamentais. **Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão**, v. 16, n. 2, p. 146-185, 2018.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad española. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 3, p. 37-50, 1999.

CARDIN, Shirley Aparecida et al. O Controle Interno na Administração Pública como Ferramenta na Economicidade de Processos. In. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–XII SEGeT... **Anais...** 2017.

CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; MENESES, Raquel; BRITO, Carlos. Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de start-ups. RBGN: **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 4, p. 861-878, 2019.

COUTO, Hugo Leonnardo Gomides do; COELHO, Cristiano. Fatores críticos no comportamento do gestor público responsável por compras sustentáveis: diferenças entre consumo individual e organizacional. **Revista de administração pública**, v. 49, n. 2, p. 519-543, 2015.

COUTO, Hugo Leonnardo Gomides do; RIBEIRO, Francis Lee. Objetivos e desafios da política de compras públicas sustentáveis no Brasil: a opinião dos especialistas. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 2, p. 331-343, 2016.

CRISTALDO, Rômulo Carvalho. Administração Política e os Estudos Organizacionais. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 7, n. 1, p. 34-75, 2020.

CRUBELLATE, João Marcelo. Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 2, p. 0-0, 2004.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, 2011.

DIAS, Maria Fernanda Matricardi Costa et al. ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. In. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 16, n. 16, 2020.

DE FREITAS, Reinaldo Alvarenga das Chagas; BIANCHI, Leonardo Carlos Dantas. A tecnologia nos negócios: análise da influência do celular na produtividade organizacional. **Research, Society and Development**, v. 7, n. 10, p. e14710571-e14710571, 2018.

FEITOSA, Gustavo Raposo Pereira; PASSOS, Daniela Veloso Souza. O Concurso Público e as Novas Competências para o Exercício da Magistratura: uma análise do atual modelo de seleção. **Sequência (Florianópolis)**, n. 76, p. 131-154, 2017.

FRANÇA, Ramon Cardoso. Estruturas e processos organizacionais: uma análise dos setores da empresa Royalmed Hospitalar Ltda. 2017.

GONTIJO, Tarcísio Laerte et al. Funções administrativas na gestão local da Atenção Básica em Saúde. **Revista enfermagem UFPE online**, p. 4980-4988, 2017.

GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE eletrônica**, v. 7, n. 1, p. 0-0, 2008.

INAMINE, Ronaldo; ERDMANN, Rolf Hermann; MARCHI, Jamur Johnas. Análise do sistema eletrônico de compras do governo federal brasileiro sob a perspectiva da criação de valor público. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 1, p. 124-139, 2012.

JATAHY, Paulo José de Castro; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Mudança organizacional, controle e desempenho: a experiência do Banco Central do Brasil com o combate à lavagem de dinheiro. **Organizações & Sociedade**, v. 11, n. 31, p. 77-101, 2004.

JUNIOR, Valdir Machado Valadão; MEDEIROS, Cintia Rodrigues Oliveira; TEIXEIRA, Fabiane Deus. Luz, câmera, ação! Quando a resistência ao poder e controle organizacional provoca o riso. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 6, n. 2, 2017.

KAWAI, Ricardo Makoto. Indicadores de Desempenho em um Pequena Empresa que Adota um Modelo de Gestão Baseado na Confiança./Performance Indicators in a Small Business that Adopts a Trust Based Management Model. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 1, p. 123, 2017.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13-24, 2018.

LEONARDO, Sandra Bergamini et al. Relacionamentos interpessoais formal e informal: interação das redes no ambiente acadêmico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 3, p. 395-415, 2019.

Licitações e contratos administrativos : teoria e jurisprudência / Victor Aguiar Jardim de Amorim. – Brasília : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 240 p. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/533714>>. Acessado em: 28/07/2019.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DELLAGNELO, Eloise HL. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 77-104, 1998.

MACHADO, Mônica. A teoria da antropologia digital para as humanidades digitais. **Revista Z Cultural (UFRJ)**, Rio de Janeiro, v. 2, p. 1-7, 2018.

MARTINS, Fernando Ramalho. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 4, n. 1, p. 01-14, 2006.

MARIETTO, Marcio Luiz. Observação participante e não participante: contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 20, n. 4, p. 5-18, 2018.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues; SILVA, Carla Daniela. Reconhecidos e valorizados: a sedução nos ritos, rituais e cerimônias em uma Agência Bancária. **Revista Gestão em Análise**, v. 7, n. 2, p. 57-75, 2018.

MENEZES, Ronald; SILVA, Renaud Barbosa; LINHARES, Alexandre. Leilões eletrônicos reversos multiatributo: uma abordagem de decisão multicritério aplicada às compras públicas brasileiras. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 11-33, 2007.

MESQUITA, Alex Andrade; PINHEIRO, Lucidalva. Seleção de Pessoal: Identificação e Avaliação das Técnicas Utilizadas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 21, n. 33, p. 49-55, 2017.

MONTAGNER, Miguel Ângelo et al. O panoptismo e as novas tecnologias: o biocontrole como ideologia moderna. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 41, p. 31-44, 2007.

MÓNICO, Lisete et al. A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. **CIAIQ 2017**, v. 3, 2017.

MOURA, Guilherme Lima; ANDRADE, Lourdes Magalhães C. de O. O "paradoxo" e a "galinha": o controle organizacional e as comunidades de prática. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 27-43, 2006.

MCAULEY, Gay. Observação participante do processo de ensaio: considerações práticas e dilemas éticos. **Revista Aspas**, v. 7, n. 2, p. 10-26, 2017.

NEIS, Dyogo Felype; PEREIRA, Maurício Fernandes; MACCARI, Emerson Antonio. Processo de planejamento estratégico e estrutura organizacional: impactos, confluências e similaridades. *BBR. Brazilian Business Review*, v. 14, n. 5, p. 479-492, 2017.

NEUBERT, Luiz Flávio. Organizações complexas: Burocracia, poder e racionalidade. **Pesquisa e Debate em Educação**, v. 7, n. 1, p. 62-72, 2017.

OLIVEIRA, Bernardo Carlos SCM; SANTOS, Luis Miguel Luzio dos. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 1, p. 189-206, 2015.

OLIVEIRA, José Turíbio; CRISPIM, Sérgio Feliciano. MUDANÇAS NO MODELO DE NEGÓCIO E ALINHAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 108, 2020.

PARKER, L. D. Qualitative management accounting research: Assessing deliverables and relevance. *Critical Perspectives on Accounting*, v.23, n.1, p. 54-70, 2012.

PEREIRA, Ana Karine; PIRES, Pedro Stoeckli; PINTO, Alexandro. Pesquisas de Avaliação e Confidencialidade da Informação: Limites e Conflitos. **Revista Brasileira de Avaliação**, v. 7, p. 82-101, 2020.

PESSANHA, Letícia Nunes et al. Endomarketing: Estudo De Caso De Empresa De Comunicação. **Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas**, v. 9, n. 25, 2019.

PETRARCA, Fernanda Rios. Composição social, critérios de seleção e lógicas de recrutamento da elite médica em Sergipe. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 35, n. 104, 2020.

RAPÔSO, Cláudio Filipe Lima et al. Gestão da Qualidade e da Produção: Análise comparativa entre o PDCA e o DMAIC. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 4, p. 147-153, 2019.

RICCI, Marlucy Godoy; SALTORATO, Patrícia; RACHID, Alessandra. O controle do trabalho em um call center de cobrança. **Política & Trabalho**, n. 46, 2017.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Editora FGV, 2015.

ROJAS, Marco; JAIMES, Ludym; VALENCIA, Maria. Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. **Revista espacios**, v. 39, n. 06, 2018.

SILVA, Rosimeri Carvalho. Mudanças no Controle Organizacional através da implantação da Gestão da Qualidade Total—o caso da Siderúrgica Riograndense. ...**Anais...** 2000.

SILVA, Francisco Carlos da Cruz. Controle social: reformando a administração para a sociedade. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 24, p. 115-137, 2002.

SILVA, Jéssika Marcolino; BRAVIN, André Amaral. Resenha: Análise de Cargo, Recrutamento e Seleção: Manual Prático para Aumentar a Eficácia na Contratação de Profissionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 34, 2018.

SOUTO, Jean Martins; SILVA, Rúbia. Trabalho, controle e resistência nas sociedades capitalistas: uma perspectiva organizacional. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 51-70, 2005.

SILVA, Gisele Souza. O Desafio Em Manter Funcionários Motivados Em Empresas De Pequeno Porte. **Caleidoscópio**, v. 4, n. 1, p. 165-169, 2012.

SILVA, Bianca Gabriely Ferreira. Consumo de produtos de estética capilar: sacrifício, autoimagem e rituais de embelezamento. 2018. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco.2018.

SOUZA, Paulo Cesar et al. Seleção de variáveis inputs e outputs na análise envoltória de dados aplicada a hospitais. **Revista de Administração em Saúde**, v. 17, n. 69, 2017.

SEMELER, Alexandre Ribas; PINTO, Adilson Luiz. Os diferentes conceitos de dados de pesquisa na abordagem da biblioteconomia de dados. **Ciência da Informação**, v. 48, n. 1, 2019.

TONELLI, Maria José; ZAMBALDI, Felipe. Ciência responsável e impacto social da pesquisa em Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 3, p. 215-216, 2018.

WEBER, César Vinícius et al. Departamentalização E Estrutura Organizacional Da Empresa Koerich. **Cadernos De Iniciação Científica**, v. 3, n. 1, 2018.