

Controle Burocrático em Organizações Culturais

Autoria: Carlos Everaldo Silva da Costa, Julio Cesar de Santana Gonçalves, Antonio Roberto Coelho Serra

Resumo

O futebol e as religiões protestantes são manifestações sociais de relevante representatividade para o Brasil. O futebol, com uma origem elitista, e a igreja com uma atuação na fé e no voluntariado tem a partir da pregação a motivação para realização das funções organizacionais. O que se pode visualizar é que no contexto atual há pessoas das mais diversas classes sociais engajadas nas causas do futebol e da religião protestante. O presente artigo busca demonstrar, a fim de contribuir com o conhecimento na área de estudos organizacionais, para as ações dessas organizações que passam predominantemente de difusas, ou seja, baseadas em valores culturais, para ações dirigidas por normas escritas. Tais normas também são refletidas com o ingresso de profissionais que passam a ser selecionados de acordo com as necessidades específicas dessas organizações, o que antes era pautado em crenças e valores sinônimos. Fazer parte de algumas dessas organizações tende a significar que se está em uma organização utilitária, como em uma empresa. Mesmo sem ter tais aspectos burocráticos como predominantes, fica demonstrado no estudo dessas organizações essa transformação de valores promulgados, culturais e difusos para aspectos mais burocráticos e impessoais de controle.

Introdução

As organizações consideradas culturais ou lúdicas, de acordo com pesquisas científicas já realizadas, possuem características voltadas ao que Motta (2002) chama de anarquia organizada. Essas organizações podem ser enquadradas em um tipo organizacional denominado difuso (CLEGG, 1981, CARVALHO, 1998). Nas considerações de Solè (2004), as organizações, lúdicas ou não, estão passando por um processo que o mesmo denomina empresarização. Para a mesma denominação, as organizações culturais também passam por esse processo que é o de uma lógica difusa para uma orientada ao mercado, instrumental e utilitária (RAMOS, 1989, CARVALHO, 1998), ou seja, por uma transformação denominada mercantilização.

O presente artigo, como forma de auxiliar o crescimento e conhecimento científico sobre o assunto, busca não mais focar apenas nos aspectos mercantis e de empresarização que estão em volta das organizações culturais e das lúdicas. Essas questões servem agora como base para justificar o objetivo do trabalho que foi o de analisar as transformações internas em relação aos tipos de controle burocrático e difuso nessas organizações.

As dimensões sobre controle organizacional, tendem a ficar mais esclarecidas, quando embasamos o estudo com as seguintes variáveis. Para as organizações culturais, o tipo de controle considerado predominante no contexto histórico seria o difuso, que vai estar baseado em pressupostos, conformidade profunda, laços de compromissos, processo de seleção sem a necessidade de mecanismos formais como perfil e currículos, já que essa seleção se dá através de laços de amizade e visões de mundo semelhantes e premissas, que significa que as pessoas nessas organizações compartilham de verdades semelhantes em relação a organização que fazem parte; ao passo que para o controle burocrático, tendência para algumas organizações, há como parâmetros a criação de normas e regulamentos escritos, hierarquia formalizada, critérios de seleção formalizados, requisitos técnicos, complexidade e padronização do comportamento. Embora os estudos dos quais este artigo se origina tenham

considerado o controle direto, não se percebeu sua atuação de modo significativo nas organizações analisadas, por isto a concentração nesse texto sobre os controles burocrático e difuso. Como objetos de estudo há os clubes de futebol e as igrejas protestantes.

O controle por ser um tema bastante discutido nos estudos organizacionais, mesmo não existindo um consenso em torno do seu conceito, pode ser estudado em diversas organizações, inclusive nas sem fins lucrativos e lúdicas. No caso do Futebol, por ser um esporte de representatividade nacional, e a Religião que tem há muito um significado cultural importante na constituição dos grupos, comunidades e sociedades, especialmente no Brasil. Através da literatura, os dois objetos de estudo trazem como característica fundamental a participação voluntária como ponto de relevância ao enquadrarmos os mesmos em um tipo de organização difuso. Sob essas características iniciais, juntamente com uma mudança de valores na sociedade atual voltada ao mercado, surgem também transformações internas que se configura como uma nova forma de organização do trabalho.

A análise foi realizada em sete clubes de futebol e em três igrejas protestantes, no Estado de Santa Catarina. Os clubes de futebol, faziam parte da primeira divisão (série A1, ou categoria superior) do campeonato catarinense de futebol. O critério para selecionar tais clubes foi o de que eles deveriam obrigatoriamente estar participando dessa série de 2000 a 2004 e por isso que a amostra foi constituída por 7 clubes: o Avaí Futebol Clube, a Associação Chapecoense de Futebol, o Criciúma Esporte Clube, o Figueirense Futebol Clube, o Joinville Esporte Clube, o Clube Náutico Marcílio Dias e o Tubarão Futebol Clube. Dentre as mais diversas correntes religiosas, as igrejas analisadas foram: a Primeira Igreja Batista de Florianópolis, a Igreja Evangélica Assembléia de Deus e a Igreja Universal do Reino de Deus. Essas foram as escolhidas, pois na série amostral deveriam ser as mais significativas representantes das três principais tradições evangélicas brasileiras, ou seja, o protestantismo histórico, o pentecostalismo e neopentecostalismo em Santa Catarina. Trata-se de um estudo, para os dois objetos, qualitativo e de multi-caso, cuja coleta de dados foi feita a partir da observação direta, de entrevistas e da análise documental. Os dados primários foram tratados mediante análise categorial de conteúdo a partir de entrevistas semi-estruturadas e os dados secundários, por meio da análise documental. Essas observações elaboradas, dentro de uma perspectiva descritivo-interpretativa, fazem uma avaliação longitudinal das instituições analisadas. Para esse trabalho ficam evidenciados indícios de uma transformação nas práticas de controle nessas organizações que variam de acordo com seu processo histórico, do difuso para o burocrático. Para essa conclusão torna-se necessária a apresentação de um contexto teórico voltado aos aspectos mercantis e empresariais, para que logo em seguida pudesse ser refletido nas transformações do controle organizacional nos clubes de futebol e nas igrejas.

Mercantilização e empresarização

A crescente complexidade das práticas e abordagens administrativas, traduzidas na construção de novos modelos e concepções teóricas, tem representado algumas tendências para as organizações contemporâneas, especialmente aquelas que, constituídas sob motivações de natureza substantiva e difusa, fazendo referência a Ramos (1989), vêm-se agora em um ambiente utilitário de eficiência e eficácia. Com a tendência de que a dimensão econômica passa a invadir esses espaços, parece exercer pressões sobre a capacidade gerencial e estratégica dessas organizações, levando-as a buscar modelagens mais condizentes com aquelas do setor empresarial. Nessa perspectiva, a análise realizada por grupos de pesquisadores interessados em acompanhar as transformações em diferentes campos, tem evidenciado uma expansão da lógica dos negócios a campos organizacionais tradicionalmente distantes do mercado (CARVALHO, 2003; SOLE, 2004). As igrejas evangélicas, assim como

os clubes de futebol parecem não ter escapado a esta lógica e, mostram sinais crescentes de adequação a parâmetros empresariais (MARIANO, 1999, PRONI, 2000).

Por sermos uma sociedade de organizações (Etzioni 1967, p. 7), “passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização”. A organização cria um poderoso instrumento social, através da coordenação de grande número de ações humanas (ETZIONI, 1967).

De fato, segundo Blau e Scott (1970), se a realização de “uma tarefa requer mais do que um punhado de homens trabalhando juntos, eles não podem agir deixando cada um fazer aquilo que julgar que deva ser feito; antes é preciso que eles se organizem. Estabelecem, então, um clube ou uma empresa, organizam um sindicato (...) e formulam regras que irão governar as relações entre os membros da organização e os deveres de cada um deles” (BLAU e SCOTT, 1970, p.13), mesmo que essas organizações sejam “voluntárias e involuntárias, estruturas democráticas e autocráticas, hierarquias centralizadas e descentralizadas, associações de expressão e aquelas que agem como instrumentos” (KATZ e KAHN, 1987, p.129).

Um dos fatos que passaram a dar embasamento e fundamento ao estudo é o fato de que pela hipótese de Solè (2004) nosso mundo está voltado, dentre as definições e tipologias apresentadas, para a organização que o caracteriza, a empresa, e que este mundo está organizado por e para a empresa. Essas questões resultam na influência dessas empresas, gerando necessidades em organizações que inicialmente são pouco formalizadas em suas ações e por isso a transformação em aspectos internos como no caso do controle.

Essas necessidades podem ser entendidas como presentes no mercado e esse, segundo Weber (1991), se baseia nas oportunidades de troca onde “ambos os interessados orientam suas ofertas pela ação potencial de uma pluralidade indeterminada de outros interessados também concorrentes, reais ou imaginários, e não apenas por aquela do parceiro na troca” (WEBER, 1991, p.419). Toda troca “com o uso do dinheiro (compra) é também uma relação social em virtude do emprego desse dinheiro, o qual desempenha sua função somente por referir-se à ação potencial de outras pessoas (...) e o dinheiro faz surgir assim uma relação comunitária graças às relações de interesses reais entre os interessados atuais e potenciais no mercado e no pagamento” (WEBER, 1991, p.419). Com essa lógica para as organizações, como os clubes de futebol e as igrejas protestantes por exemplo, as questões de mercado e pressões de modelos empresariais já começam a ser presentes em suas ações devido a transformação social vigente. Enfatizando ainda que as organizações, passando a adotar mecanismos empresariais em suas ações têm seus aspectos internos, assim como os valores, modificados a uma nova configuração.

Futebol

O esporte pode ser algo capaz de mobilizar muitas pessoas, independente de ser praticado por uma elite ou burguesia, é uma linguagem universal. A função do esporte, por uma visão lúdica, é a de fazer com que os espectadores consigam resgatar a vontade de brincar e de jogar. Quem joga aprende a perder, a vencer e a empatar, e aprende acima de tudo a reconhecer o outro. Já em uma visão utilitária, o esporte assim como o futebol, diante da visão do espectador pode ser considerado incontestável. O esporte pode “contagiar o mundo com a espontaneidade e pode dar lucro com a emoção” (PILLATI, 1999, p.275), vendendo de tudo e de vários modos, inserindo moda, vendendo estilo de vida, idéias e necessidades.

Os sistemas institucionalizadores do esporte para Bourdieu (1983), cada vez mais se especializam em sua evolução até funcionarem como um campo (o campo do futebol, o campo esportivo) composto por instituições públicas e privadas que passam a defender e a representar esportistas de alguma modalidade, com elaboração de normas que regem estas

práticas por produtores e vendedores de bens e serviços necessários à prática de determinado esporte. O campo esportivo surge da ruptura das atividades antes consideradas lúdicas (jogo) para uma baseada na competência específica (esporte) com fins em vista (BOURDIEU, 1983). Essa lógica de organização pode se distanciar do que denominamos amadorismo, que segundo Kasznar (2002, p.22), “é uma das atividades mais antigas da humanidade e tem a característica maior do ato voluntário de exercitar-se”. Por outro lado, o esporte profissional “caracteriza-se por remunerar o exercício esportivo ao profissional que pratica” (KASZNAR, 2002, p.25).

O futebol que teve início nos campos de várzea, com o passar do tempo, tende a abandonar o caráter lúdico, já que “a inserção da lógica de mercado num setor de reconhecida importância social, atribui peso à discussão sobre a mudança dos valores e dos objetivos da prática esportiva. Submetido à lógica do mercado, o futebol é visto, hoje, como um negócio” (CARVALHO, 2003, p.235). Muitos clubes de futebol no Brasil ainda assim vivem em uma dialética comunitária preservando os laços sociais e amadores, porém outros cedem ao mercado modernizando suas estruturas, profissionalizando sua gestão, de modo a se transformarem em empresas (CARVALHO, 2003), mesmo que juridicamente sejam instituições sem fins lucrativos.

Uma das primeiras transformações importantes para o futebol surge em meados de 1976 com a Lei de nº 6354 que fez com que todos os jogadores brasileiros trabalhassem com carteira assinada, com os benefícios da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com férias e Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) (REIS, 1999). Surge a consciência profissional no futebol nacional. Apenas em 1980 é então criada a Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Organização que até os dias atuais coordena o futebol nacional, seus campeonatos e a seleção brasileira.

A primeira lei a causar as maiores alterações na legislação do futebol ocorreu em 1993, quando Arthur Antunes Coimbra, o Zico, lei (Lei Zico) de nº 8672/93, indagou para a possibilidade da criação de clubes-empresa no Brasil. Édson Arantes do Nascimento, o Pelé, em 1996, propicia aos jogadores o direito de serem “donos” dos seus passes (BRUNORO, 1997), ou seja, dando ao jogador direito a jogar e a trabalhar onde o mesmo quisesse, desde que baseado em contrato. Essa ação daria surgimento a Lei de nº 9.615/98, ou seja, a “Lei Pelé” que foi alterada devido a contestação política. Em meados de 1997 a Casa Civil entregou ao Congresso o Projeto Pelé, que tem como pontos principais à transformação dos departamentos de futebol em empresas (BRUNORO, 1997). Porém, essa transformação mais uma vez foi e ainda está vetada na sua obrigatoriedade (AIDAR, 2002).

Apesar das discussões e de algum dissenso, o futebol brasileiro vive um momento de transformação almejando a profissionalização total, embora muitos ainda não saibam como alcançar tal objetivo. O discurso predominante é que “para que esse processo possa ocorrer mais rapidamente e com eficiência, é preciso que os clubes – muitos dos quais à beira da falência – tenham convicção de que o profissionalismo, em todos os níveis do futebol, é uma alternativa necessária para a sobrevivência saudável desse esporte no país” (BRUNORO, 1997, p.7). O que passa a ser estabelecido ao certo é atingir o grau de profissionalização, mesmo que de forma mínima, é algo alcançado com muita dificuldade no Brasil (Proni, 2000).

Dessa forma, essa transformação mesmo com dificuldades, também ocorre para os clubes de futebol em Santa Catarina, onde muitos buscam se profissionalizar e também a atentar para aspectos mercantis e empresariais como venda de produtos, transformar a idéia de torcedor para cliente, assim como outras ações empresariais. Esta tendência à profissionalização, sobretudo da gestão, parece acontecer também nas igrejas protestantes, organizações normativas por excelência (ETZIONI, 1967), é o que abordaremos a seguir.

Protestantismo Brasileiro

Protestantismo é o conjunto das Igrejas cristãs que se identificam com a teologia desenvolvida no século XVI na Europa Ocidental, quando houve a reforma de parte da igreja católica. Um setor da igreja não aceitou esta reforma e foi feita a separação entre as igrejas protestantes e a igreja romana dando ênfase a partir da reforma do ex-monge agostino Martín Lutero, de quem as igrejas luteranas tomam seu nome (KUIPER, 2002). Os primeiros registros relatando a presença de protestantes no território brasileiro, fazem menção ao período colonial com os huguenotes no Rio de Janeiro e no século XVII e com calvinistas em Pernambuco. Essas organizações fundaram comunidades protestantes efêmeras, pois prevaleceram somente durante o tempo das ocupações francesa e holandesa (FREESTON, 1993). Esse estabelecimento é revitalizado com a abertura dos portos às nações amigas em 1808 e a crescente imigração européia a partir do período de D. João. Desde então, estabeleceram-se no Brasil, protestantes oriundos de diferentes partes do mundo, anglicanos, luteranos, batistas, etc., com relativa liberdade para suas práticas religiosas. Esses grupos formam, por excelência, o protestantismo histórico, cuja maior representante é hoje a igreja batista (MENDONÇA, 1984; 1989).

Um segundo marco na história do protestantismo brasileiro ocorreria nas primeiras décadas do século XX. O pentecostalismo, como ficou conhecido o movimento oriundo dos EUA que verteu diversas ramificações, entre as quais destaca-se a igreja Assembléia de Deus. Entre as inúmeras teses que justificam a implantação e o desenvolvimento do pentecostalismo brasileiro, há um certo consenso em apontar a crescente urbanização do País como um dos principais fatores para o seu bem-sucedido estabelecimento. A exemplo da Igreja Universal do Reino de Deus, representante máxima do *neopentecostalismo* que partiu do Rio de Janeiro e espalhou-se por todas as regiões brasileiras como um verdadeiro movimento inovador no campo religioso nacional (MENDONÇA, 1989).

A vinda e formação de diferentes *protestantismos* caracterizados por culturas que, ao longo do tempo, se sedimentaram através de suas origens, costumes e crenças, caracteriza o cenário evangélico brasileiro (ALVES, 1979). Hoje os protestantes, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística – IBGE através dos dados contidos no último censo populacional de 2000, estão em franca expansão, evoluindo de 9% em 1991 para mais de 15,4% da população brasileira. Ao contrário da maior representação religiosa do Brasil, a Igreja Católica, que nesse último levantamento já havia perdido 9,4% dos seus adeptos, decrescendo nas últimas duas décadas, de 88,9% para 73,8% de brasileiros.

Com base no descortinamento do protestantismo brasileiro, recorre-se à contribuição de Pierre Bourdieu (1982) à sociologia da religião, mais estritamente sua formulação sobre uma variação de campo social, o campo religioso, enquanto uma configuração cuja distribuição desigual de poder por meio de um capital simbólico. O campo religioso, como sistema simbólico, é um instrumento de dominação em que o domínio está marcado pela monopolização da circulação e uso do capital simbólico (religioso), que se refere ao conhecimento dos segredos de salvação. Este monopólio é exercido por um corpo sacerdotal de especialistas, que desfrutam do reconhecimento e legitimação por serem os detentores exclusivos dos saberes da salvação, sobre os excluídos do capital religioso, os leigos.

Como tentativa de ampliação ou criação de um paralelo na reflexão a respeito do fenômeno religioso, apresenta-se o pensamento de teóricos que elaboraram o que na sociologia norte-americana convencionou-se chamar de modelo ou paradigma de mercado religioso. Dentro dessa perspectiva há a constante busca pela recompensa que move os indivíduos dentro do campo religioso, nesse sentido Finke e Stark (1988) consideram que as organizações religiosas devem ser entendidas como empreendimentos sociais que têm por

objetivo, em primeira instância, criar, manter e trocar compensadores gerais de base sobrenatural. Para Guerra (2003, p. 33), quando “a lógica mercadológica passa a presidir as esferas da significação, do simbólico, assiste-se a uma alteração radical dos mecanismos de funcionamento da dinâmica interna das mesmas, observando-se duas tendências fundamentais do novo estilo a ser desenvolvido. A primeira tendência, resultante da introdução da lógica da mercadoria na esfera da religião, é a transformação das práticas e discursos religiosos em produtos, introduzindo os modelos de religiosidade no mundo do consumo e do mercado. A segunda, uma consequência da primeira, refere-se aos aspectos de reestruturação das atividades organizacionais em termos da administração de sistemas de input e output, na direção de uma crescente racionalização das atividades”.

Atento a este contexto, Oliveira Júnior (2002) faz menção à crescente profissionalização do pessoal a serviço das organizações eclesiais, que adotam técnicas administrativas, dentre as quais, o planejamento estratégico e as ferramentas de marketing com a utilização de tecnologias da informação e a exploração da internet, como meio de transmissão e de comunicação para as propostas religiosas, que além de alargar o alcance de fiéis, ajudam à canalizar a captação de recursos financeiros pela comercialização de produtos.

Diante desta realidade é necessário buscar por referências norteadoras da configuração atual do campo religioso brasileiro. Vale destacar que esse cenário deve-se em parte à separação jurídica entre a Igreja Católica e o Estado e à progressiva secularização do Estado e a liberdade religiosa dela decorrente (MARIANO, 2002).

Carreiro (2003) demonstra que o segmento religioso tem passado nos últimos anos por diversas mudanças, diversificando, crescendo e dividindo-se. Em consequência, os antigos modelos organizacionais vão sendo paulatinamente substituídos por outros mais mercadologicamente aceitos na tentativa de sobrevivência e expansão, o que acarreta em estruturas mutantes e mais vulneráveis que podem modificar suas condutas e identidades.

A partir dessas questões históricas e de transformação da igreja protestante assim como dos clubes de futebol no Brasil, há a visualização de uma nova dinâmica de trabalho que pode ser explicitada através de um aspecto organizacional denominado controle.

Controle: conceitos e tipos

O controle que constitui alvo da atenção de diversos autores da área de estudos organizacionais, é segundo Das (1989) uma importante área de estudo, pois apresenta uma grande associação com outros aspectos funcionais da organização. Dentre as várias abordagens, três autores definem o controle de forma evolutiva. Tanenbaum (1975, p.18), diz que o controle vem a ser “qualquer processo, no qual uma pessoa, grupo de pessoas, ou organizações de pessoas determinam, e intencionalmente afetam, o comportamento de uma outra pessoa, grupo ou organização”. Chiapello (1996), por outro lado, define o controle como uma influência criadora de ordem, e Silva (2003, p.800) o define como sendo “um processo de busca de redução de incerteza”, isso por que para esta última definição a organização é um construto humano, ou seja, um conjunto humano estruturado através da interação dos atores que gozam de certa margem de liberdade. Esta margem seria o seu recurso de poder o qual quando utilizado cria zonas de incerteza na organização.

A partir dessas definições podemos abordar agora os tipos de controle organizacional como forma de identificarmos as variáveis singulares para cada tipo.

O controle burocrático pode ser entendido como aquele que mais tem sido alvo de pesquisa nos estudos organizacionais. Em uma organização mais formalizada, o controle se fundamenta em normas, na estrutura hierárquica e as tarefas, assim como os cargos, passam a ser mais especializados (HATCH, 1997 e MONTE, 2003). Essas normas são estabelecidas previamente e a formalização aumenta das atividades “necessitam de uma maior qualificação,

como as atividades administrativas” (MONTE, 2003, p.272). Para isso, os requisitos técnicos irão indicar previamente a função, de forma específica e especializada, de cada profissional. Os requisitos são trabalhados a partir da complexidade das funções que o trabalhador execute e em que área organizacional ele se encontre (HALL, 1984). Hatch (1997) trabalha a complexidade tanto como sendo a diferenciação horizontal, ou seja, a subdivisão das tarefas desempenhadas pelos membros de um mesmo nível organizacional (HALL, 1984), podendo ser as tarefas desempenhadas por especialistas, ou divididas em pequenas partes do todo. Essa diferenciação é medida pelo número de diferentes departamentos ou cargos que existem na organização (Hatch, 1997). A diferenciação vertical, por outro lado, se volta à estratificação da hierarquia que determina a distribuição da autoridade e, segundo Hatch (1997) é medida pelo número de níveis existentes entre o topo da hierarquia e a base.

Em relação ao nível ocupado na organização, há também o fator centralização. Este fator segundo Hall (1984) e Hatch (1997), está associado ao nível, dentro da organização, em que as decisões são tomadas. De qualquer forma, o controle burocrático, se reproduz nos níveis mais formalizados da organização. Os profissionais, segundo Ouchi (1980) e Mintzberg (2003), ficam dentro de um ajuste pré-estabelecido. São utilizados nesta forma, mecanismos impessoais de controle (Carvalho, 1998). Em continuidade, o controle burocrático segundo Hatch (1997) e Silva (2003), é utilizado em organizações econômicas e a base do engajamento é o cálculo e por essa impessoalidade é segundo Perrow (1990), menos intrusivo.

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2000, p.309) existem três tipos de formalização: a formalização por cargo, articulada pela documentação, com a seqüência das etapas que devem ser seguidas para a execução do trabalho; a formalização por fluxo de trabalho, que está voltada ao registro das metas para o fluxo de trabalho; e a formalização por regras, referindo-se a documentação de regras gerais que guiam o comportamento dos membros da organização.

Com regras intrusivas como no controle direto, ou menos intrusivas como no controle burocrático, há também nas organizações um “bombardeio” ideológico (PERROW, 1990) da organização para com o funcionário que se desenvolve a partir da disseminação de valores que os níveis superiores da organização desejam que sejam compartilhados. Com essa intenção a organização busca reproduzir sua ideologia de forma dominante, exercendo um tipo de controle invisível, sendo essa ideologia um valor máximo para o indivíduo (FARIA, 2004). É o seqüestro da subjetividade (FARIA, 2004), onde laços de lealdade e a integração corporativa seduzem e vinculam as pessoas às organizações. Ela se dá pela oferta reiterada de amor, bem mais do que pela coerção, a interdição e a castração (FARIA, 2004).

Por essa abordagem de Faria (2004) começamos a tratar do controle difuso como sendo baseado na ideologia e identificação como base de engajamento e que segundo Silva (2003) controla as pessoas nessas organizações através dos aspectos culturais. São os símbolos como afirma Ouchi (1998) ao tratar dos clãs, e do controle por pares segundo Courpasson (2000). Os pressupostos culturais tornam-se as bases do controle, pois neste caso as pessoas comungam uma visão de mundo semelhante. A persuasão e o consenso fazem parte deste tipo de controle (HATCH, 1997, CARVALHO, 1998, COURPASSON, 2000, e SILVA, 2003).

Segundo Etzioni (1967, p.102), o controle difuso pode ser encontrado em organizações normativas, onde “o controle é muito mais dependente de qualidades pessoais do que nas organizações coercitivas. Por isso através de diversos processos de seleção e socialização, as organizações normativas procuram preencher as posições da organização, de onde se exerce o controle, com indivíduos que exercem influência pessoal e combinam o poder normativo da posição com o poder pessoal”, ou seja, liderança informal.

Por fim, “direto (vigilância) ou indireto (trabalhos em equipe; grupos de controle de qualidade; grupos semi-autônomos etc.) o controle é o mecanismo dominante do ritual

gerencial: controlar para produzir. Controlar os meios de produção, os investimentos, a tecnologia, o processo de trabalho” (FARIA, 2004, p.86). É o controle que se dá até pelos gestos das pessoas nas organizações.

Metodologia

Dentre as abordagens teóricas, a metodologia para esse trabalho fica voltada à transformação, nas organizações estudadas, do controle difuso para burocrático. O objetivo do estudo foi analisar como o controle tem se transformado historicamente nos clubes de futebol e nas igrejas protestantes, ambos em Santa Catarina, analisando sua evolução e na busca pela compreensão sobre qual tipo de controle predomina, mesmo sabendo que mais de um tipo de controle podem coexistir em uma organização.

O presente estudo pode ser classificado como descritivo-interpretativo, pois ao mesmo tempo em que se procurou descrever a transformação do controle nos clubes de futebol e nas igrejas protestantes em Santa Catarina, buscou-se interpretar como ocorreu essa evolução, descrevendo suas implicações e tentando resgatar os significados atribuídos pelos atores sociais envolvidos nestes processos.

Para esse conhecimento nas organizações investigadas, foi necessária a percepção dos sujeitos representativos da pesquisa: dirigentes, gerentes e funcionários antigos para os clubes de futebol e bispos, pastores, gerentes e diretores executivos no caso das igrejas protestantes. O estudo foi realizado com os clubes que fizeram parte da séria “A”, primeira divisão, do campeonato catarinense de futebol entre as temporadas de 2000 a 2004. As igrejas foram escolhidas a partir dos seguintes critérios: possuir vínculo com outra instância de mesma denominação ou convenção, ter mais de dez anos de existência e manter uma frequência regular nos seus programas acima de quinhentos fiéis. Diante das condições explícitas, constituíram-se unidades de análise nesta pesquisa as igrejas: Protestante Histórica (Primeira Igreja Batista de Florianópolis), Pentecostal (Igreja Evangélica Assembléia de Deus) e Neopentecostal (Igreja Universal do Reino de Deus).

O estudo pôde ser classificado como seccional com perspectiva longitudinal, pois foram verificados os campos do futebol no campeonato catarinense e das igrejas protestantes, em dois pontos específicos do tempo (histórico e atual). A pesquisa teve cunho qualitativo, que de acordo com Richardson (1989), visa à compreensão da natureza de um fenômeno social, por meio da relação entre as categorias de análise em estudo.

Uma das formas de coleta foi a observação direta, que além de se prestar a identificar e obter provas de certas suposições, ajudou a construir a categorização mental da realidade (MARCONI e LAKATOS, 1990). Essa observação ocorreu no último semestre de 2004 em paralelo as entrevistas. A observação direta também foi utilizada para a obtenção de alguns aspectos da realidade através do exame de fenômenos, como nos cultos religiosos e também em relação às práticas diárias nos clubes de futebol. Por outro lado a pesquisa documental (dados secundários) foi realizada em jornais, pela internet (sites da federação, sites esportivos, jornais eletrônicos e sites dos clubes), registros, arquivos e documentos históricos dos clubes e das igrejas, dos campeonatos, de outras pesquisas sobre as igrejas protestantes, na Federação Catarinense de Futebol, nos próprios clubes, assim como nas próprias igrejas. As entrevistas semi-estruturadas (dados primários) realizadas face-à-face com os sujeitos representativos, partiram de questionamentos básicos em teorias que interessavam à pesquisa, oferecendo amplo campo de interrogativas, e se desenvolveu em interação dinâmica entre os pesquisadores e os pesquisados.

Nos clubes de futebol, as entrevistas foram realizadas de 8 de novembro a 23 de dezembro de 2004, com uma média de 40 minutos cada. Para as igrejas a duração das entrevistas foi de, em média, uma 1 hora e 30 minutos por entrevistado. Em relação ao

número de entrevistados foram para os clubes de futebol e para as igrejas 18 e 6 respectivamente.

A partir dos dados coletados, segundo Triviños (1987) tem-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens. Através dessa base, os dados coletados por meio das entrevistas e pesquisa documental foram descritos, interpretados, categorizados e apresentados de forma estruturada em função do objetivo proposto. A análise das entrevistas pode ser descrita da seguinte forma: as transcrições foram lidas e as partes dos depoimentos foram agrupadas segundo as categorias e indicadores utilizados na pesquisa e já descritos.

Procurou-se identificar, primeiramente, as características de cada clube e de cada igreja historicamente, na tentativa de se construir uma visão global dessas organizações com relação aos tipos de controle e suas transformações.

Controle Organizacional nos Clubes de Futebol e nas Igrejas Protestantes

Se para o nosso estudo o processo de empresarização ou mercantilização são os fatores para as transformações internas, o controle como uma função administrativa se reflete a partir dessas novas configurações. O controle como sendo um processo de busca de redução de incerteza (SILVA, 2003), serve para regular as ações dos indivíduos nas organizações. A questão foco para esse estudo é que organizações tidas como culturais passam a utilizar mecanismos de controle predominantes em organizações burocráticas, com a tendência de mesclar aspectos culturais às regras, normas escritas e complexidade das burocracias. Os clubes de futebol e as igrejas protestantes, assim tidas como culturais, a partir das pesquisas demonstraram aspectos burocráticos em suas ações, o que as fizeram compreender como mutantes a uma nova configuração do trabalho.

Os clubes de futebol em Santa Catarina (Avaí, Chapecoense, Criciúma, Figueirense, Joinville, Marcílio Dias e Tubarão), assim como as igrejas protestantes (Batista, Assembléia de Deus e Universal) foram analisadas baseando-se nas seguintes variáveis de controle organizacional seguidas no quadro abaixo.

Quadro.1- Tipos de controle organizacional

Tipo de Controle	Características
Direto	- Clareza (tipo) de ordens - Supervisão direta
Estrutural	- Rigidez (regime) de horário - Autoridade (tipo) coercitiva
Difuso	- Formalização - Complexidade - Profissionalização
	- Requisitos técnicos/ - Tomada de decisão - Hierarquia
	- Premissas culturais - Valores promulgados
	- Seleção

Tendo em vista o objetivo geral do artigo que é o de demonstrar a transformação do controle difuso para o burocrático, iremos enquadrar as organizações em três grupos, fazendo assim compreender, a partir de uma base científica demonstrada no quadro acima, quais as organizações que mais estão buscando o controle burocrático e alterando suas relações difusas. Lembrando que as características diretas de controle não foram encontradas nessa pesquisa.

No que diz respeito ao controle organizacional, os clubes assim como as igrejas protestantes apresentam historicamente características, nas quais o controle difuso é predominante. Ou seja, a principal forma de coordenação e controle das atividades residia no compartilhamento de valores e na identificação com a organização, não havendo uma linha hierárquica clara, nem procedimentos burocráticos para a garantia de cumprimento das tarefas.

Ainda em relação ao contexto histórico nos clubes de futebol em Santa Catarina o presidente decidia junto aos diretores (amigos) do clube, que eram convidados (e ainda são) para exercer as determinadas posições sem haver especialização nem formação profissional.

Em alguns clubes como a Chapecoense, Marcílio Dias e Tubarão, mesmo havendo o cartão ponto, o horário de trabalho é ajustado com a necessidade de cada pessoa. Não foi identificado que os diretores e presidente cumprem horário no clube, apenas um diretor do Figueirense que é remunerado como já dito anteriormente. Isso também ocorre nas igrejas protestantes, pois possuem segundo a pesquisa uma divisão do trabalho ainda predominantemente difusa, mesmo existindo uma complexidade em relação a departamentos, já como resultado de um processo de transformação interna.

A formalização como o primeiro indicador do controle burocrático, teve sua análise nos clubes e nas igrejas. Numa perspectiva histórica, não foi mencionado em quase nenhum clube o uso de regras formais. Apenas em alguns como o Joinville essa característica foi encontrada. Atualmente os clubes demonstram uma mudança, devido às atas das reuniões e da mesma forma, através das comunicações internas no Avaí, Figueirense e Marcílio Dias. Nas igrejas não foi identificado esse tipo de formalização, nem histórica assim como atualmente, já que a comunicação é essencialmente informal. Os impostos para os clubes de futebol passam a ser também realizados por ações formalizadas devido a Lei Pelé. Em relação a requisitos técnicos, em nenhum dos clubes, os entrevistados disseram ter havido tal prática historicamente. Atualmente, a situação é a mesma para Joinville, Marcílio Dias e Tubarão. O que há de mudança é devido ao fato de que o Avaí utiliza o Senac para que seus funcionários aprendam outras funções que possam ser utilizadas no clube, assim como o Criciúma que enviou seus médicos a São Paulo para realizarem um curso de reciclagem. E o Figueirense, que passou a informatizar as contas financeiras e as catracas eletrônicas para o acesso ao clube. Nesse caso, foi necessário fazer treinamento com os funcionários do clube. As igrejas com seus departamentos criados a partir das necessidades da organização não possui requisitos técnicos como uma forma burocrática de ajuste de pessoal.

A Complexidade foi um dos indicadores que mais evoluiu em relação ao período histórico, segundo analisado nas entrevistas. No Avaí, a parte administrativa era e ainda é um pouco de “quebra-galho”, apesar de que hoje no clube já há uma definição maior dos cargos e das funções, como por exemplo, um contador remunerado no clube. Fora essa questão, o Joinville (na parte técnica) e o Tubarão (parte administrativa e manutenção) demonstraram as funções estiveram definidas, apesar de não formalizadas. Atualmente com exceção do Avaí e o Marcílio Dias, os outros clubes já possuem, como é o caso do Criciúma um cronograma de execução e cada um sabe a quem se reportar. É a questão relacionada a hierarquia, onde apenas na igreja Assembléia de Deus foi analisada como de nível alto em relação aos seus integrantes.

A tomada de decisão nos clubes aqui estudados, sempre esteve voltada no período histórico, a reuniões informais de seus diretores e presidentes, após o horário de trabalho (já que eles possuíam suas empresas, ou trabalhos públicos) para tomarem tais decisões. Como exemplo diferenciado está o Avaí que sempre possuiu o Conselho deliberativo com direito a voto nas decisões. Diferente dos outros clubes, no Figueirense atualmente, quem decide é a Figueirense Participações juntamente com o Figueirense Futebol Clube. Da mesma forma, na Chapecoense quem decide nos dias atuais é a empresa que administra o clube. Nas igrejas

protestantes, a tomada de decisão encontra-se altamente centralizada em todas as três organizações, voltando aos grupos diretores e aos pastores e bispos as devidas decisões.

Para o indicador Profissionalização, não houve menção histórica perante os entrevistados dos clubes assim como nas igrejas protestantes. O cargo era só o título mesmo. Atualmente alguns clubes como Marcílio Dias e o Tubarão, apresentam indícios de profissionalização, ao passo que no Avaí, no Criciúma e no Joinville, porém já há a contratação de pessoas com segundo grau no mínimo para a parte administrativa. No Figueirense, desde 1999 há uma empresa de Recursos Humanos que faz a contratação de pessoal com critérios bem definidos. Para as igrejas a variável profissionalização passa a ser encontrada de forma clara, até pela contratação de estagiários universitários em áreas específicas.

Sendo o controle difuso voltado às organizações normativas, segundo Etzioni (1967), analisamos que em relação às premissas culturais, os clubes de futebol e as igrejas protestantes em sua maioria eram historicamente voltadas à união de valores culturais e pela razão de fazer o melhor pela organização. Nos clubes a questão salarial, mesmo quando em atraso era relevada plenamente pelo valor de se fazer parte do clube. Nas igrejas a quantidade de assalariados era muito baixa historicamente o que contrasta atualmente como no caso da Igreja Universal que possui uma quantidade alta de pessoas remuneradas, o que podemos entender a partir da profissionalização e da complexidade. Para demonstrar esse aspecto, dos 18 entrevistados nos clubes de futebol 12 eram remunerados e dos 6 entrevistados nas igrejas, 4 eram remunerados.

A Seleção nos clubes e nas igrejas sempre foi realizada através da indicação de pessoas que já integravam as organizações. Atualmente, no entanto, o caráter profissional e os requisitos técnicos fazem com que clubes como o Figueirense, e igrejas como a Universal do Reino de Deus, passem a formalizar o processo de contratação de novos membros.

Em síntese, a análise da evolução do controle organizacional nos remete a uma configuração bastante distinta no momento atual, em que há uma ascensão do controle burocrático e uma transformação do conteúdo envolvido no controle difuso. Ao passo que antes valores como união, pertença eram predominantes, hoje valores como sucesso, fama, tamanho, eficiência, etc. são mais importantes e dominam as visões compartilhadas nas organizações, apesar de não haver uma homogeneidade total. Percebe-se ainda assim, que o controle direto estava bastante ausente em todos os indicadores utilizados.

Como resumo sobre os tipos de Controle foi elaborado um quadro, para que pudessemos agrupar as igrejas Protestantes e os clubes de futebol em 3 blocos de forma ascendente em relação à utilização de práticas burocráticas. É a transformação do controle difuso para o burocrático no período atual. Historicamente, todas as organizações pesquisadas se enquadravam em um modelo difuso devido suas ações serem predominantemente voltadas a aspectos culturais, de premissas e pelo simples fato de fazer parte da organização. Para exemplificar todas as organizações pesquisadas há o exemplo de um clube que ao ter marcado o jogo para o fim da tarde descobriu-se que as redes das traves estavam rasgadas. Para esse fato o dinheiro foi tirado do bolso de um dos diretores, pois no clube não se pensava em caixa e em um responsável pela parte de manutenção de modo formalizado. Esse diretor passou no centro da cidade e levou as redes faltando 5 minutos para começar o jogo.

O **bloco 1** indica na percepção dos pesquisadores quais organizações tiveram uma transformação muito pequena em relação ao controle, prevalecendo ainda em grande instância as características de uma organização difusa. Para o **bloco 2** há a demonstração de uma transformação ainda pequena, mas perceptível e o **bloco 3** é composto por organizações com uma transformação vigente e mais acentuada. Para os três blocos é válido frisar que as ações difusas estão ainda presentes, porém de acordo com os blocos abaixo podemos entender que as ações burocráticas passam a fazer parte do cotidiano das mesmas.

Quadro 2. Relação ascendente de utilização de práticas burocráticas nos Clubes e nas Igrejas

BLOCO 1	BLOCO 2	BLOCO 3
- Marcílio Dias - Tubarão - Igreja Batista	- Avaí - Chapecoense - Criciúma - Joinville - Assembléia de Deus	- Figueirense - Igreja Universal do Reino de Deus

Para os três blocos poderemos enquadrar as organizações nas devidas situações a partir de alguns exemplos alcançados nas pesquisas, através de entrevistas e de documentos:

- Bloco 1: Predominância de práticas difusas (*ser um clube da cidade*) e Ações burocráticas quase não perceptíveis (*cronograma de horário de trabalhos e de eventos*);
- Bloco 2: Práticas difusas presentes e relevantes em grande instância (*Presidente ou responsável pela organização gasta do “próprio bolso”, mais do que ganha*) e Ações burocráticas perceptíveis (*contador, advogado, seleção por currículo*);
- Bloco 3: Práticas difusas (*trabalhar no clube, mesmo remunerado, mas sendo o clube que se torce*) e Ações burocráticas (*torcedor é considerado cliente, horário de cerimônias de acordo com a transmissão na televisão, licenciamento com a vendas de produtos, criação de empresa para administrar a organização*)

A partir desse quadro foi possível fazer uma síntese que demonstre a situação das organizações pesquisadas sobre a tendência de utilização de práticas burocráticas que tende a aumentar.

Considerações Finais

Expressões como “o coração na ponta da chuteira” e “em nome do Senhor” são expressões que de certa forma caracterizam a representatividade social que organizações como os clubes de futebol e as igrejas protestantes possuem para a sociedade brasileira.

O que ficou percebido no estudo é que os clubes de futebol e as igrejas protestantes vêm passando por muitas mudanças, tanto nas suas configurações internas quanto nas normas que regulam suas atividades. Desde já, com a Lei Pelé, os clubes estão externamente já sendo influenciados pelas normas dessa nova Lei e com isso um processo de controle interno formalizado começa a ser trabalhado, ou seja uma tendência. Como já analisado nos trabalhos de Carvalho (1998) e Hatch (1997), há uma transformação interna nas organizações marcada pela complexidade que acompanha o crescimento das mesmas. Se por um lado o Controle Difuso historicamente foi predominante nos clubes e nas igrejas estudadas (Etzioni, 1967, Hatch, 1997), por outro, atualmente esse tipo de controle organizacional teve uma mudança em um sentido amenizador, apesar de que o predomínio deste continua nas igrejas e nos clubes estudados. O controle difuso, denominado por Perrow (1990) como menos intrusivo, ou completamente pró-ativo segundo Carvalho (1998) tem esse declínio, a

partir do momento em que mecanismos impessoais e formais passam a fazer parte da organização do trabalho dessas organizações. A amenização do controle difuso não retira sua importância, nem se pode deixar de considerar que está em desenvolvimento um novo conteúdo do controle difuso nos clubes e nas igrejas, sendo este associado a novos valores, notadamente os de eficiência, profissionalismo e mercado.

Como resultado para essa tendência, em uma organização burocrática os mecanismos de controle serão, sobretudo estruturais, segundo Motta (2002) e Monte (2003). O controle nessas organizações vem a se fundamentar através de normas escritas, em uma estrutura hierárquica mais definida, com as funções mais especializadas. Tal tipo de controle teve uma evidente evolução no sentido ascendente, já que as regras, as comunicações internas, as atas das reuniões, assim como o aumento de profissionais especializados começa a fazer parte do quadro de pessoal dos clubes e das igrejas protestantes. Uma crescente complexidade nas funções, tal como descrita por Hall (1984), pôde ser identificada, tanto na diferenciação vertical (número de níveis existentes entre o topo da hierarquia e a base) como na horizontal (subdivisão das tarefas desempenhadas pelos membros da organização). Mecanismos impessoais de controle passam a fazer parte das organizações estudadas em Santa Catarina atualmente, rumo a uma maior formalização de ações, ou seja, planejando regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional (WAGNER e HOLLENBECK, 2000).

Se funcionários dos clubes de futebol já começam a reclamar dos salários atrasados indo a justiça cobrar os direitos, se o torcedor passa a ser visto como um cliente, se outras organizações (no caso empresas privadas) passam a ser administradoras de alguns clubes, se cada vez mais pessoas assalariadas e formadas em determinadas áreas começam a compor o quadro integrante dos clubes e das igrejas independente da religião do futuro funcionário, acredita-se que o caráter difuso tende a migrar em alguns pontos para o burocrático.

Enfim tanto nos clubes como nas igrejas teve-se uma idéia mais clara do quanto alguns clubes, desde sua fundação, preservam ou comungam certos valores sem perspectivas maiores no sentido empresarial, o que acarreta em uma transformação menos visível dos tipos de controle organizacional. Um clube e uma igreja se destacam no que diz respeito a burocratização. São respectivamente o Figueirense e a Igreja Universal do Reino de Deus, da mesma forma que os outros clubes e igrejas vêem nesses casos exemplos a serem seguidos. Avaí, Criciúma, Chapecoense, Joinville e Assembléia de Deus podem tender ao processo de burocratização. Todavia o controle como mecanismo de buscar reduzir as incertezas (Silva, 2003), está sendo evidenciado como numa presente transição e mescla do controle por valores culturais (difuso) e do controle burocrático (estrutural). A partir desse questionamento podem ser feitos outros estudos como os já realizados para que se analisem apenas os aspectos difusos e suas transformações em ascendência ou amenização nessas organizações e em outras organizações culturais.

Referências

- AIDAR, Antônio Carlos Kfourri. **A nova gestão do futebol**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- ALVES, Rubens. **Protestantismo e Repressão**. São Paulo: Ática, 1979.
- ARNAL, J., DEL RINCÓN, D. & LATORRE A. **Investigación educativa: fundamentos y metodología**. Barcelona: Labor, 1994
- BLAU, P. e SCOTT, W. **Organizações Formais**. 1ª edição, São Paulo: Atlas, 1970.
- BOURDIEU, Pierre. **O desencantamento do mundo**. São Paulo: Perspectiva, 1979.
- _____. **A economia das trocas simbólicas**. Org. Sergio Miceli, São Paulo, Ed. Perspectiva, 1982.

- _____. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- BRUNORO, José Carlos. **Futebol 100% Profissional**. São Paulo: Gente, 1997.
- CAMPOS, Leonildo Silveira. **Teatro, Templo e Mercado**. Petrópolis, Vozes, 1999.
- CARREIRO, Gamaliel da Silva. **A Desinstitucionalização do Sagrado**: Um estudo sobre o pentecostalismo celular do Distrito Federal. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais. Brasília. UNB, 2003.
- CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: UFAL, 1998.
- _____. El control organizativo em las organizaciones no gubernamentales: um estudio de la realidad española. IN: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 22; Foz do Iguaçu, 1998. Anais eletrônicos...Rio de Janeiro: Anpad, 1998. 1 CD-Rom
- _____. O lúdico, o profissional e o negócio no futebol. Cap. 12, 235 :254. In: **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local: a Agenda de Pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978
- CHIAPPELLO, Ève. **Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature**. Comptabilité-Contrôle-Audit. Tome 2, v.2, septembre, 1996.
- CLEGG, S. Organization and control. **Administrative Science Quarterly**, v.26, dec, p.545-562, 1981.
- _____. **Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações**. RAE,v.32,n.5,dez 1992.
- COURPASSON, D. **Managerial strategies of domination – power in soft bureaucracies**. Organization Studies, v.21, n.1, p.141-161, 2000.
- DAS, T. K. Organizational Control: na evolutionary perspective. **Journal of management Studies**. New York, v.26, n.5, p.459 – 475, set. 1989.
- DEMO, P. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ETZIONI, Amitai. – **Organizações Modernas** – São Paulo: Pioneira, 1967.
- FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004.
- FINK, R.; STARK, R. Religious economies and sacred canopies: Religious mobilizations in American Cities, 1906. **American Sociological Review**, 53:41-49, 1988.
- FRESTON, Paul. **Protestantes e política no Brasil: da Constituinte ao impeachment**. Campinas: Tese de Doutorado em Sociologia – IFCH. Campinas. UNICAMP, 1993.
- GUERRA, Lemuel Dourado. **Mercado religioso no Brasil**: Competição, demanda e a dinâmica da esfera da religião. João Pessoa: Idéia, 2003.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- _____. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8.ed. Rio de Janeiro: Pretice-Hall do Brasil, 2004
- HATCH, Mary Jo. Organization theory. **Modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997. Cap.9, p.297 – 310.
- _____. Organization theory. **Modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997. Cap.11
- HOFSTEDE, Geert. **Management Control of Public and Not-for-Profit Activies**. Accounting, Organizationsand Society. Vol. 6, No. 3, pp. 193-211,1981.
- IBGE. **Censo Demográfico**. Rio de Janeiro, 2000.
- KASZMAR, Istvan Karoly. **O esporte como indústria: solução para criação de riqueza e emprego**. Rio de Janeiro. Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.

- KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KUYPER, Abraham. **Calvinismo**. Editora Cultura Cristã, 2002
- LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1992
- MARIANO, Ricardo. **Neopentecostais: sociologia do novo pentecostalismo no Brasil**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.
- _____. **Secularização do Estado, liberdades e pluralismo religioso**. 3ER CONGRESO VIRTUAL DE ANTROPOLOGÍA Y ARQUEOLOGÍA [online]. dez. 2004 [citado 27 Dezembro 2004]. Disponível na World Wide Web: <http://www.naya.org.ar/congreso2002/ponencias/ricardo_mariano.htm>.
- MENDONÇA, Antonio Gouvêa. **O celeste porvir: a inserção do protestantismo no Brasil**. São Paulo: Paulinas, 1984.
- MENDONÇA, Antonio Gouvêa. Um panorama do protestantismo brasileiro atual. In: **Sinais dos Tempos: Tradições Religiosas no Brasil**. Cadernos do ISER, n. 22, p. 37-86, Rio de Janeiro, 1989.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MONTE, Távila Correia. Parcerias entre ONGs e empresas: uma relação de poder camuflada. Cap. 13, 255 : 274. In: **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local: a Agenda de Pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- OLIVEIRA JUNIOR, Aristides da Rocha. **A gestão estratégica no terceiro setor: estudo de caso numa organização eclesiástica**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, FGV/EBAPE, 2002.
- OUCHI, W. **Markets, bureaucracies and clans**. Administrative Science Quarterly, v.25, march, 1980.
- PERROW, Charles B. – **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo, Atlas, 1990.
- PILLATI, Luiz Alberto. Reflexões sobre o Esporte Moderno: Perspectivas Históricas. Cap 4, 257 : 288. In: **I Prêmio INDESP de literatura desportiva**. Brasília: Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, v.1, 1999.
- PRONI, Marcelo Weishaupt. **A Metamorfose do Futebol**. São Paulo: UNICAMP, 2000.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- REIS, Lúcia da Costa. A mulher que joga futebol. In: **I Prêmio INDESP de literatura desportiva**. Cap. 2, 105 : 174. Brasília: Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, v.1, 1999.
- SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de Pesquisa nas Ciências Sociais**. v. 2 – Medidas na Pesquisa Social. São Paulo: EPU, 1987.
- SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle Organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro (37) 4: 797 – 816, Jul/Ago 2003.
- SOLÉ, Andreu. **¿Qué es una empresa ? Construcción de un idealtipo transdisciplinario**. Work Paper. Paris, 2004.
- TANNENBAUM, A. S. **Control in Organizations**. New York: McGraw-Hill, 1968
- _____. **O controle nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- TEIXEIRA, Marli Geralda. **Os Batistas na Bahia: 1825 a 1925 – Um Estudo de História Social**. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais. Salvador. UFBA, 1975.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1991.