

## Associações Civas Podem Ser Escolas Democráticas? Efeitos de Algumas Características Organizacionais

### *Can Civil Associations Be Schools Of Democracy? The Effects Of Some Organizational Characteristics*

Fernando do Amaral Nogueira, Mario Aquino Alves

<sup>1</sup>Fundação Getúlio Vargas - SP, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Av. Nove de Julho, 2029, Cerqueira César,, São Paulo-SP, 01313902, Brasil.

**Resumo:** O objetivo deste ensaio é propor uma reflexão teórica para entender como as características organizacionais de uma associação influenciam sua capacidade de cumprir seu papel de escola civil e democrática. As associações são consideradas importantes pois contribuem no processo democrático, dão voz a interesses especiais, regulam comportamentos, desenvolvem e divulgam inovações e criam recompensas psicológicas e sociais para quem delas participa. Entender por que os membros se associam, por que continuam associados e como as associações se estruturam e são governadas mostra-se fundamental para entender as tensões, conflitos e dilemas inerentes na sua atuação como instituição civil na sociedade. Entre os problemas encontram-se a ameaça de oligarquização, o risco de promoção de elitismo e exclusão social e a descaracterização de um propósito social e público.

**Palavras-chave:** Sociedade civil, democracia organizacional, governança associativa, organização de base associativa

**Abstract:** The aim of this essay is to propose a theoretical reflection on how do the organizational characteristics of an association influence their ability to fulfill their role as civil and democratic schools. Associations are deemed important as they contribute to the democratic process, give voice to special interests, regulate behaviors, develop and disseminate innovations and create social and psychological rewards for their members. Understanding why members join, why they continue as members and how associations are structured and governed is crucial to understand the tensions, conflicts and dilemmas inherent in their role as civil institutions in society. Among the problems are the threat of oligarchization, the risk of promoting elitism and social exclusion and the loss of a social and public purpose.

**Key-Words:** Civil society, organizational democracy, associative governance, membership-based organization

Texto completo em português: <http://www.apgs.ufv.br>  
Full text in Portuguese: <http://www.apgs.ufv.br>

#### Introdução

O Brasil tem, de acordo com o último levantamento oficial das Fundações e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), cerca de 338 mil organizações sem fins lucrativos que se enquadram nos critérios de organizações do terceiro setor da John Hopkins University (IBGE, 2011, Salamon & Anheier, 2006). Descontadas as 8.228 fundações, chega-se ao número de 329.934 organizações juridicamente constituídas como associações. Como comparação, trata-se de um quinto do número de organizações (*nonprofits*) nos EUA (Independent Sector, 2012). Deve-se ressaltar, no entanto, que ao se contrapor a antiguidade da tradição associativista americana, já relatada por Tocqueville (2007) em *Democracia na América*, escrito nos anos 1830, o Brasil tem um desenvolvimento muito mais recente do setor: menos de 10.000 dessas associações já existiam antes dos anos 1970, e 67,8% delas foi criada a partir dos anos 1990.

Se esse crescimento foi muito acentuado no Brasil, de certa forma acompanha uma tendência global e que deixou sua marca na agenda de pesquisa acadêmica. Fora do Brasil, muitos estudiosos vêm se debruçando cada vez mais em entender a sociedade civil organizada mundial e suas tendências (Salamon & Anheier, 2006), aspectos mais gerenciais (Anheier, 2005) ou

questões de cunho mais político e substantivo (Alexander, 2006). No Brasil, a academia também desperta seu interesse pelo tema de forma mais acentuada a partir dos anos 1990, como mostram alguns estudos significativos como os de Landim (1993), Falconer (1999), Fischer (2003) e Alves (2004) entre outros.

Apesar de significativos avanços na agenda de pesquisa brasileira, um ponto ainda não mereceu sua devida atenção. Quando se fala em sociedade civil (ou mesmo em terceiro setor), não se dá atenção suficiente às consideráveis diferenças nas características organizacionais das várias organizações que formam o campo. O presente artigo pretende trazer esse olhar especificamente para um tipo organizacional, o das associações. Tais organizações são criadas e existem em função de seus associados ou membros, que se organizam em assembleias e mandatos eleitos para promover sua causa comum (Szazi, 2006). As associações são tidas como importantes pois contribuem no processo democrático, dão voz a interesses especiais, regulam comportamentos, desenvolvem e divulgam inovações e criam recompensas psicológicas e sociais para quem delas participa (Anheier, 2005; Tschirhart, 2006).

Correspondência/Correspondence: Fernando do Amaral Nogueira, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Rua Itapeva, 474, 7º andar, Bela Vista, São Paulo-SP, 01332000, Brasil.  
[fernando.nogueira@fgv.br](mailto:fernando.nogueira@fgv.br)



Avaliado pelo / Evaluated by *double blind review* system - Editor Científico / Scientific Editor : Magnus Luiz Emmendoerfer  
Recebido em 10 de outubro, 2013; aceito em 14 de outubro, 2013, publicação online 01 de janeiro de 2014  
Received on October 10, 2013; accepted on October 14, 2013, published online on January 01, 2014

### Objetivo e justificativa

O objetivo deste artigo é propor uma reflexão teórica para entender como as características organizacionais de uma associação influenciam sua capacidade de cumprir seu papel de escola civil e democrática. Como objetivo específico, espera-se contribuir para a sistematização da literatura sobre associações e sua divulgação na pesquisa brasileira.

Este trabalho se justifica fundamentalmente pela importância crescente de associações na governança pública nacional e internacional. Ao atuarem como organizadores de idéias, causas e movimentos sociais e de representação pública, as associações tornam-se atores fundamentais na esfera pública, tanto em termos simbólicos como de ação efetiva. Além da lacuna acadêmica já apontada, este trabalho também se justifica pela relevância e atualidade do tema. As associações crescem em quantidade, como já visto, mas também em complexidade – seja nos tipos, causas e escopo, seja no papel que representam na esfera pública brasileira e mundial. O crescimento do campo trouxe maior atenção às associações e à sociedade civil de modo geral, trazendo também desconfiância, críticas e crises de legitimidade, como evidenciam as denúncias de desvios de recursos públicos nos últimos dois anos e medidas do governo que dificultam parcerias e repasses de recurso (GIFE, 2012). Uma maior atenção às práticas associativas pode contribuir no sentido da legitimidade e credibilidade de tais organizações e do setor em geral.

Em termos metodológicos, este trabalho é um ensaio teórico baseado em pesquisa bibliográfica e revisão de literatura. Isto se justifica pela ausência de algum estudo que já tenha feito isso no país. Como primeiro esforço em levantar as mais relevantes questões na gestão de associações e seu papel político na sociedade civil de forma ampla, este artigo certamente não esgota os assuntos, mas busca contribuir com o avanço das literaturas sugerindo possíveis caminhos para futuras pesquisas.

Após essa introdução, o texto segue com uma discussão inicial sobre as associações, apresentando um histórico e construindo uma definição operacional do termo. Na terceira seção, são ressaltados quais são os aspectos organizacionais típicos dessas entidades. Na quarta seção se aprofunda a discussão sobre o papel público e social das associações. Na quinta seção se apresentam as reflexões que surgem do entrelaçamento das seções anteriores. O artigo se encerra com as considerações finais.

### O que são essas associações, afinal?

Segundo Anheier (2005), o surgimento da associação no entendimento moderno do termo tem duas causas: o processo de industrialização e a consolidação de regimes democráticos. De um lado, a revolução industrial reduziu de forma considerável a capacidade que as estruturas tradicionais (como a Igreja e a família patriarcal) tinham para suprir as “exigências fundamentais de segurança pessoal, de controle da realidade circundante, da auto-expressão e de ação coletiva, para alcançar determinadas metas” (Anheier, 2005, p. 65, tradução nossa). As associações,

com suas diversas finalidades, começam a florescer nessa época para ocupar um espaço social relevante e suprir parte das necessidades acima mencionadas.

O ambiente que mais favoreceu esse fenômeno associativo foi o de países com nascentes regimes democráticos, tendo a liberdade de expressão e de associação como um dos princípios constitutivos desse tipo de regime. Como se verá adiante, a idéia de que as associações nasceram da democracia e, ao mesmo tempo, a desenvolvem, já aparecia no começo do século XIX, com Tocqueville (2007). É certo que as associações não são as únicas manifestações de ação coletiva societal – também nos últimos séculos se desenvolveram sindicatos, cooperativas, movimentos sociais (institucionalizados ou não), grupos anárquicos ou auto-organizados, ordens profissionais, entre muitos outros. Assim, o que afinal caracteriza e distingue uma associação?

Para Anheier (2005), “associações voluntárias são organizações privadas, constituídas por uma base associativa em que a associação não é compulsória” (Anheier, 2005, p. 49, tradução nossa). Constitui-se portanto a partir de duas características principais: (1) um quadro associativo que (2) participa de forma voluntária em torno de uma idéia ou causa (Anheier, 2005; Tschirhart, 2006; Szazi, 2006; Tocqueville, 2007).

Os propósitos para os quais os associados se reúnem são os mais variados possíveis, passando por questões políticas, econômicas, defesa de direitos, culturais, comunitárias, de interesse privado, social ou de lazer (Stolle & Rochon, 2001). Essa pluralidade de causas foi observada por Tocqueville em sua visita aos Estados Unidos:

Associações são formadas para fazer face a adversários em questões morais e para diminuir o vício da intemperança: nos Estados Unidos associações são criadas para promover a ordem pública, comércio, indústria, moralidade e religião. Não há objetivo que a vontade humana não consiga atingir, desde que ajudada pela ação coletiva dos indivíduos (Tocqueville, 2007, tradução nossa).

A ênfase nesses elementos – base associativa de constituição voluntária e pluralidade de causas e propósitos – já começa a distinguir a associação dos outros conceitos e idéias citados anteriormente. Há também, na maioria dos países, definições jurídicas específicas diferenciando associações de sindicatos, cooperativas, ordens profissionais, entre outros. No Brasil, a forma associativa e o direito de se associar estão previstos na Constituição Federal e no Código Civil. Interpretando as leis brasileiras, Szazi afirma que a associação é “uma pessoa jurídica criada a partir da união de idéias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa” (Szazi, 2006, p. 27). Sabo Paes (2006) resalta ainda que “as finalidades devem ser lícitas e servir ao interesse geral e ao bem comum” (Sabo Paes, 2006, p. 157). O quadro a seguir sintetiza essa discussão, contextualizando-a para o ambiente institucional brasileiro.

**Figura 1**  
**Comparação das associações frente a outras formas de ação coletiva no contexto brasileiro**

Conceito	Definição	Características	Relação com associações
Sindicato	Agremiação que tem por finalidade representar e defender uma categoria profissional ou econômica, intermediando negociações coletivas entre trabalhadores, empresários e o estado.	Regulado por diversas leis, principalmente pela Consolidação das Leis do Trabalho. É mantido pelas contribuições sindicais. No Brasil, para cada categoria e município há apenas um sindicato. É livre a filiação ao sindicato.	Compartilha parte das questões administrativas, mas se diferencia em regime jurídico e no fim de representação trabalhista. Há mais restrições legais na criação de sindicatos do que de associações.
Cooperativa	Forma de sociedade com especial interesse econômico, reunindo pessoas que se obrigam mutuamente a contribuir com bens ou serviços para um proveito comum.	Regulada por lei específica (Lei 5.764/1971). Precisa de pelo menos 20 instituidores. Pressupõe valores e princípios ligados ao cooperativismo, como o direito a voto de cada sócio e a distribuição proporcional dos ganhos.	Compartilha boa parte dos princípios de gestão democrática, mas se diferencia em regime jurídico e no fim especificamente econômico.
Movimentos sociais	Articulações da sociedade civil em torno de três elementos principais: uma identidade própria, a definição de adversários em comum e um projeto ou utopia de ação.	Não necessariamente se institucionalizam. Têm forte caráter reivindicatório e é comum se organizarem em redes constituídas por uma pluralidade de atores e formas organizacionais.	Podem ou não se organizar como associações. Geralmente têm uma visão de mudança radical de status quo que não é comum à maioria das associações.
Ordens e conselhos profissionais	São autarquias corporativas com a função de regular e fiscalizar profissões regulamentadas como advocacia, medicina e administração.	Tem o poder de fiscalizar o exercício de dada profissão. São mantidos pelas contribuições dos associados. Encontram-se em zona cinzenta entre o direito público e o privado – exercem função pública mas não estão sob controle direto do estado.	Compartilham algumas características organizacionais, mas exercem poder de polícia e fiscalização pública. Em alguns casos, a filiação é compulsória para o exercício da profissão.

Fonte: elaboração própria, a partir de Arouca, 2012; Sabo Paes, 2006; Soares, 2012.

Em resumo, as associações se distinguem de sindicatos e ordens profissionais principalmente pelo ato de associação totalmente voluntário. Nestes últimos, há constrangimentos legais incentivando um trabalhador, empresário ou profissional a se filiar, sem o que não poderá gozar de dado direito ou benefício. Distinguem-se das cooperativas pela finalidade mais ampla, não apenas econômica, além de não haver nas associações princípio tão estrito da reciprocidade de direitos e obrigações. Finalmente, associações podem até ser a forma organizacional pelas quais os movimentos sociais se instituem, mas nem todo movimento se desenvolve como associação, como nem toda associação faz parte de um movimento social.

Um último comentário sobre a questão jurídica por ora se faz necessário. No Brasil, quando se fala em organizações da sociedade civil, há previsão de apenas dois enquadramentos jurídicos: fundação ou associação. Assim chega-se ao número citado na introdução – a existência de cerca de 330 mil associações sem fins lucrativos. No entanto, não é possível afirmar que todas essas organizações gozam de uma vida associativa, ainda que tenham sido constituídas como tal. Criadas como associações, na prática são lideradas por seu fundador ou grupo instituidor com uma governança fechada – não há exercício da prática associativa, entrada de novos membros, renovação nos conselhos e diretorias, etc.

O entendimento da diferença entre uma organização sem fins lucrativos com vida associativa e outra sem fica mais claro se

olharmos regimes jurídicos que separam tais conceitos. Nos Estados Unidos, por exemplo, apenas a primeira é chamada de associação, enquanto a segunda é chamada de charity (organização de caridade). Enquanto aquela se organiza em função da vontade de seus membros, as charities têm um propósito de prestação de serviço social mais claro (Smith, 1991).

Dito isto, é possível chegar finalmente à definição operacional utilizada neste artigo. Uma associação é uma organização privada, sem fins lucrativos, constituída de forma voluntária por uma base ativa de associados dedicados a promover uma causa ou interesse comum. Feita essa conceituação, discute-se a seguir diferentes tipos de associações.

### Um conceito, diferentes classificações

A literatura sobre associações apresenta muitas formas de se analisar e classificar essas organizações. Partindo do último ponto apresentado na seção anterior, Szazi (2006) propõe diferenciar as associações entre as que têm cunho associativo ou social. As de caráter associativo são de natureza endógena, dedicando suas ações ao benefício de seus associados. Já as de caráter social são de natureza exógena, atuando em benefício dos que estão fora dos seus quadros sociais. Há quem aponte, no entanto, que a divisão entre público interno ou externo nunca é tão bem delimitada, havendo na prática um continuum entre um e outro. O exemplo mais claro dessa situação se dá quando uma associação, agindo em favor de seus associados, conquista uma vantagem material ou simbólica que acaba beneficiando um setor mais amplo da sociedade (Smith, 1991).

Mintzberg et al (2005) ampliam a discussão acima, chamando atenção não apenas ao foco mas também ao tipo de atividade. Sua tipologia traz uma matriz diferenciando propósito (serviço ou advocacy) e público (próprio ou externo). Um clube recreativo como o Esporte Clube Pinheiros, por exemplo, é o típico caso de serviço (lazer e esporte) a um público próprio (seu quadro de associados). Uma organização ativista como o Centro Feminista de Estudos e Assessoria – CFEMEA é o exemplo do espectro oposto, focando em advocacy (defesa de direitos, mudanças na lei) para benefício externo (mulheres em geral, não apenas suas associadas).

Outros pesquisadores chamam atenção a tipos específicos de associações, como as de multi-nível (Einarsson, 2009) ou as chamadas meta-organizações (Ahrne & Brunsson, 2008). Quando se organizam em termos regionais ou federativos, diz-se que são associações multi-níveis, das quais são exemplo a Confederação Brasileira de Futebol – CBF e a Federação Nacional das APAES (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais). Em geral, tais arranjos respeitam os princípios federativos de união coletiva com manutenção de algum grau de autonomia. É comum também haver uma prática de representação em associações multi-níveis, com delegados das organizações ou associações locais se reunindo nas instâncias regionais, nacionais ou internacionais. A criação da estrutura multi-nível se dá em geral para exercer maior influência em cenário nacional ou internacional e para ajudar a

disseminar as organizações e idéias que a formam (Einarsson, 2009). Também são chamadas por Young (2001) de associações “guarda-chuva” (umbrella associations).

A última classificação diz respeito a tipo de membro que compõe a associação. Ahrne e Brunsson (2008) chamam a atenção a um tipo específico de entidade, as meta-organizações: organizações cujos membros são outras organizações. Enquadra-se nesse caso a ABONG – Associação Brasileira de ONGs, que associa apenas organizações, e não pessoas físicas.

A primeira consequência desse tipo de quadro associativo é que há um alto grau de similaridade entre associação e membro. Além disso, a governança de meta-organizações muitas vezes se entrelaça com a governança de seus associados, já que decisões na associação podem precisar ser discutidas ou referendadas nas instâncias decisórias de seus associados. Finalmente, os autores apontam que não é incomum que a meta-organização tenha membros com muito mais poder e recursos do que a própria associação. Em associações setoriais, por exemplo, vê-se associações com algumas dezenas de funcionários tendo como membro empresas que empregam dezenas de milhares de pessoas. A meta-organização, mais do que as associações em geral, muitas vezes se torna dependente de alguns poucos membros, sem os quais perde muito de sua capacidade de ação ou legitimidade política e social (Ahrne & Brunsson, 2008)

Ainda que haja muito por entender sobre as especificidades de todos os tipos de associação apresentados acima – social, associativo, de advocacy ou serviço, multi-nível, meta-organização –, defende-se que as discussões a seguir valem em algum grau para todos os tipos associativos.

### **Não é uma organização qualquer: características e especificidades na gestão associativa**

Como visto, falar sobre associações e organizações da sociedade civil significa tratar um universo amplo de diferentes formatos organizacionais: associações tradicionais, organizações voluntárias, ONGs, congregações, cooperativas, organizações de ajuda mútua etc. Essas organizações são formadas e atuam não apenas em um espaço bem delimitado, mas em um campo situado entre o mundo doméstico, o mercado e o Estado (Evers, 1995; Janoski, 2009; Billis, 2010).

A aceitação ou rejeição da idéia “consagrada”, nascida nos diversos textos da literatura brasileira sobre associações, em especial aquela alinhada aos estudos sobre Terceiro Setor (Alves, 2004) – de que se tratam de organizações com particularidades relacionadas à predominância de um tipo de racionalidade diferente da racionalidade que rege outros formatos organizacionais – demanda um tipo de investigação que dê conta das “complexidades” relacionadas a este campo (Law & Urri, 2004).

Assim, quando se espera que as associações possam efetivamente contribuir para o engajamento cívico, é importante entender quais são suas características enquanto organização. A primeira e principal característica, enfatizada por diversos autores,

é a existência de um quadro associativo como base constitutiva da organização (Smith, 1991; Ahrne & Brunsson, 2008; Skocpol, 2003). Daí resultam três discussões fundamentais: 1) por que pessoas e organizações se associam, 2) por que participam e continuam associados e 3) como a organização se estrutura e é governada.

### **Por que se associam**

Uma questão recorrente na literatura é pesquisar as razões pelas quais pessoas e organizações se tornam membros de uma associação (Skocpol, 2003; Ahrne & Brunsson, 2008). Aqui há duas possibilidades iniciais, aparentemente excludentes: a dualidade entre se beneficiar ou contribuir com uma causa, semelhante à discussão de Mintzberg et al (2005) e Smith (1991). Assim, alguns se associariam para ganhar algo com esse ato; outros, para ajudar a terceiros ou a uma causa de interesse público. É provável que na prática os membros se associem por diversas razões, realizando consciente ou inconscientemente uma análise de custo-benefício, pesando três fatores: incentivos materiais (recompensas privadas e tangíveis), solidários (de natureza social, derivam da interação pela associação) e substantivos (recompensas intangíveis e amplas, como uma lei que é aprovada por influência da associação) (Tschirhart, 2006).

Outra perspectiva complementar aponta três razões principais: para cooperar com os outros membros, para conseguir influência externa e para mudar seu status social. A associação permite um alcance de ação que dificilmente poderia ser alcançado isoladamente por cada pessoa ou organização. A ação conjunta organizada também dá não só mais poder mas muitas vezes mais legitimidade para conseguir uma influência externa. Finalmente, tornar-se sócio muitas vezes significa ser avaliado e aprovado por um colegiado de membros, o que pode conferir um status especial aos aceitos (Tschirhart, 2006; Tocqueville, 2007).

Um aspecto fundamental que perpassa todas as razões é a questão da identidade: uma associação tende a ser mais forte quando tem uma identidade clara e facilmente compreendida por parte de seu público potencial de associados. Quanto mais significativa a identificação, mais fácil será trazer novos sócios e manter os atuais, e vice-versa – uma baixa identificação ameaça sua sobrevivência organizacional (Ahrne & Brunsson, 2008; Young, 2001).

### **Por que participam e se mantêm associados**

Não basta conseguir membros: uma associação ativa depende do constante envolvimento de seus associados, que precisam continuamente ver sentido em dedicar seus recursos à organização. Fatores que explicam a entrada de um membro não necessariamente explicam sua permanência – é possível que um indivíduo se associe apenas para saber se vale à pena, decidindo depois se continua ou não (Tschirhart, 2006).

Uma primeira explicação segue a linha de alguns dos motivos de associação. Em decisão de cunho racional, os associados fariam uma recorrente análise de custo-benefício para saber se

ainda faz sentido ser parte da associação: “os membros fazem escolhas entre alternativas excludentes [por exemplo, continuar ou não associado], buscando aquela que irá melhor servir seus interesses” (Tschirhart, 2006, p. 532, tradução nossa).

Ainda segundo Tschirhart (2006), alguns pesquisadores defendem que a principal explicação para o ato de se associar e de continuar associado são as redes sociais. Um associado com fortes relações sociais com outros associados terá uma tendência maior a continuar envolvido com associação, que se torna assim um espaço para reforçar e atualizar esses laços.

Vantilborgh et al (2011) trazem outro conceito para explicar o envolvimento de associados com a associação: o contrato psicológico, definido como uma crença individual na existência de obrigações mútuas entre membro e associação. Existem três tipos básicos de contratos psicológicos: o transacional (quando há um ganho objetivo, como um salário), o relacional (uma espécie de moeda sócio-emocional, envolvendo interesse do grupo, normas de reciprocidade, confiança mútua de longo prazo) e ideológico (pela mobilização por uma causa, por princípios além do auto-interesse, por normas de troca altruísticas). Pelo caráter essencialmente voluntário da decisão de se associar e permanecer associado, percebe-se a importância dos tipos relacional e ideológico. Se o membro percebe uma quebra nesse contrato – por exemplo, quando a organização se burocratiza demais, ou se desvia do foco com o qual o associado tinha identificação ideológica – há uma grande chance de que irá se desassociar.

### Como se estrutura e é governada

O princípio normativo fundante de uma associação é a democracia organizacional, em que cada associado pleno tem direito a voz e voto na Assembléia Geral e a participar nos diferentes órgãos de governança, como os Conselhos de Administração, Fiscal ou Deliberativo, além da diretoria (Tschirhart, 2006; Harris, 1998). A lei brasileira reflete essa visão, instituindo no Código Civil a igualdade de direitos entre associados, ainda que possam ser criadas diferentes categorias com diferentes vantagens (Szazi, 2006). Entre a norma e a realidade, no entanto, há quem alerte para possíveis custos no processo de tomada de decisão democrática, seja em termos de tempo, seja em termos das barganhas e estratégias de cooptação necessárias (Pozzobon, 2011).

Outra forma que algumas organizações acham de resolver as tensões do processo democrático se dá por meio da oligarquização da associação, em que grupos de associados se reúnem para capturar a organização e perpetuar sua posição. Essa estratégia não vem sem risco, no entanto, pois se pode alienar a base associativa em geral e, em seguida, a sociedade, resultando em uma associação excessivamente auto-referenciada (Einarsson, 2011; Young, 2011).

Em termos de estrutura, os vários órgãos se diferenciam pela inclusividade e pelo propósito. A Assembléia é o mais acessível, sendo aberto a todos os associados, enquanto que os Conselhos

são mais restritos, sendo seus membros eleitos ou indicados geralmente entre o quadro de associados. Em termos de propósito, aparecem desde questões mais estratégicas e substantivas (missão, valores, posicionamento ideológico, geralmente em Assembléia e Conselhos) até operacionais e administrativas (concentrados na diretoria, na equipe e em grupos de trabalho) (Sabo Paes, 2006).

Com exceção das associações totalmente voluntárias, em geral de pequeno tamanho e alcance, é comum que as associações tenham em sua equipe profissionais pagos para desempenhar diversas funções, desde as mais corriqueiras até outras mais complexas como assessorar os conselhos ou atuar como equipe executiva. A existência de staff dedicado à associação em geral permite uma maior capacidade de executar serviços e atividades, mas pode criar uma série de problemas do tipo agente-principal (Jensen & Meckling, 1976), além do risco de excessiva burocratização, tendo como possíveis conseqüências o goal displacement (deslocamento de objetivos, Einarsson, 2011).

### Desafios organizacionais das associações: uma síntese

Harris (1998), após analisar quatro estudos de caso em associações religiosas, sistematiza cinco dos principais desafios organizacionais que essas entidades enfrentam:

- 1) As associações precisam encontrar um equilíbrio entre as demandas individuais de cada membro e manter uma visão de seus objetivos de longo prazo;
- 2) Associações precisam equilibrar metas e atividades voltadas a seus membros e ao público externo em geral;
- 3) A definição de prioridades em associações é dificultada pela presença de interesses internos e facções que competem entre si;
- 4) O fato de associados serem voluntários limita a possibilidade de gerenciá-los;
- 5) Quando há equipe paga na associação, seu status e papéis podem ser confusos ou controversos.

É possível notar como os três primeiros se relacionam com a conquista de novos membros e sua manutenção, como discutido anteriormente. Já os dois últimos dizem mais respeito às dificuldades de gestão, estrutura e governança das associações. A autora termina discutindo o quanto dessas questões são exclusividade da forma associativa:

Nenhum dos cinco desafios organizacionais identificados aparece apenas em associações, necessariamente. Desafios similares ou equivalentes podem surgir em outros tipos de organizações sem fins lucrativos e/ou organizações governamentais ou empresariais. Contudo, a evidência coletada e analisada neste artigo é suficiente para sugerir que os cinco desafios, de forma isolada ou combinada, podem ser vistos como típicos de associações voluntárias (Harris, 1998, p. 154, tradução nossa).

Essas especificidades das associações – seus desafios típicos e particulares, por assim dizer – devem ser levadas em conta quando se pensa nos benefícios que tais organizações supostamente trazem à sociedade, assunto que será discutido a seguir.

### Associações como atores constitutivos da sociedade civil

As associações contribuem para a governança pública porque promovem um processo de educação cívica voltada para questões de política pública (Sirianni & Friedland, 2001). Este tipo de

contribuição ocorre de diversas maneiras. As associações mobilizam e informam seus membros – afiliados – sobre o tema específico de política pública a que se dedicam e, no processo de mobilização, promovem um ciclo de aprendizado de modos de engajamento e organização cívicos (Janoski, 2009). Associações também promovem aprendizado cívico para aqueles que estão no governo ou no mundo empresarial porque trazem novos temas, idéias e significados para a esfera pública, bem como introduzem novos atores no processo político (Musick & Wilson, 2008). Também as associações trabalham para informar o público mais amplo por meio de ações de *advocacy*, investimento em programas inovadores, publicidade, protestos e, em alguns casos, certas formas de pesquisa.

As associações possuem ainda uma maior facilidade de organização, uma vez que não demandam necessariamente uma grande formalização. Esta facilidade permite uma maior efetividade cívica, uma vez que habilitam as pessoas a se engajarem em determinadas arenas políticas sem criar estruturas complexas, obter um título de utilidade pública ou captar recursos de grande monta. Associações da sociedade civil podem surgir de forma extremamente rápida em resposta às novas demandas e podem ser mais inovadoras que governos e empresas (que possuem maiores limitações de natureza política). De fato, muitas vezes novas idéias e visões sobre políticas públicas são continuamente trazidas ao campo da governança pública por associações (Janoski, 2009).

Essas idéias não são exatamente novas. Pelo menos desde Tocqueville, o ato associativo é visto como parte fundamental da vida democrática em sociedade. Quando cidadãos e organizações se reúnem em associações, exercitam uma prática virtuosa para a composição do tecido social mais civil:

Em países democráticos, a ciência da associação é a mãe de todas as ciências; o progresso de todo o resto depende do seu desenvolvimento. Entre as leis que regulam as sociedades humanas, há uma regra que se destaca em precisão e clareza. Se os homens devem se tornar ou permanecer civilizados, a arte de se associar deve crescer e melhorar na mesma proporção em que a igualdade de condições aumenta (Tocqueville, 2007, tradução nossa).

A idéia de associações como escolas de democracia capazes de gerar capital social e engajamento cívico reverbera até hoje, orientando pesquisas empíricas, como a feita por Stolle e Rochon (2001). Os autores analisaram diversas pesquisas com um total de 102 associações em três países (Estados Unidos, Alemanha e Suécia), buscando relações entre a participação de indivíduos em associações e indicadores de capital social, como envolvimento político, participação em atividades comunitárias, confiança na sociedade ou em instituições públicas, entre outros. Os resultados efetivamente mostram essa correlação, com algumas nuances interessantes:

- pessoas que participam em associações demonstram mais atitudes geradoras de capital social do que pessoas que não participam;
- diferentes tipos de associações estão mais ligados a diferentes indicadores. Por exemplo, enquanto associações culturais geram mais confiança na sociedade, associações de lazer promovem uma visão mais otimista e tolerante;

- a participação em associações com base de membros mais diversa em termos sócio-econômicos tende a gerar mais capital social (Stolle & Rochon, 2001).

Alexander (2006), em seu livro "A Esfera Civil", desenvolve um raciocínio também inspirado em Tocqueville, mas com um cuidado que nem sempre é lembrado. Associativismo e engajamento cívico podem estar relacionados, mas isso não necessariamente equivale a dizer que toda participação em associações é necessariamente positiva; as associações também podem produzir efeitos não-cívicos. Para acompanhar esse argumento, é necessário partir de seu entendimento sobre o que é a sociedade civil:

[ela] deve ser concebida como uma esfera da solidariedade, em que certo tipo de comunidade universalizadora surge para ser definida culturalmente e até certo grau imposta institucionalmente [...]. Essa comunidade é sustentada pela opinião pública, códigos culturais profundos, organizações singulares – legais, jornalísticas e associativas – e práticas interacionais específicas e históricas como civilidade, crítica e respeito mútuo (Alexander, 2006, p. 31, tradução nossa).

O autor propõe então a existência de uma linguagem própria à sociedade civil. Esse discurso é capaz de influenciar, dentro desse ambiente cultural e institucional, a percepção sobre o que é ou não civil, o que é ou não desejável coletivamente. As associações são importantes por terem um papel de destaque na formação e cristalização das idéias, conceitos, práticas e normas que devem ser incluídas ou excluídas:

As associações cívicas traduzem os códigos da sociedade civil em demandas específicas a favor e contra a expansão de direitos, a execução de novas políticas públicas e o desenvolvimento de novas ações sociais (Alexander, 2006, p. 93, tradução nossa).

Assim, para Alexander, as associações podem ser vistas como cívicas – ou seja, como instituições comunicativas que influenciam positivamente a esfera civil – quando agem com um propósito mais amplo de solidariedade, e não apenas pelo ato associativo em si. Essa é a leitura que ele faz do pensamento Tocquevilliano:

Tocqueville não estava felicitando os americanos por freneticamente formarem grupos não-estatais. Ele chamava a atenção, acima de tudo, por eles terem 'aperfeiçoado a arte de perseguir seus interesses comuns em conjunto'. Em outras palavras, era uma orientação para uma solidariedade civil mais ampla, e não o ato de se associar em si, que Tocqueville pretendia ressaltar (Alexander, 2006, p. 93, tradução nossa).

Alexander também reconhece, no entanto, que Tocqueville cristalizou uma visão idealizada das associações, sem dar suficiente atenção a seus problemas e o risco de oligarquização. Apesar de nominalmente democráticas, na prática podem se mostrar oligárquicas, pela combinação do controle da máquina organizacional por um pequeno grupo e pelo risco de passividade dos membros.

Os riscos sugeridos por Alexander foram notados e desenvolvidos também por outros autores. Em especial, Whittington (2001), ao refletir sobre o contexto histórico e institucional americano à época da viagem de Tocqueville, nota que as associações competem com o estado pela lealdade dos cidadãos, chegando até a questionar a autoridade moral dos governos, ou mesmo sobre quem saberia interpretar melhor a

vontade da população. Nesse sentido, o autor identificou quatro grandes problemas na atuação pública das associações:

- 1) O capital social gerado pelas associações pode ser usado para excluir e promover o elitismo (por exemplo, em associações em que apenas membros existentes podem indicar novos membros), agindo como uma força anti-democrática;
- 2) As associações geram demandas que podem capturar o estado, passando como vontade geral o que na verdade é demanda de poucos;
- 3) As instituições legais e universalistas do estado são fatores importantes de coesão à vida social, e não são apenas arenas vazias à espera de um grupo que as ocupe. A mudança de prioridades que associações podem gerar são um risco a essa função socializadora / socializante das instituições públicas;
- 4) A atuação em associações pode exacerbar conflitos inerentes à sociedade, mobilizando recursos e polarizando posições de forma mais ampla do que apenas na escala pessoal com potenciais resultados traumáticos ao tecido social (Whittington, 2001).

O autor conclui reforçando uma idéia semelhante à proposta por Alexander, ao comentar que essas reflexões:

[...] não sugerem que a sociedade civil não importa à democracia ou que o capital social não tem seu uso. Elas indicam, porém, que a sociedade civil precisa ser entendida dentro de um contexto político e institucional. [...] Uma democracia em bom funcionamento depende de um tipo de articulação particular entre sociedade e instituições políticas, e não simplesmente na manutenção da atividade societal por si (Whittington, 2001, p. 31, tradução nossa).

Se é relevante entender o contexto político e institucional para a capacidade de educação democrática, sugere-se aqui a importância de se estudar também a influência das características organizacionais nesse processo, como se verá a seguir.

#### **Associações, características organizacionais e papel social: uma leitura**

Uma análise que combine as características organizacionais de uma associação com os desafios para uma efetiva contribuição para a educação civil nos leva a algumas reflexões.

#### **Diversidade e elitismo na formação da base associativa**

O risco do elitismo em associações parece inerente à forma associativa. Ainda que Tocqueville visse as associações como meios para minorias se organizarem e defenderem, é bastante plausível que sejam também meios para grupos com acesso a mais recursos financeiros, humanos e de capital social para manterem seu status. Há pesquisa que indicam, de fato, que setores com maior nível de renda e educação se associam mais do que a média da população (Stolle & Rochon, 2001; Smith, 1991), inclusive no Brasil, em pesquisa com foco no Rio de Janeiro nos anos 1990 (Ribeiro & Santos Junior, 1996).

Do lado da associação, em certa medida faz sentido buscar novos associados que tenham condições de contribuir com a associação, seja com recursos financeiros, contatos, conhecimento ou tempo de dedicação voluntária. Em entidades de forte identidade comum, é normal também que haja barreiras de entrada a novos sócios, que devem possuir certas características para que possam se tornar membros, possivelmente reforçando padrões de exclusão. Isso também vai na direção oposta da já

citada pesquisa de Stolle e Rochon (2001), citando a importância da diversidade na base associativa para a qualidade civil da associação.

Mesmo quando as associações querem expandir sua base de associados, buscando ativamente promover a diversidade em seu quadro, pode-se encontrar desafios organizacionais complexos. A entrada de novos membros pode trazer novos recursos, idéias e ânimo a uma organização, mas também corre o risco de desagradar à base anterior, que pode se incomodar com a nova concorrência por prioridades organizacionais ou mesmo não se reconhecer nesse cenário, levando a conflitos e potenciais rupturas.

Do ponto de vista de potenciais associados, é razoável supor que por vezes os indivíduos que mais se beneficiariam de fazer parte de uma associação são os que mais têm dificuldade de conquistar essa filiação. Aqui entram novamente os problemas na desigualdade de capital social, em um perverso círculo vicioso.

#### **A manutenção da base associativa a qualquer custo**

Como já visto, conquistar associados é apenas o início do desafio. A manutenção de associados ativos, envolvidos e comprometidos com a associação em teoria se daria por meio de um ciclo virtuoso, composto de um propósito claro, defendido por uma base de membros comprometidos, atendendo a um interesse amplo da sociedade. Ao atender interesses tanto dos membros quanto da sociedade, seriam criados incentivos internos e externos à organização (principalmente por meios reputacionais) para que os associados se mantenham ativos nas atividades e na governança da associação.

Na prática, o crescimento organizacional pode levar a um processo de fechamento da associação ao ambiente externo, à medida que a crescente base associativa começa a trazer mais e mais demandas, muitas vezes concorrentes entre si, como alertado por Harris (1998). Nesse processo, a organização corre o risco de se tornar excessivamente auto-referenciada, voltando seus serviços, produtos e energia apenas aos associados (ou mesmo a poucos grupos de associados). Esse fechamento não só reduz o potencial de engajamento civil (cf. Alexander, 2006), mas também no longo prazo pode levar à perda de legitimidade da associação, reduzindo o interesse de potenciais novos associados.

Quando se pensa também no pressuposto que participação e manutenção se retro-alimentam, aqui surge uma questão de difícil definição: o problema dos free-riders (caronistas). Ele pode acontecer dentro e fora da associação. Na sua dimensão interna, se dá quando alguns associados participam mais ativamente das atividades da organização, beneficiando quem pouco ou nada ajudou e sem que recebam (ou percebam) um retorno condizente com seus esforços (Young, 2011). Na sua dimensão externa, isso pode acontecer quando as ações da associação beneficiam grupos externos sem que estes tenham contribuído ativamente para receber esse benefício.

Essa é uma situação complexa, já que é desejável e até esperado que as associações produzam resultados públicos que vão além de sua base associativa. No entanto, do ponto de vista organizacional, isso pode funcionar como um desincentivo para a associação ou para a manutenção do quadro associativo, já que todos tendem a se beneficiar sem terem que investir e contribuir nesse esforço. O desafio de encontrar um equilíbrio nesse ponto – talvez uma visão minimamente altruísta em relação aos free-riders – é ilustrado com clareza no depoimento a seguir, dado por um membro voluntário de uma associação religiosa:

Às vezes as pessoas se aproveitam de nós. Eles dizem que não tem recursos mas na verdade só querem algum lugar para ficar e comer por algumas noites. A polícia e os serviços sociais encaminham gente para nós. O que você pode fazer? Você deve fazer o melhor para com o próximo... Quando você ajuda pessoas de fora da igreja, mesmo se elas não são merecedoras, elas podem receber a palavra de Deus (Harris, 1998, p. 149, tradução nossa).

### Os dois lados da profissionalização

Por trás dos muitos dos desafios aqui mencionados, há uma questão de fundo que vai além do setor associativo, englobando também a sociedade civil como um todo. Ainda que se argumente que a esfera social atua sob diferentes valores e motivações do que o campo privado, é inegável perceber que a constante pressão de um discurso de profissionalismo, eficiência e busca de resultados chega às organizações da sociedade civil. Essa pressão também se faz sentir nas associações, com conseqüências para sua governança, para a relação com seus membros voluntários e, em última instância, sua capacidade de atuar de forma civil na sociedade, sem que seja motivada apenas por interesses econômicos.

Há autores que defendem a adoção de estilos mais empresariais de conselho e governança em associações, além da presença de empresários em seus conselhos. Alerta-se no entanto que os conselheiros do mundo empresarial podem não dar atenção às diferenças e particularidades de cada mundo, focando exclusivamente em questões financeiras e dando pouca importância à missão da organização. Pode ocorrer ainda um redirecionamento mais amplo das prioridades do conselho, enfocando captação de recursos e controle fiscal em detrimento de acompanhar se a associação cumpre ou não sua missão (Maier & Meyer, 2011; Vantilborgh et al, 2011).

Além disso, essa tensão na profissionalização gera conseqüências na participação voluntária, que está na base da vida associativa. Tradicionalmente, atuar como voluntário em uma associação passa por uma questão de coletividade:

Membros do grupo compartilham necessidades e desejos, e são caracterizados por uma forte identidade de grupo. Isso dá base para um comprometimento voluntário de longo prazo, incondicional e constante (Vantilborgh et al, 2011, p. 647, tradução nossa).

Hoje em dia, a suposta cultura de maior individualismo da sociedade e de valores mais instrumentais, menos idealistas, bate de frente com o espírito voluntário idealizado acima. É preciso ainda entender em que grau isso acontece (se é que de fato

acontece), e que estratégias e políticas as associações podem adotar para combinar profissionalismo e voluntariado. Ou seja, se antes o voluntário doava seu tempo e talentos pela satisfação de contribuir e fazer parte de um grupo, agora a hipótese é que ele só fará isso se perceber alguma recompensa tangível por seu esforço, mudando de forma significativa o contrato psicológico entre associado e organização. Que conseqüências isso tem para o perfil do voluntário e do tipo de envolvimento que se cria dessa forma?

No limite, esse redirecionamento por uma racionalidade mais instrumental pode descaracterizar as especificidades que tornam as associações instituições importantes no engajamento cívico e no desenvolvimento democrático da sociedade.

### Considerações finais

A reflexão aqui proposta buscou entender como as características organizacionais das associações influenciam os desafios que encontram para cumprir de forma substantiva seu papel de educação democrática e civil.

É possível fazer um paralelo nessa questão com a aproximação da governança interna (forma de governo das organizações) e externa (governança pública) feita no trecho abaixo.

Queremos enfatizar que a esfera da sociedade civil é única no sentido em que essas dimensões da governança estão interligadas de forma muito forte: a governança interna molda as condições para as posições externas da organização e suas ações no ambiente de governança externa, e vice-versa (Steen-Johnsen; Eynaud & Wijkström, 2011, p. 556, tradução nossa).

O presente artigo defende uma idéia semelhante. Entender as características e desafios organizacionais particulares das associações mostra-se fundamental para compreender como podem contribuir como vetores de civilidade e democracia.

Em última análise, é possível voltar à definição de uma associação e acrescentar mais uma característica. Associações são organizações constantemente tensionadas entre opostos: privado e público, inclusão e exclusão, particular e universal, voluntário e burocrático, democrático e oligárquico, legitimidade e eficiência, altruísmo e egoísmo.

As reflexões aqui apresentadas não permitem afirmar que haja um lado certo em cada uma dessas oposições. Não são necessariamente opções excludentes; ao contrário, aceitar essas tensões como típicas das associações e buscar incessantemente um equilíbrio ideal (mesmo que inatingível) é o que pode resultar em associações vivas, dinâmicas e capazes de contribuir com a sociedade, como coloca Einarsson (2011):

Os confusos processos políticos de uma organização ativamente democrática podem ser um antídoto para os processos oligárquicos e permitirem à organização de se revitalizar a si mesma. Ao fazer isso, a organização não apenas faz valer sua missão original mas também ativamente contribui para a democracia na sociedade ao incluir novos grupos nos processos de tomada de decisão (Einarsson, 2011, p. 678, tradução nossa).

### Referências

Ahne, G.; & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

- Alexander, J. (2006). *Civil Sphere*. New York: Oxford University Press.
- Alves, M. A. (2004). O Conceito de Sociedade Civil: em busca de uma repolitização. *Organização e Sociedade*, 11(Ed. Especial), 141-154.
- Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. London: Routledge.
- Arouca, J. C. (2007). *Legislação sindical*. Passado, presente e futuro. Recuperado de <http://www.oabsp.org.br/noticias/2007/05/23/4181/>
- Billis, D. (2010). *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. London: Palgrave Macmillan.
- Einarsson, S. (2011). The Revitalization of a Popular Movement: Case Study Research from Sweden. *Voluntas*, 22: 658-681.
- Einarsson, T. (2009). *Federations, Confederations and Umbrella Organizations – Classification and Governance of Multi-Level Associations*. Företagsekonomisk ämneskonferens.
- Enjolras, B. & Waldahl, R. (2010). Democratic Governance and Oligarchy in Voluntary Sport Organizations: The Case of the Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports. *European Sport Management Quarterly*, 10(2): 215-239.
- Evers, A. (1995). Part of the Welfare Mix: the third sector as an intermediate area. *Voluntas* 6(2): 159-82.
- Falconer, A.P. (1999). *A promessa do terceiro setor – um estudo sobre o papel das organizações da sociedade civil e do seu campo de gestão*. São Paulo: FEA/USP.
- Fischer, R.M. (2003). *O desafio da colaboração*. São Paulo: Gente.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- GIFE. (2011). Suspensão de repasses a ONGs cria mais impasses do que soluções. *REDEGIFE Online*. Recuperado de: [http://www.gife.org.br/artigos\\_reportagens\\_conteudo14397.asp](http://www.gife.org.br/artigos_reportagens_conteudo14397.asp)
- Harris, M. (1998). Doing it their Way: Organizational Challenges for Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2): 144-158.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2005). *As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil: 2005*. Recuperado de <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/2005/fasfil.pdf>
- Independent Sector. (2012). *Scope of the Nonprofit Sector*. Recuperado de: [http://www.independentsector.org/scope\\_of\\_the\\_sector](http://www.independentsector.org/scope_of_the_sector)
- Janoski, T. (2009). The Spirit of the Civil Sphere: activating static conceptions of volunteerism and citizenship. *Comparative Social Research*, 26: 263–293.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3(4): 305-360.
- Landim, L. (1993). *Para além do mercado e do Estado? Filantropia e cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: Cadernos do ISER.
- Law, J. & Urry, J. (2004). Enacting the social. *Economy and Society*, 33(3): 390-410.
- Maier, F., & Meyer, M. (2011). *Managerialism and Beyond: Discourses of Civil Society Organization and Their Governance Implications*. *Voluntas*, 22: 731-756.
- Mintzberg, H., Molz, R.; Raufflet, E., Sloan, P.; Abdallah, C.; Bercuvitz, R., & Tzeng, C. H. (2005). The invisible world of association. *Leader to Leader*, 36: 37-45.
- Musick, M., & Wilson, J. (2008). *Volunteers: a social profile*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Nogueira, F.; Breláz, G. & Alves, M. A. (2011). *Governance of two Brazilian meta-organizations: an exploratory study*. Apresentado no 27th EGOS Colloquium, Gothemburg, Sweden.
- Pozzobon, D. (2011). *Three Studies on Farmer Cooperatives: Heterogeneity, Member Participation and Democratic Decision Making*. Tese de doutorado, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Ribeiro, L. & Santos Junior, O. (1996). *Associativismo: tendências da organização popular no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Observatório de Políticas Urbanas: IPPUR: FASE.
- Sabo Paes, J. E. (2006). *Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários*. 6ª edição. Brasília: Brasília Jurídica.
- Salamon, L., & Anheier, H. (2006). The nonprofit sector in comparative perspective. In: Powell, W.; Steinberg, R. *The nonprofit sector: A research handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Sirianni, C., & Friedland, L. (2001). *Civic Innovation in America: Community Empowerment, Public Policy, and the Movement for Civic Renewal*. California: California University Press.
- Skocpol, T. (2003). *Diminished democracy: from membership to management in American civic life*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Smith, D.H. (1991). Four Sectors or Five? Retaining the Member-Benefit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20: 137-150
- Soares, L. (2012). *Natureza jurídica dos conselhos e ordens de fiscalização profissional*. Recuperado de <http://jus.com.br/revista/texto/9083/natureza-juridica-dos-conselhos-e-ordens-de-fiscalizacao-profissional>
- Steen-Johnsen, K., Eynaud, P., & Wijkström, F. (2011). On Civil Society Governance: An Emergent Research Field. *Voluntas*, 22: 555–565.
- Stolle, D. & Rochon, T. (2001). Are All Associations Alike? Member Diversity, Associational Type, and the Creation of Social Capital. In EDWARDS B., FOLEY M.W. e DIANI M. *Beyond Tocqueville: Civil Society and the Social Capital Debate in Comparative Perspective* (pp. 143-156). Hanover: University Press of New England.
- Szazi, E. (2006). *Terceiro Setor: Regulamentação no Brasil*. (4a ed.). São Paulo: Peirópolis.
- Tocqueville, A. (2007). *Democracy in America, Volume I and II* (Optimized for Kindle). Kindle eBook.
- Tschirhart, M. (2006). Nonprofit membership associations. In: Powell, W. & Steinberg, R. *The nonprofit sector: a research handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & E Jegers, M. (2011). A New Deal for NPO Governance and Management: Implications for Volunteers Using Psychological Contract Theory. *Voluntas*, 22: 639-657.
- Whittington, K. 2001. Revisiting Tocqueville's America: Society, Politics, and Association in the Nineteenth Century. In Edwards B., Foley M.W. and Diani M. *Beyond Tocqueville: Civil Society and the Social Capital Debate in Comparative Perspective* (pp. 21-31). Hanover: University Press of New England.
- Young, D. (2001). Organizational Identity and the Structure of Nonprofit Umbrella Associations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3): 289-304.
- Young, D. (2011). The Prospective Role of Economic Stakeholders in the Governance of Nonprofit Organization. *Voluntas*, 22: 566-586.

#### Agradecimentos

Os autores agradecem à CAPES (Bolsista da CAPES – Processo nº 8178-12-7) e ao GV-Pesquisa pelo apoio no desenvolvimento deste artigo.