

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FERNANDO DO AMARAL NOGUEIRA

**GESTÃO DE MEMBRESIA:**  
A relação entre associação e associados em três casos brasileiros

SÃO PAULO  
2014

FERNANDO DO AMARAL NOGUEIRA

**GESTÃO DE MEMBRESIA:**

A relação entre associação e associados em três casos brasileiros

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração Pública e Governo.

Linha de Pesquisa: Governo e Sociedade Civil em Contexto Subnacional

Campo de conhecimento:  
Teoria das Organizações

Orientador: Prof. Dr. Mário Aquino Alves

SÃO PAULO  
2014

Nogueira, Fernando do Amaral.

Gestão de Membresia: a relação entre associação e associados em três casos brasileiros / Fernando do Amaral Nogueira. – 2014.

351 f.

Orientador: Mário Aquino Alves

Tese (CDAPG) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Associações, instituições, etc. - Administração. 2. Teoria das organizações. 3. Associações profissionais - Administração. 4. Comportamento organizacional. I. Alves, Mário Aquino. II. Tese (CDAPG) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.01

FERNANDO DO AMARAL NOGUEIRA

**GESTÃO DE MEMBRESIA:**

A relação entre associação e associados em três casos brasileiros

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração Pública e Governo.

Linha de Pesquisa: Governo e Sociedade Civil em Contexto Subnacional

Campo de conhecimento:  
Teoria das Organizações

**Data de aprovação:**

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Mário Aquino Alves (orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Peter Kevin Spink  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Adrian Gurza Lavalley  
FFLCH-USP

---

Profa. Dra. Monica Bose  
Centro Universitário SENAC

À Lela.

## AGRADECIMENTOS

A Mário Aquino Alves, que fez mais do que jus ao título de orientador, também amigo e conselheiro em iguais medidas. Poucos reúnem tanto conhecimento e sabedoria com tanta simplicidade e disponibilidade. A Nidhi Srinivas, que me orientou durante meu sanduíche no exterior, pela acolhida e pela generosidade acadêmica e pessoal.

Aos qualificadores, Peter Spink e Sérgio Mindlin, pelas observações atentas, que tanto contribuíram para o amadurecimento do projeto. Aos membros da banca de defesa, Peter Spink, Carlos Osmar Bertero, Adrian Gurza Lavalle e Monica Bose. Aos demais professores com quem pude aprender durante o doutorado, em especial ao professor Eduardo Diniz.

Aos colegas de caminhada e andanças acadêmicas: Paola, Malu, Lucio, Fê Burgos, Beni, Fabiano, Flávio, Lya, Tamara, entre muitos outros. Marcão: pelos quilômetros percorridos, pelos muitos e muitos cafés e pausas, pelos *skypes* interatlânticos e pela ajuda sempre que preciso. É nós!

A Martin, Pat Mendonça, Elisa, Kika, Paulinha Schommer, Gabi Brèlaz, Téo, Sadao, Hiro, Henrique, Stô e Sil, Cin Sento Sé, Nat Montebello, Estraviz e JP, amigos não só da academia ou do mundo social.

A Francisco Tancredi, Marcos Pó, turma de 8º semestre de AP de 2010/2 e colegas e amigos da Amcham, do GIFE, da AMCN, da FENEAD e da ABCR pelo tema e pela vivência associativa.

Aos que fizeram de minha estada nova-iorquina uma vivência tão especial: Mr. Ott, Meritxell e Jordi (*graciès per tot*), Carlão, Celina, Paula e Jason.

Às bibliotecas da NYU e da FGV e suas equipes. Às equipes da secretaria de pós da FGV. Aos seguranças, pessoal de apoio e de limpeza e dos cafés da FGV que tanto presenciaram e possibilitaram minha constante presença pelas noites e fins de semana na reta final. À Rosa e à Sandra. À ESPM pelo apoio e compreensão com minha dedicação ao doutorado, com agradecimento especial a Luiz Fernando Garcia e Ismael Rocha Jr.

Aos entrevistados, em especial a Helda Abumanssur, Emílio Martos e Mariângela Magalhães.

Ao Bias (novamente), pelo excelente e bem-humorado trabalho como revisor. À Simone, pelo inestimável apoio com os documentos e à Patricia pelas transcrições e por navegar as insalubres águas da ABNT.

Aos amigos de longa data: Woelz, Arima, Américo, Ju, Luis, Bah, Albertin, Beth, Lorrã, Clara, por serem vocês quem são.

A Dominginhos, Gonzagão, Daft Punk, Trent Reznor, Blubell, “Weird Al” Yankovic, Leonard Cohen, Lou Reed, Walter White, Tyrion e Ned, Rich Burlew e PhDComics e tantos outros criadores e criaturas que me ajudaram a manter (alguma) sanidade.

À minha família, que cresceu nesses quatro anos. Obrigado Pai, Neide, Paula, Rodrigo, André, Aline, Pedrinho, Gabi, Vó Cida, tio Sérgio, Rosário, Camis e Adriana, Marcelo e Manu. Saudades eternas, Mãe e Vó Maria. À dona Rosa e seu Louzado, Neusa, Cidinha, Marcelo, Michela e Gabriel. À Lela, com amor e gratidão, que me apoiou e aguentou durante todos esses anos de tese e me ajudou mais do que pode imaginar.

Finalmente, à FGV pelo apoio institucional e à Capes pela bolsa que viabilizou meu doutorado sanduíche.

De acordo com o sociólogo Georg Simmel, a gratidão é a memória moral da humanidade. Acho que também faz parte de nossa memória afetiva: agradeço sinceramente a todos e todas que me ajudaram nessa caminhada, impossível sem a presença de vocês.

*A circulação de um presente ou de uma doação alimenta aquelas partes de nosso espírito que não são inteiramente pessoais, mas oriundas da natureza, do grupo, da raça e até dos deuses. Aliás, mesmo que esses espíritos façam parte de nós, eles não são “nossos”; são dádivas que nos foram conferidas. Ao doar o acréscimo que proveram, nós as alimentamos – e assim aceitamos que receber tais dádivas traz consigo uma obrigação de preservar sua vitalidade. [...]*

*Não estou dizendo que a ciência é uma comunidade que trata ideias como contribuições; digo que ela se torna uma à medida que suas ideias circulam como presentes.*

*Lewis Hyde, em *The Gift: Creativity and the Artist in the Modern World**

*Não me interessa por nenhum clube que me aceite como sócio.*

**Groucho Marx**



## RESUMO

O objetivo desta tese é investigar quais são as práticas de gestão de membresia que associações voluntárias realizam para recrutar, engajar e manter associados. Este é um ponto fundamental da administração desse tipo de organização que até o momento teve pouca atenção na literatura, que tende a focar mais nos efeitos democráticos que resultam da vida associativa. O olhar teórico para analisar as práticas vem da Teoria Organizacional, em especial da abordagem de Trabalho Institucional. Busca-se entender se a gestão de membresia tem potencial de ajudar a institucionalizar a associação. A investigação se deu por meio de três estudos de caso de diferentes associações brasileiras: o Instituto Brasileiro de Ciências Criminais (IBCCrim), a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (Abong) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). A análise se concentrou nas seguintes questões: quais são as práticas de gestão de membresia desenvolvidas para recrutar, manter e engajar associados? De que forma essas práticas podem ter efeitos institucionalizantes? Quem realiza a gestão associativa? Como ela varia em função do tipo de associado – individual (IBCCrim), organizacional (Abong) ou misto (IBGC)? Os casos mostram como as dezenas de práticas identificadas são feitas não apenas pelos gestores das associações, mas também por conselheiros, pela equipe profissional e voluntária e pelo quadro de associados em geral. Observou-se também como essas práticas ativam diferentes tipos de trabalho institucional, em especial os ligados a aspectos normativos e cognitivos-culturais: construção e reforço de identidade, definição de fronteiras, edição e disseminação de narrativas, exercício da liderança institucional e infusão de valores e criação de rotinas. Explicita-se, assim, como a relação entre associação e associado pode ir muito além de uma troca utilitária de bens e serviços. Entre as principais contribuições do estudo se encontram: mostrar o potencial de usar o olhar da Teoria Institucional para entender as associações; jogar luz sobre um aspecto da administração de associações – gestão de membresia – ainda pouco estudado no Brasil e no exterior; e aumentar o entendimento das chamadas metaorganizações, associações de um tipo especial, cujos membros são outras organizações.

Palavras-chave: Associações, Gestão associativa, Gestão de membresia, Teoria organizacional, Trabalho institucional

## ABSTRACT

The objective of this thesis is to investigate what membership management practices voluntary associations conduct to attract, engage and maintain members. This key feature in the management of this type of organization has had so far little attention in the existing literature, which tends to focus more on the democratic effects of participating in associations. The theoretical lens to analyze the practices comes from Organizational Theory, in particular the Institutional Work approach. The aim is to understand whether the membership management contributes to the institutionalization of associations. Three case studies focusing on different Brazilian associations were conducted: The Brazilian Institute of Criminal Sciences (IBCCrim), the Brazilian Association of Non-Governmental Organizations (Abong) and the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC). The analysis focused on the following questions: what are the membership management practices designed to recruit, retain and engage members? How can these practices have institutionalizing effects? Who is involved with membership management? What are the variations depending on the kind of member – individual (IBCCrim), organizational (Abong) or mixed (IBGC)? The cases show how dozens of identified practices are performed not only by managers, but also by board members, the professional and voluntary staff and members in general. It was also observed how these practices are related to different types of institutional work, especially those linked to normative and cognitive-cultural aspects: building and strengthening identity, defining boundaries, editing and telling narratives, institutional leadership and infusion of values and creation of routines. This ultimately shows how the relationship between association and associate can go far beyond an utilitarian exchange of goods and services. The main contributions of the study include: showing the potential of using an Institutional Theory lens to understand associations; shedding light on one aspect of management association – membership management – that deserves more studies in Brazil and abroad; and increasing our understanding of meta-organizations, associations of a special type, whose members are other organizations.

Keywords: Associations, Association management, Membership management, Organizational theory, Institutional work

## SUMÁRIO

1. Introdução: os muitos porquês desta tese .....	1
2. Associações voluntárias e seu estudo: história rica, lacunas persistentes .....	9
2.1 Uma longa história, alguns conceitos .....	12
2.1.1 Um conceito, diferentes classificações .....	17
2.2 Associação como fim: efeitos democráticos e civis .....	20
2.3 Associação como meio: características e especificidades na gestão associativa.....	25
2.3.1 Por que os associados se associam .....	26
2.3.2 Por que participam e se mantêm associados.....	27
2.3.3 Como se estrutura e é governada.....	29
2.3.4 Uma síntese da pesquisa organizacional sobre associações .....	32
2.4 Desafios da gestão associativa.....	35
2.4.1 Diversidade e elitismo na formação da base associativa.....	36
2.4.2 A manutenção da base associativa a qualquer custo .....	36
2.4.3 As várias camadas da governança associativa.....	38
2.4.4 A questão da profissionalização .....	38
2.5 Associações e <i>membership management</i> .....	43
2.5.1 Associações e membros – um breve <i>détour</i> pela visão dos <i>practitioners</i> .....	44
2.5.2 A relação entre associações e associados na literatura acadêmica .....	47
2.5.3 <i>Membership management</i> : proposta de uma definição .....	51
2.6 Associações e metaorganizações .....	54
2.7 Considerações finais do capítulo .....	59
3. Organizações, instituições e trabalho institucional.....	61
3.1 Tempos modernos: um mundo (cada vez mais) organizado .....	62
3.1.1 Um olhar institucional para as organizações .....	66
3.2 A institucionalização das instituições na pesquisa social .....	69
3.2.1 Uma definição operacional de instituições .....	71
3.2.2 Conceitos-chave em Análise Institucional .....	73
3.2.2.1 Campo institucional.....	74
3.2.3 Debates contemporâneos em teoria institucional .....	82
3.3 Trabalho institucional.....	89
3.3.1 Criando e mantendo uma definição .....	90
3.3.2 Prática e trabalho institucional .....	92

3.3.3 Práticas de trabalho institucional em organizações .....	93
3.3.4 O trabalhador institucional enquanto líder organizacional.....	98
3.3.5 Uma apreciação crítica da proposta de trabalho institucional .....	100
3.4 Associações em uma perspectiva institucional.....	101
4. Percurso metodológico .....	105
4.1 Os caminhos da pesquisa.....	107
4.2 Instrumentos e procedimentos de coleta.....	109
4.2.1 Documentos .....	110
4.2.2 Entrevistas .....	111
4.3 Tratamento e análise das entrevistas .....	119
5. Casos estudados.....	122
5.1 IBGC e o ativismo na governança.....	123
5.1.1 O histórico do instituto .....	124
5.1.2 Associados.....	127
5.1.3 Principais atividades, produtos e serviços .....	129
5.1.4 Governança e Estrutura Organizacional .....	131
5.1.5 Recursos .....	138
5.1.6 Relação com o ambiente.....	139
5.1.7 Desafios atuais do IBGC .....	141
5.2 IBCCrim: Participe por acreditar.....	146
5.2.1 O histórico do instituto .....	148
5.2.2 Associados.....	151
5.2.3 Principais atividades, produtos e serviços .....	154
5.2.4 Governança e Estrutura Organizacional .....	157
5.2.5 Recursos .....	164
5.2.6 Relação com o ambiente.....	165
5.2.6.1 A polêmica com o Ministério Público.....	167
5.2.7 Desafios atuais do IBCCrim.....	169
5.3 Vem pra Abong .....	175
5.3.1 O histórico da Abong.....	178
5.3.2 Associadas .....	181
5.3.3 Principais atividades .....	184
5.3.4 Governança e Estrutura Organizacional .....	189

5.3.5 Recursos .....	194
5.3.6 Relação com o ambiente.....	197
5.3.7 Desafios atuais da Abong .....	201
6. Gestão da relação entre associação e associados.....	209
6.1 Práticas de gestão de membresia .....	215
6.1.1 Recrutamento.....	217
6.1.2 Engajamento .....	224
6.1.3. Manutenção .....	232
6.1.4 Desligamento.....	238
6.2 Algumas considerações sobre as práticas de gestão de membresia.....	243
6.2.1 Quem faz gestão de membresia? .....	243
6.2.2 Que diferença faz o tipo de membro?.....	247
7. Gestão de membresia enquanto trabalho institucional .....	253
7.1 Trabalho identitário: <i>aqui as pessoas falam sua língua</i> .....	254
7.1.1 Práticas e trabalho identitário .....	255
7.1.2 Identidade, mudança e ambiguidade .....	257
7.2 Trabalho de fronteiras: <i>só para associados</i> .....	259
7.2.1 Práticas e fronteiras .....	261
7.3 Trabalho narrativo: <i>eu sempre dou esse exemplo porque é verdade</i> .....	263
7.3.1 Práticas e narrativas .....	267
7.4 Trabalho de liderança: <i>pela manutenção desses valores</i> .....	268
7.4.1 Práticas e liderança .....	270
7.5 Trabalho de infundir valores e criar rotinas: <i>nossa, que bom que vocês estão fazendo isso!</i> .....	272
7.5.1 Práticas, valores e rotinas .....	275
7.6 Práticas e trabalhos: uma síntese .....	276
7.7 Trabalho institucional como lente analítica: algumas considerações.....	278
7.7.1 Criação e manutenção institucional: dois lados da mesma moeda.....	278
7.7.2 Sobre os muitos e muitos tipos de trabalho institucional .....	279
7.7.3 Forças e limites da agência associativa .....	281
8. Considerações finais .....	284
8.1 Objetivos de pesquisa: uma síntese .....	285
8.2 Contribuições e limites do estudo.....	287

8.3 Sugestões para futuros estudos .....	289
9. Referências .....	292
APÊNDICE A: Carta convite enviada aos potenciais casos .....	313
APÊNDICE B: Lista de documentos consultados, separados por caso .....	315
APÊNDICE C: Roteiro geral de entrevista .....	320
APÊNDICE D: Descrição detalhada dos perfis de potenciais entrevistados nos casos .....	321
APÊNDICE E: Termo de consentimento para entrevista e gravação .....	322
ANEXO A: Processo de associação ao IBGC .....	323
ANEXO B: Evolução do quadro associativo desde 1995 .....	324
ANEXO C: Gestão atual do IBGC .....	325
ANEXO D: Mapa estratégico do IBGC .....	326
ANEXO E: Imagens selecionadas do vídeo institucional de 20 anos do IBCCrim .....	327
ANEXO F: Categorias de associados do IBCCrim .....	329
ANEXO G: Lista de Grupos de Trabalho / Comissões, Departamentos, Coordenadorias Regionais e Seções Administrativas do IBCCrim .....	330
ANEXO H: Processo de associação à Abong .....	332
ANEXO I: Concepção e planejamento do PDI – Programa de Desenvolvimento Institucional da Abong .....	334
ANEXO J: Atual gestão da Abong .....	336

## 1. Introdução: os muitos porquês desta tese

O direito de se associar está na Declaração Universal dos Direitos do Homem, mais precisamente em seu 20º artigo:

1. Toda a pessoa tem direito à liberdade de reunião e de associação pacíficas.
2. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação<sup>1</sup>.

Como se verá adiante, há registros milenares da prática de se associar para tentar resolver problemas de forma conjunta. As pessoas se associam pelas mais diferentes razões e motivações, idealmente de forma voluntária. Isso pressupõe não só o direito de se associar, como relatado no primeiro ponto, mas também o direito de não se associar, caso não se concorde com seus propósitos ou meios de ação.

Se é uma forma tão antiga de ação humana, o tema das associações vem ganhando interesse crescente nos últimos 200 anos por diferentes estudiosos dos fenômenos da vida em sociedade, passando por Hegel, Tocqueville, Kropotkin e Parsons, entre muitos outros. Essa atenção cresceu especialmente nos últimos 50 anos, quando se observou um crescimento acelerado no número e na diversidade desse tipo de organização, tanto no Brasil como no mundo.

Às vezes esse interesse se confunde com a atenção dada às mais diversas manifestações formais e informais da sociedade civil, o que incluiria não só o associativismo, mas também conceitos como organizações não governamentais, cooperativas, fundações, sindicatos, voluntariado, coletivos, grupos informais autogestionados de inspiração anarquista, movimentos sociais, entre muitos outros (SALAMON, 1994; LANDIM, 1993; ANHEIER, 2005). Por vezes essas ideias são reunidas em macrogrupos, como sociedade civil organizada, setor cidadão, setor social ou, mais recentemente, terceiro setor.

É claro que as associações têm similaridades e pontos de contato com muitos dos conceitos acima, como será discutido no capítulo 2. Mas há quem argumente em favor da singularidade e relevância do tipo associativo. Billis (2010), por exemplo, considera a associação o *tipo*

---

<sup>1</sup> ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Declaração Universal dos Direitos do Homem*. Disponível em: [http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR\\_Translations/por.pdf](http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/por.pdf). Acesso em 5/4/2014.

Aproveito esta primeira nota para desculpar-me de antemão pela enxurrada de notas de rodapé que virá a seguir. Muitas vezes foram a única solução encontrada para dar um pouco mais de fluidez ao texto principal, deixando questões secundárias, o desenvolvimento completo de um raciocínio ou sugestões para quem quer se aprofundar em um dado tema para as notas.

*ideal* do terceiro setor, já que os atributos positivos essenciais mais frequentemente listados nas organizações desse setor são essencialmente de natureza associativa<sup>2</sup>:

This does not mean that such groups are unproblematic utopian communities, or that they are the most significant players in public policy. Placing the association and its claimed virtues at the heart of the third sector is comparable to the powerful ideal models of the public and private sectors under whose own *general principles* can be found equally diverse groups of institutions. (BILLIS, 2010, p. 63-64, grifo no original)

Se essa citação ressalta a importância das associações, também pode reforçar, em leitura apressada, uma confusão feita por muitos acadêmicos, pesquisadores e praticantes da área social quando se fala em gestão social, gestão de organizações do terceiro setor e gestão de ONGs. Pela característica comum da finalidade não lucrativa, coloca-se tudo no mesmo balaio. Assim, é preciso chamar a atenção desde já para um pressuposto básico desta tese: considera-se que as associações têm algumas características específicas que as distinguem fundamentalmente de outras organizações, em geral, e dos outros tipos de ação coletiva sem fins lucrativos e não estatais, em específico. A principal dessas diferenças é a presença constitutiva de associados voluntariamente reunidos em torno de uma ideia comum, o que tem implicações importantes para sua gestão. Na administração associativa, há um ideal de governança democrática, um desafio de autogestão entre pares e uma constante negociação entre o interesse individual de cada associado e não um, mas dois interesses coletivos: o da própria associação e também o da sociedade.

### **A associação como objeto de interesse acadêmico**

Há várias correntes de literatura nos campos de estudos sociais aplicados com interesse nas formas associativas. Grosso modo, são duas as principais perguntas que costumam guiar essas investigações:

- por que as pessoas se associam?
- quais são os efeitos para a sociedade desse associativismo?

No entanto, considera-se que a maior parte desses estudos deixa de lado a questão da gestão associativa, em especial no tema desta tese: a gestão da relação entre associação e associado. Essa é uma ligação especial, pois combinam-se aspectos voluntários, altruístas, egoístas e instrumentais; é também um desafio que envolve a gestão entre pares, em que um associado

---

<sup>2</sup> Optou-se por deixar a maior parte das citações na língua inglesa no original. Apenas algumas citações foram traduzidas, quando se julgou necessário por questão de clareza.



assume temporariamente a função de executar as prioridades decididas coletivamente, inclusive a de organizar e supervisionar o trabalho de colegas que também são membros. Algumas associações, é claro, crescem em tamanho e ganham acesso a diferentes recursos, muitas vezes profissionalizando sua gestão ao contratar funcionários pagos para executar parte das tarefas antes feitas de forma totalmente voluntária. É certo que isso traz mais um nível de complexidade à gestão associativa.

Esta tese tem, assim, a intenção de investigar mais a fundo como se dá essa relação entre associação e associado, optando por desenvolver três estudos de casos de associações brasileiras para mapear quais são as práticas de gestão utilizadas por elas. As organizações escolhidas foram a Abong – Associação Brasileiras de Organizações Não Governamentais, o IBCCrim – Instituto Brasileiro de Ciências Criminais e o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. A justificativa completa para a escolha desses casos será feita no capítulo metodológico; por ora, basta dizer que possuem algumas características ideais para este estudo: são organizações de destaque em seu campo reunidas em torno de um ideal ou uma identidade comum; combinam gestão voluntária com equipes profissionais; cada uma tem cerca de 20 anos de trajetória. Além disso, houve conveniência de acesso às organizações, que se mostraram dispostas a colaborar com o estudo, ajudando na realização de entrevistas com associados e gestores e facilitando a obtenção de documentos organizacionais e, em menor grau, a observação de alguns eventos relevantes.

Há mais uma razão fundamental para a escolha desses três casos específicos, agora em uma característica que separa cada um deles: o tipo de associado. Optou-se por uma organização cuja base associativa é composta de pessoas físicas (o IBCCrim), outra de pessoas jurídicas (a Abong) e a terceira com um quadro misto, tanto de pessoas físicas como jurídicas (o IBGC). Visto que o foco do estudo é na relação entre a associação e seus membros, julgou-se que essa variação ajudaria a ressaltar mais alguns aspectos sobre os quais se tem pouco conhecimento acumulado na literatura existente.

### **Um olhar institucional para a gestão associativa**

Caracterizados o tema geral, o objeto de estudo e o desenho básico de pesquisa, resta um aspecto fundamental: a lente teórica pela qual se pretende analisar os dados levantados na pesquisa de campo. A escolha se deu pela literatura da teoria institucional, uma corrente da teoria organizacional que se interessa em entender como padrões de comportamento humano se cristalizam com o tempo, fazendo com que fenômenos sociais ganhem uma realidade

concreta que constrange a ação desse mesmo homem. Esse capítulo pode ser entendido como um exemplo dessa ideia: desenvolveu-se, ao longo do tempo, certa convenção e certas expectativas sobre o que deve conter uma Introdução de um trabalho acadêmico. Há variações de estilo e de qualidade, mas a imensa maioria de teses e dissertações segue modelos e formas muito semelhantes: dir-se-ia que foram institucionalizados.

A abordagem institucional – dentro do contexto dos estudos organizacionais – será discutida no capítulo 3, mas cabe já uma breve justificativa de sua adequação para o entendimento dos comportamentos associativos. Considera-se que essa perspectiva teórica é especialmente promissora quando se quer entender comportamentos que são constrangidos – e motivados – por questões que vão além de razões técnicas ou instrumentais; quando se age movido por valores, por normas, por formas de pensar. Considera-se, assim, que é uma abordagem interessante para o estudo de associações, visto que muito do comportamento que se dá dentro das associações tem esse tipo de motivação.

Além disso, argumenta-se que faz sentido entender como as organizações de base associativa têm o potencial de se tornarem instituições em si mesmas, no sentido conferido por Selnizck (1957). Para esse autor, uma organização se institucionaliza quando deixa de ser um instrumento qualquer, facilmente descartável, e passa a ser uma fonte de satisfação pessoal para quem dela participa: uma organização singular, pela qual vale a pena se dedicar de forma intensa. As associações aqui estudadas parecem ter atingido esse estado, ao menos para parte de seus associados.

Mas o entendimento das práticas de gestão associativa – da relação entre associação e associado – demandou uma vertente específica dentro da literatura institucional: a perspectiva de trabalho institucional (LAWRENCE e SUDDABY, 2006). A proposta dessa corrente, desenvolvida nos últimos dez anos, é tentar entender quais são as práticas que criam, mantêm e diruem<sup>3</sup> as associações. Na visão desses autores, o desenvolvimento da literatura institucional com foco em organizações privilegiou o entendimento de como as instituições constroem a ação humana, havendo pouco espaço para entender como a ação de pessoas e organizações pode modificar as instituições.

---

<sup>3</sup> Sinto pelo uso do incomum verbo *diruir*, a tradução mais precisa do inglês “*disrupt*”. É o equivalente a quebrar, romper ou interromper uma prática ou uma instituição.

Fica mais fácil, assim, justificar a adoção dessa corrente no estudo aqui empreendido. Quando se considera que a gestão da relação entre associação e associado é central no desenvolvimento dessas organizações, pode ser interessante investigar se essas práticas de gestão têm efeito institucionalizante; ou seja, se contribuem para tornar a associação mais singular e maior fonte de satisfação pessoal de associados cada vez mais comprometidos.

### **Objetivos de pesquisa e suas justificativas**

Chega-se assim aos objetivos centrais desta tese:

1. mapear e entender quais são as práticas de gestão da relação entre associação e associado em três associações voluntárias brasileiras;
2. analisar tais práticas pela lente do trabalho institucional, buscando entender se elas têm o potencial de institucionalizar a associação, tornando-a muito mais do que um instrumento descartável.

O primeiro objetivo se justifica pela pouca atenção dada à gestão na literatura associativa; assim, optou-se por uma pesquisa exploratória que antes de tudo irá identificar na prática das associações estudadas o que de fato é feito para recrutar, engajar, manter e expulsar associados. O segundo se justifica pela necessidade de entender mais a fundo quais são os potenciais efeitos dessas práticas, para além de suas intenções explícitas.

Além desses dois objetivos centrais, entende-se que há alguns objetivos secundários que também se espera cumprir:

1. entender quais são algumas das diferenças para a gestão associativa conforme seu tipo de associado – se pessoa física, jurídica ou ambos;
2. entender como gestores e associados interagem no processo de gestão associativa.

O primeiro objetivo secundário se justifica principalmente pela pouca atenção dada pela literatura a essa diferença entre os tipos de associado. Tradicionalmente, as associações que merecem atenção são as que têm indivíduos como membros. Ainda que nos últimos anos se encontrem alguns autores (e.g. AHRNE e BRUNSSON, 2005) discutindo o tema das metaorganizações (organizações cujos membros são outras organizações, como é o caso da Abong), praticamente não se encontram estudos que tentem comparar essas diferentes associações.

O segundo objetivo se justifica para se alcançar maior entendimento sobre gestão associativa: não apenas o que é e como é feita, mas também quem a faz. Achava-se, no início da pesquisa,

que seria possível definir claramente quem faz o quê nesse processo. Um dos pontos que mais se destacaram durante a pesquisa de campo foi a confusão de papéis que ocorre dentro das associações, em que um membro pode, no limite, assumir – muitas vezes ao mesmo tempo – as identidades de associado, gestor, funcionário e conselheiro. Assim, incorporou-se esse foco na redação final deste texto.

Além de tudo o que já foi apontado acima, em linha geral este estudo se justifica pela importância crescente que as associações conquistaram nos últimos 30 anos, seja por seu expressivo crescimento, seja por seu papel cada vez mais destacado na governança pública no Brasil e mundo afora. Ao atuarem como organizadoras de ideias, causas e movimentos sociais e de representação pública, as associações se tornam atores fundamentais na esfera pública, tanto em termos simbólicos como de ação efetiva.

### **Contribuições esperadas e motivação pessoal**

Espera-se que esta tese possa resultar em algumas contribuições acadêmicas e práticas. Em primeiro lugar, espera-se que a revisão e sistematização da literatura sobre associações, suas características e sua gestão possam servir de incentivo para outros estudos sobre associações. Há ainda muito o que entender sobre esse tipo de organização.

Além disso, espera-se chegar a duas contribuições teóricas principais. A primeira se refere à gestão das associações, buscando somar à literatura existente algum entendimento sobre o tema pesquisado, em especial quando se situa esta tese dentro da academia brasileira, em que há poucas investigações sobre o foco do estudo – a gestão associativa. A segunda se refere à perspectiva de trabalho institucional. Por ser uma corrente recente e em desenvolvimento, parece ser importante refletir criticamente sobre sua adoção e apontar potenciais e fragilidades que mereçam maior desenvolvimento conceitual.

Finalmente, há um terceiro tipo de contribuição almejada: a de que algum conhecimento que se possa tirar deste texto consiga dialogar com a prática dos gestores de associações, não apenas dos casos pesquisados, mas também de outras organizações. É interessante lembrar o alerta dado por Selznick (1996) em um de seus últimos textos. Inspirado nos escritos do pragmatista americano John Dewey, ele ressaltou a importância de a pesquisa acadêmica, em especial a que tem como foco as organizações, levar em conta a prática e os problemas da vida das pessoas, sob risco de alimentar apenas discussões intelectuais autorreferenciadas.

Dentro dessa perspectiva mais pragmática, considera-se importante situar o autor desta tese em relação a seu objeto: há um envolvimento de aproximadamente 15 anos com o tema (já antecipando a discussão sobre campo-tema, cf. SPINK, 2003). Ao longo de sua trajetória pessoal e profissional, este autor teve a oportunidade de se envolver em diferentes associações e em diversos papéis:

- **como associado:** ao Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas), quando foi *trainee* da Fundação Kellogg. Atualmente, é membro da Abraps (Associação Brasileira de Profissionais de Sustentabilidade) e da Asae (The Center for Association Leadership), entre outras; é também membro formal mas não participante de associações acadêmicas como a Anpad (Associação Nacional dos Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), a ISTR (International Society for Third-Sector Research) e o Egos (European Group of Organization Studies);
- **como funcionário:** no Gife, por dois anos e meio; na Amcham (Câmara Americana de Comércio), por três anos;
- **como diretor, coordenador ou colaborador voluntário:** na Fenead (Federação Nacional dos Estudantes de Administração); na AMCN (Associação de Moradores do Condomínio Natingui); e, atualmente, como colaborador voluntário na chapa da atual diretoria da ABCR (Associação Brasileira de Captadores de Recursos).

Ao longo desses anos, foram experiências em associações grandes (Amcham – mais de 5 mil associados) e pequenas (Gife – 130; AMCN – 50); totalmente profissionalizadas (Amcham, Asae) ou basicamente voluntárias (Fenead, AMCN); estabelecidas e consolidadas (Amcham, Gife) ou nascentes (Abraps, AMCN – nesta foi um dos sócios fundadores). Por vezes a dedicação não resultou em benefícios tangíveis, em outras a participação foi claramente recompensada. Em cada uma delas foi possível vivenciar os diversos desafios que serão tratados nesta tese, em especial o de como engajar cada vez mais os associados na associação para dar vida a suas práticas – às vezes, sem sucesso: a AMCN começou com uma empolgada e empolgante reunião de quase 100 moradores, seguida de reuniões com cada vez menos participantes, que se estabilizaram em seis ou sete membros ativos por algum tempo, e terminou com o fechamento da associação após quatro anos de atividades.

Para fechar esta Introdução, peço licença às normas acadêmicas *institucionalizadas* e recorro à narrativa em primeira pessoa para explicar a origem e a motivação desta tese. O momento específico em que decidi pelo estudo da gestão de associações veio no segundo semestre de

2010, após uma aula ministrada<sup>4</sup> na graduação em Administração Pública da FGV-EAESP na disciplina Gestão Pública em 3D: Estado, Mercado e Terceiro Setor. Debati com os alunos o caso do Idec (Instituto de Defesa do Consumidor), que passava pelo dilema de se deveria priorizar seus serviços e atividades aos seus associados, ao invés de majoritariamente trabalhar em benefício de toda a sociedade de forma ampla e difusa. O caso retratava bem as diversas opiniões contrárias entre executivos, fundadores, associados e conselheiros. Na ocasião, pude contar com a presença do professor Marcos Pó, doutor pela FGV-EAESP e um dos coordenadores do Idec por muitos anos. Ao tomar um café com ele após a aula, e pensando em toda a minha trajetória com associações, tive certeza da vontade de me aprofundar no tema. Ao longo do percurso deste doutorado, tive a oportunidade de desenvolver algumas das ideias aqui apresentadas em artigos discutidos em diversas conferências acadêmicas<sup>5</sup>, aprendendo com colegas e reforçando meu interesse e minha convicção no tema. Nesse caminho, me deparei com muito mais estudos sobre associações do que supunha minha ingênua visão de quatro anos atrás: é bom saber que muita gente também vê interesse no estudo das associações.

### **Estrutura do texto**

Em termos de estrutura, esta tese se inicia com a Introdução, seguida de dois capítulos teóricos. O primeiro trata das associações, passando por sua definição, suas características organizacionais e os desafios de sua gestão. O seguinte faz a revisão da literatura sobre estudos organizacionais, focando em sua vertente institucional, para chegar então à abordagem de trabalho institucional. O capítulo metodológico vem a seguir, relatando as premissas e o percurso da pesquisa de campo. Vêm então os três estudos de caso, com a descrição do IBGC, do IBCCrim e da Abong. Em seguida, há dois capítulos analíticos. O primeiro tem como foco a descrição e a análise das práticas de gestão de membresia encontradas nos casos. O segundo estuda essas práticas pela lente do trabalho institucional. Fecham a tese as Considerações Finais.

---

<sup>4</sup> Cf. ALVES, M.A. Dar aulas ou ministrá-las: uma análise crítica de discurso. *Journal of Univ. Rej.*, no prelo.

<sup>5</sup> Os artigos são “*Governance of two Brazilian Meta-organizations: An Exploratory Study*” (apresentado no Egos 2011, em coautoria com Gabriela de Breláz e Mário Aquino Alves); “*Associações: Uma Escola de Governança Democrática?*” (apresentado no Enapegs 2012, em coautoria com Mário Aquino Alves); “*Associações Civas Podem Ser Escolas Democráticas? Efeitos de Algumas Características Organizacionais*” (apresentado no Enapegs 2013, em coautoria com Mário Aquino Alves); “*Members, Managers, Membership Management and Institutional Work in Three Brazilian Associations*” (apresentado na Arnova 2013, em coautoria com Mário Aquino Alves e Nidhi Srinivas); e “*Membership Management in Three Brazilian Associations through the Lens of Institutional Work*” (apresentado no ISTR 2014). Obrigado aos coautores pelas contribuições e sugestões.

## 2. Associações voluntárias e seu estudo: história rica, lacunas persistentes<sup>6</sup>

[An association is] a human collectivity that stresses an identified purpose and the association of members who seek to achieve it. It is a certain kind of relationship between end and means (ROSS, 1976, p. 5).

A citação acima introduz muito do que se tratará neste capítulo. Ela traz uma primeira definição do fenômeno, discussão que ocupará as páginas a seguir. A ideia de que associações combinam certo tipo de relação entre fins e meios orienta as duas seções seguintes – a primeira, dedicada às finalidades da prática associativa, a mobilização da ação coletiva de seus membros; a segunda, voltada ao entendimento do processo associativo, dando início à discussão sobre seus desafios organizacionais. Segue-se então uma seção que aprofunda o debate sobre gestão associativa, encerrando-se o capítulo com um mergulho em algumas opções desse trabalho: o foco em *membership management* (gestão de membresia)<sup>7</sup> e no tipo de associado que compõe a associação – se indivíduo ou organização.

Assim, é objetivo deste capítulo aprofundar nosso entendimento do objeto de estudo desta tese – as associações. Busca-se também justificar a escolha do tema específico – a gestão do *membership management* – e orientar as opções metodológicas, conforme se detalhará no capítulo 4.

---

<sup>6</sup> Parte desse capítulo foi publicado na revista *APGS – Administração Pública e Gestão Social*. NOGUEIRA, F.A.; ALVES, M.A. “Associações Civis Podem Ser Escolas Democráticas? Efeitos de Algumas Características Organizacionais”. *Administração Pública e Gestão Social*, 6(1), jan-mar 2014, 2-10

<sup>7</sup> Ao longo do texto, opta-se por utilizar tanto o termo em inglês – *membership* – como em português – *membresia*. É uma palavra pouco utilizada na língua portuguesa, como prova sua ausência nos dicionários *Houaiss* e *Michaelis*. Mas uma pesquisa no Google traz alguns usos; no Scielo, portal de pesquisa em artigos científicos, é interessante notar que “membresia” trouxe três resultados: dois em espanhol – idioma em que a palavra parece ser mais comum – e apenas um em português (SIQUEIRA, 2008), em que se discutem questões clássicas em sociologia da religião. Membresia é uma delas – ser membro ou não de uma seita ou religião –, mas é interessante notar que todas as 13 vezes em que aparece a palavra está entre aspas. Algumas definições aparecem no *site* “Dicionário Informal”, do portal R7, um dicionário construído de forma colaborativa. Um usuário submeteu em 2010 algumas definições, destacando-se a primeira: “Grupo de pessoas que formam uma organização com uma norma ou princípios comuns a todos os participantes” (DICIONÁRIO INFORMAL, 2014). Quando se busca a definição de seu equivalente inglês no dicionário *Merriam-Webster*, vê-se que este é apenas um dos sentidos da expressão. Acrescenta-se também a ideia da membresia como um estado de ser um membro, um associado: “*the state of belonging to or being a part of a group or an organization: the state of being a member*” (MERRIAM-WEBSTER, 2014). Fica claro, portanto, por que se preferiu usar essa expressão ao invés de similares como “gestão associativa” ou “gestão do associado”. A primeira se confunde com a própria gestão da associação como um todo, e não apenas em sua relação com sua base de membros. A segunda é também inadequada por não deixar claro o desafio existente na gestão do associado e da propriedade de ser um associado, que é explícita em *membresia*. Finalmente, é curioso registrar como parece ser sina de acadêmicos *ensinar* algumas palavras – jargões, quiçá – ao dicionário do programa Microsoft Word. Foi o caso de “sustentabilidade” por ocasião de nossa dissertação de mestrado, é o caso de *membresia* agora nesta tese.

Para atingir esse objetivo foi necessário conduzir uma extensa revisão de literatura sobre a pesquisa associativa no Brasil e no exterior. Como é de costume, o que parecia em um primeiro e ingênuo momento ser território pouco desbravado se revelou um campo bastante explorado, ora entendendo as associações como objeto de estudo em si – para revelar aspectos de sua gestão, de suas origens, de suas consequências para associados e para a sociedade –, ora utilizando essas organizações como variável qualificadora ou explicativa de movimentos sociais, econômicos, políticos e culturais mais amplos, utilizando-se a participação em associações como indicadores de capital social, envolvimento político ou desenvolvimento da sociedade civil.

A antiguidade do fenômeno e de sua pesquisa não revelam, entretanto, um tema já totalmente mapeado e sem lacunas. Pelo contrário, encontramos atualmente em um momento de grande riqueza de pesquisas e investigações que procuram refinar as respostas às perguntas conhecidas (sob quais condições a participação em associações produz efeitos civis?) e, principalmente, apresentar perguntas inéditas à medida que novos fenômenos vão se revelando empiricamente e teoricamente.

Este capítulo – e esta tese como um todo – tem a ambição de combinar os dois caminhos acima mencionados: refinar algumas questões e respostas e colocar novos focos de investigação. Em essência, este capítulo navega pela literatura existente para tentar responder três perguntas:

- Em que medida podemos considerar a associação um tipo organizacional com características próprias?
- Como definir e caracterizar a gestão da relação entre associação e associado tendo como contexto os desafios da gestão associativa?
- Quais são as diferenças entre associações cujos membros são indivíduos daquelas em que os associados também são organizações – as chamadas metaorganizações?

Como – espera-se – deverá estar claro ao final da leitura deste capítulo, há já muito mais literatura voltada a responder a primeira questão – com abordagens sociológicas, econômicas, de gestão, históricas – do que as duas outras. A relação entre associação e associado – sob a perspectiva de suas práticas de gestão – ainda mereceu pouca atenção, com exceção de duas literaturas – a profissional e a de estudos de marketing. Já o interesse em metaorganizações em suas características singulares é recente e ainda carece de desenvolvimento e robustez, apesar de os estudos iniciais apontarem questões instigantes.



Antes de encerrar esta introdução ao capítulo, é preciso deixar claro que uma opção feita pelo autor foi não enquadrar a discussão sobre associações dentro da tradição associativista, típica de boa parte dos estudos brasileiros e de diversos países europeus. Ainda que haja algumas citações e menções a essa corrente, a maior parte da literatura utilizada se alinha ao que poderíamos chamar da abordagem americana sobre associações.

Julga-se que a tradição associativista, sem dúvida relevante e de rico desenvolvimento teórico e alcance empírico, tende a dar mais atenção a um entendimento do quadro associativo como parte da discussão de conceitos como movimentos sociais e economia solidária, como em Gohn (2008) e França Filho (2004)<sup>8</sup>. No entanto, tende-se a encontrar uma discussão menor sobre os desafios de gestão e governança nessa abordagem do que na outra, o que justifica a opção feita.

Não é que a dita tradição americana não atente às questões acima mencionadas, em especial sobre os efeitos das associações na sociedade civil; e sim que a atenção maior à gestão associativa permite a criação de pontes interessantes entre o instrumental e o substantivo, entre o pessoal, o organizacional e o societal, dentro, portanto, do espírito deste trabalho. Finalmente, julga-se que esta literatura será mais facilmente combinada à literatura institucional – mote do próximo capítulo – tanto em termos instrumentais como epistemológicos.

Um último alerta acadêmico nos é dado por Rego (2010), ao notar que é importante tomar cuidado para que a *ideologia associativa* não enviesasse o estudo de associações. Essa visão de mundo considera que “as associações são todas equivalentes, na medida em que são um contrapoder, sadio e corrector, e que ser militante associativo significa ajudar os outros” (Rego, 2010, p. 116). Como se discutirá extensivamente ao longo deste capítulo, isto não significa jogar por terra a ideia da importância das associações e de seu grande potencial de efeitos civis e solidários positivos; é sobretudo atentar para que esse princípio não seja a única lente pela qual se investiga o fenômeno e que impeça, assim, uma visão mais rica das complexidades e nuances da ação coletiva associativa<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Para uma visão mais completa desse histórico de tradições associativistas, ver: FONSECA, Vitor Manoel M. da. *No Gozo dos Direitos Civis: Associativismo no Rio de Janeiro, 1903-1916*. Niterói: Muiraquitã, 2008.

<sup>9</sup> Uma ideia semelhante é discutida por Alves (2004), ao mostrar como o desenvolvimento de um conceito de terceiro setor na academia brasileira constitui um campo de disputa. A esse respeito ver também Keane (1998).

Para passar à próxima seção, recorre-se à interessante investigação de Peter Hall (2007) sobre o pastor e ativista social Leonardo Bacon, que proferiu as afirmações a seguir:

Associations not only permitted individuals to extend their moral reach globally, more significantly it vastly expanded the scale and power of individual action, giving the humblest individual the power of doing good to all men, in a sense in which it was once the prerogative of princes (Leonard Bacon, in HALL, 2007, p. viii).

Esta rica imagem sobre o potencial de ação coletiva pelo meio associativo ganha ainda mais relevância quando se nota que Bacon escreveu essas linhas na primeira metade do século XIX. Nem o estudo sobre associações é um fenômeno novo, muito menos as próprias associações em si.

## 2.1 Uma longa história, alguns conceitos

The members shall be energetic in contributing to the interment of the dead. Members shall make regular payments to the fund. The entrance fee will be 100 sesterces, plus one flagon of wine (though wine as drunk at meetings, it was also used to sprinkle over graves). There will be a monthly subscription (stipulated). Slaves may be members, with their masters' permission. A funeral grant equal to the sum of three months' subscriptions will be made to one designated heir of the deceased member. From the funeral grant, one-sixth may be distributed among members present at the funeral. There will be provision for burial of the intestate. The corpse of the deceased member is to be transported up to twenty miles to the place of burial by a committee of three members who must submit an expense account. Fraud by the corpse committee is punishable by stipulated fines. Members who die more than twenty miles away may still be buried at the site, at the expense of the legatee (ROSS, 1976, p. 106).

O texto acima apresenta um dos mais antigos estatutos associativos já registrados em escrita. É um trecho de regras internas de um *collegium* em 133 d.C. gravadas no muro de sua *schola*. Ainda que cada detalhe específico possa parecer curioso hoje em dia, seu conjunto é familiar a qualquer estudioso e praticante da vida associativa: descrevem-se propósitos, regras de quem pode ou não fazer parte do quadro de membros, princípios organizativos, direitos, deveres, taxas, benefícios e sanções.

Como fica claro, enquanto fenômeno social as associações remontam a milênios: há evidências e relatos de formas similares de ação coletiva não só na Roma antiga, mas também

na China (chamados *tsu*), na Índia (*sreni*) e em tribos indígenas em todo o mundo (ROSS, 1976). Essas associações eram mecanismos significativos de coesão e regulação da vida social, junto com o sistema familiar:

In integral relation with (rather than substitution for) the kinship system, they established a network of obligations and responsibilities between band units, resulting in coordination of activities, and similarly of values and norms. They provided for enactment of sanctions as an agent of government, motivated and regulated economic and military life, standardized cultural activities including religion, entertainment, medicine, and magic. (ROSS, 1976, p. 65)

Ao longo da história, outras formas e variações foram se desenvolvendo, como as guildas medievais, as fraternidades e os clubes de *gentlemen* ingleses e os salões de cafés parisienses, em tempos mais recentes (ROSS, 1976). Para Warren (2001), uma característica que distingue associações mais modernas das antigas é sua diferenciação cada vez maior. Ao invés de ter um propósito de organizar uma comunidade de forma completa (ou seja, em suas dimensões política, econômica, espiritual, social, cultural), as associações passam a se dedicar a objetivos específicos que congregam uma comunidade “de escolha” (voluntária), não mais “de destino”<sup>10</sup> (definida por laços familiares, de cidadania ou geografia). Mesmo dentro de cada dimensão essa diferenciação fica cada vez maior. As guildas medievais inicialmente regulavam todo o comércio de um burgo ou cidade; em poucos séculos, se subdividiam em guildas específicas por profissão (ROSS, 1976).

Segundo Anheier (2005), em grande parte a partir dos estudos de Habermas, 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 de suprir as “exigências fundamentais de segurança pessoal, de controle da realidade circundante, da autoexpressão e de ação coletiva, para alcançar determinadas metas” (ANHEIER, 2005, p. 65, tradução nossa). As associações, com suas diversas finalidades, se multiplicam 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, em que as liberdades de expressão e de associação se tornam

---

<sup>10</sup> Não é de surpreender, portanto, que um dos principais temas da análise de Tocqueville sobre as associações americanas foi ressaltar sua diversidade de temas e formas de ação.

princípios constitutivos. Como se verá adiante, a ideia de que as associações nasceram da democracia e, ao mesmo tempo, a desenvolvem, já aparecia no começo do século XIX, com Tocqueville (2007). Hall (2003, 2007) nota que foi também nessa época que se legitimou a ideia de que as associações podiam expressar uma vontade geral que ia além dos interesses particulares só de seus associados, respondendo assim em parte aos medos de muitos dos teóricos democráticos iniciais de que associações seriam facções de interesse particular travestidas de vontade geral.

O impulso associativo também ganhou amplitude com os movimentos associativistas do século XIX, desenvolvidos como alternativa ao liberalismo individual e ao coletivismo socialista. Sua doutrina social se baseava na defesa de uma economia de princípios de cooperação e mutualidade e de uma política descentralizada e plural, com ênfase nas práticas voluntárias e de autogoverno (JOUSTRA, 2011; HIRST, 1993).

É certo que as associações não são as únicas manifestações de ação coletiva societal – também se desenvolveram nos últimos séculos sindicatos, cooperativas, movimentos sociais (institucionalizados ou não), grupos anárquicos ou auto-organizados, ordens profissionais, coletivos, fundações, entre muitos outros. Assim, o quê, 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 ideia ou causa (ANHEIER, 2005; TSCHIRHART, 2006; SZAZI, 2006; TOCQUEVILLE, 2007). Essa característica da participação – o fato de ser voluntária – está relacionada à ideia defendida por Rosemblun (1998) de que associações permitem que se vivencie uma “experiência de pluralismo”. Para que essa vivência seja efetiva é preciso ter a liberdade não só de se juntar a uma associação, mas também de poder deixá-la<sup>11</sup>. Warren (2001) ainda acrescenta uma dimensão adicional às definições acima: a centralidade do processo democrático, ao propor que pensemos em associações como “the intrinsically democratic way to relate normative purposes and collective action” (WARREN, 2001, p. 39).

---

<sup>11</sup> De forma semelhante à famosa opção de saída (*exit*) de Hirschman (EINARSSON, 2012).

Os propósitos para os quais os associados se reúnem são os mais variados possíveis, passando por questões políticas, econômicas, de 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, o comércio, a indústria, a moralidade e a 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, ação coletiva de inspiração democrática e pluralidade de causas e propósitos – já começa a distinguir a associação dos outros conceitos e ideias 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<sup>12</sup>. Interpretando as leis brasileiras, Szazi (2006) afirma que a associação é “uma pessoa jurídica criada a partir da união de ideias e esforços de pessoas em torno de um propósito que não tenha finalidade lucrativa” (SZAZI, 2006, p. 27). Sabo Paes (2006) ressalta 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.

---

<sup>12</sup> Ao fazer a incursão por uma visão mais formalista ou legalista do que é uma associação, é interessante notar um paralelo – pelo avesso – com a tese de Leilah Landim, de 1993, em que ela discute a formação do campo das ONGs brasileiras. A autora notava como a busca por uma definição nos dicionários e nas leis se revelava infrutífera, já que o conceito de ONG era ainda recente e em construção por um conjunto de atores com uma nascente identidade comum. A situação com as associações parece ser o inverso: há definições no dicionário e legais do que é uma associação, mas a expressão descreve um quadro tão amplo de fenômenos e organizações que não se mostra a mesma clareza identitária que as ONGs possuem. Voltaremos ao trabalho de Landim (1993) na discussão do caso da Abong.

<b>Conceito</b>	<b>Definição</b>	<b>Características</b>	<b>Relação com associações</b>
<b>Sindicato</b>	Agremiação que busca 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 livre a filiação ao sindicato. Mantido pelas contribuições sindicais. No Brasil, para cada categoria e município há apenas um sindicato.	Compartilha parte das questões administrativas, mas se diferencia em regime jurídico e no fim de representação trabalhista. Por questões legais, é mais limitado na criação do que as associações.
<b>Cooperativa</b>	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.
<b>Movimentos sociais</b>	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 <i>status quo</i> que não é comum à maioria das associações.
<b>Ordens e conselhos profissionais</b>	São autarquias corporativas com a função de regular e fiscalizar profissões regulamentadas, como advocacia, medicina e administração.	Têm 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 associação é necessária para o exercício da profissão.

Quadro 1: Comparação das associações frente a outras formas de ação coletiva no contexto brasileiro  
Fonte: Elaboração própria, a partir de AROUCA, 2012; SABO PAES, 2006; SOARES, 2006.

Em resumo, as associações se distinguem de sindicatos e ordens profissionais principalmente pelo ato de associação totalmente voluntário. Nestes últimos, há constrangimentos legais incentivando o 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 claro 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, e nem toda associação faz parte de um movimento social.

Um último comentário sobre a questão jurídica se faz necessário<sup>13</sup>. 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 300 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 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 organizações sem fins lucrativos com e sem vida associativa fica mais claro se olharmos regimes jurídicos que separam tais conceitos. Nos Estados Unidos, por exemplo, apenas as primeiras são chamadas de associação; as segundas são chamadas de *charity* (organização de caridade). Enquanto aquelas se organizam em função da vontade de seus membros, as *charities* têm um propósito de prestação de serviço social mais claro (SMITH, 1991).

### **2.1.1 Um conceito, diferentes classificações**

A literatura sobre associações apresenta muitas formas de se analisar e classificar essas organizações<sup>14</sup>. Atentar para a diversidade da ecologia associativa é importante se queremos entender como diferentes modelos associativos respondem a diferentes demandas de ação coletiva:

We need to treat civil society not as an undifferentiated monolith, but as a complex sphere of associations with different aims and different needs. Citizens do not simply join any association; they join an association to which they are attracted. They do not engage in similar activities in all associations; different types of associations have need for different forms of involvement (VAN DER MEER et al, 2009, p. 238).

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 e externo nunca é tão

---

<sup>13</sup> Para uma discussão bem mais aprofundada sobre as questões jurídicas e institucionais-legais das associações no Brasil, ver Ganança (2006).

<sup>14</sup> Para uma proposta complexa e abrangente de classificação de tipos de associações – e que vai muito além do escopo desta tese –, ver Warren (2001).

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 para o foco, mas também para o tipo de atividade, conforme a figura abaixo. 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) para 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).

		Beneficiários	
		Outros	Membros
Propósito	Advocacy	<b>Associações ativistas</b> <i>Advocacy para outros</i> (e.g., organizações ambientais)	<b>Associações de proteção</b> <i>Advocacy para os próprios membros</i> (e.g., organizações de <i>lobby</i> , ligas anti-difamação)
	Serviço	<b>Associações beneficentes</b> <i>Serviço para outros</i> (direto ou indireto) (e.g., festivais de arte, universidades sem fins lucrativos, bancos de alimentos)	<b>Associações mutualistas</b> <i>Serviço para os próprios membros</i> (e.g., cooperativas, jornais estudantis, clubes de literatura)

Figura 1: Matriz associativa  
 Fonte: MINTZBERG et al, 2005, p. 39, tradução nossa.

O tipo “*advocacy* para outros”, de especial interesse para esta tese, também é chamado de associação ativista (VAN DER MEER et al, 2009) ou associação baseada em causa (*cause-based association*, MACCHIETTE; ROY, 1992), ainda que na prática se reforce que raramente se encontram grupos “puros”, já que as associações demonstram características de várias classificações.

The source of affinity is the sharing of a common cause, ideology, or value system. The commitment to fostering the group mission is the primary motive for the group members. These groups are closely related to socially-centered groups and often have a high level of social bonding, yet this is not the primary reason for the group affiliation.[...] The central focus is the cause, ideas, or values of the group (MACCHIETTE; ROY, 1992, p. 53).



Em um grande estudo sobre participação política e sociedade civil, Houtzager et al (2004) apresentam uma classificação de associações dentro de uma discussão mais ampla – a dos tipos de organizações civis no Brasil, agrupadas em torno da relação com beneficiários e da natureza das principais atividades. Encontram, assim, associações de base, articuladoras, ONGs, entidades assistenciais e outras<sup>15</sup>. Ainda que juridicamente se encontrem associações nas cinco categorias, é especialmente interessante a diferenciação entre associações de base e articuladoras: enquanto as primeiras reúnem indivíduos em torno de uma ‘comunidade imaginária com base territorial’ (como associações de bairro), as últimas reúnem atores coletivos em uma ‘comunidade imaginária tematicamente orientada’ (como a Abong, exemplo dado no próprio texto).

Outra consideração relevante que deve ser enfatizada a partir dessa mesma pesquisa é que, de acordo com os autores, apenas uma pequena parte dos atores da sociedade civil no Brasil é *membership-based*. Mais do que organizações compostas de membros homogêneos que participam em igualdade de condições, é importante atentar para a dimensão da representação quando essas organizações agem em nome de um público específico – seja em ONGs atuando em uma causa, seja em associações de base com baixa membresia formal, mas que representam uma comunidade territorial ampla (HOUTZAGER; GURZA LAVALLE; ACHARYA, 2004; HOUTZAGER; ACHARYA, 2011).

Outros pesquisadores chamam atenção para tipos específicos de associações, como as multiníveis (EINARSSON, 2009) e as chamadas metaorganizações (AHRNE; BRUNSSON, 2008), que serão discutidas em maior detalhe adiante. Quando se organizam em bases regionais ou federativas, diz-se que são associações multiníveis, das quais são exemplos 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 multiníveis, com delegados das organizações ou associações locais se reunindo nas instâncias regionais, nacionais ou internacionais. A criação da estrutura multinível se dá em geral para exercer maior influência no cenário nacional ou internacional e para ajudar a disseminar as organizações e ideias que a formam

---

<sup>15</sup> Categoria com significativa variedade de atores, mas sem pontos em comum suficientes que resultassem em classificações coesas. Inclui fundações filantrópicas, pastorais da Igreja Católica e atores civis clássicos como os clubes Lions e Rotary (HOUTZAGER et al, 2004).

(EINARSSON, 2009). Também são chamadas por Young (2001) de associações “guarda-chuva” (*umbrella associations*).

Ainda que haja muito por entender sobre as especificidades de todos os tipos de associação apresentados acima – social, associativo, de *advocacy*, de benefício mútuo ou de serviço, de base ou articuladoras, multiníveis, metaorganização –, defende-se que as discussões a seguir valem em algum grau para todas as associações.

## **2.2 Associação como fim: efeitos democráticos e civis**

A ideia de que as associações são importantes para a sociedade civil não é exatamente nova. 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, exercitariam uma prática virtuosa para a composição de um 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)

Em consonância com essa visão, defende-se atualmente que as associações contribuem para a governança pública porque promovem um processo de educação cívica voltada para questões de política pública (SIRIANNI; FRIEDLAND, 2001). Esse 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). Promovem também aprendizado cívico para aqueles que estão no governo ou no mundo empresarial porque trazem novos temas, ideias e significados para a esfera pública, bem como introduzem novos atores no processo político (MUSICK; WILSON, 2008). E 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 maior facilidade de organização, uma vez que não demandam necessariamente grande formalização. Essa facilidade permite maior efetividade cívica, já que habilita 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 a novas demandas e conseguem ser mais inovadoras que governos e empresas (que possuem maiores limitações de natureza política). De fato, muitas vezes novas ideias e visões sobre políticas públicas são trazidas continuamente ao campo da governança pública por associações (JANOSKI, 2009).

As questões acima foram muito bem sistematizadas no esquema abaixo, proposto por Roßteutscher (2000). Em sua leitura das diversas teorias que relacionam associações e democracia (i.e., HIRST, 1993; PUTNAM, 2000; PERCZYNSKI, 2000), as associações teriam duas grandes funções. Em um nível macro, foco costumeiro de pluralistas e corporatistas (DAHL, 1982; WARREN, 2001), atuam de diferentes formas para regular e influenciar os processos decisórios democráticos, resultando assim na melhoria das instituições democráticas. Em um nível micro, afeito às teorias de médio alcance de virtude cívica ou confiança social (e.g. PUTNAM, 2000), chega-se à melhoria dos próprios cidadãos, seja por meio da educação democrática, seja pelo aumento de confiança e capital social. É o caminho para exercitar o que o Perczynski (2000) chama de “cidadania ativa”<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Para o autor, é uma cidadania que vai além da passiva (garantida em lei, fazer parte de uma nação) e da social (ligada a direitos sociais, civis, humanos). É a cidadania política ativa, entendida como uma relação entre o indivíduo e a comunidade política, juntando direitos e deveres de participação na vida pública em diferentes níveis (PERCZYNSKI, 2000).

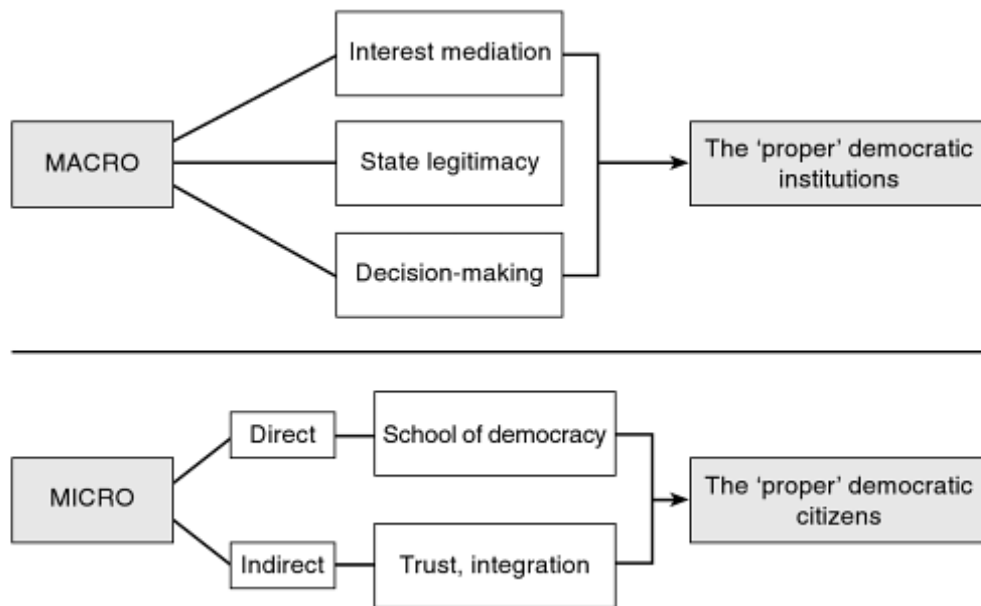


Figura 2: Efeitos das associações em diversas teorias de democracia associativa  
 Fonte: ROßTEUSTSCHER, 2000, p. 173.

Essas ideias, em especial as ligadas ao nível micro (educação democrática e capital social), reverberam cada vez mais, orientando trabalhos de autores como Rosenblum (1998), Herreros (2000), Warren (2001), Skocpol (2003), Einarsson (2012), entre muitos outros.

Um exemplo de investigação empírica que tem essas questões como foco é encontrado no estudo de 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 de 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 socioeconômicos tende a gerar mais capital social (STOLLE e ROCHON, 2001).

Isso não quer dizer que haja consenso quanto aos efeitos democráticos das associações<sup>17</sup>. Dois questionamentos sobressaem. O primeiro se dá na direção e na causalidade do argumento – a participação em associações aumenta o capital social ou depende dele? Mais associacionismo leva a mais democracia, ou o caminho é o inverso? (WARREN, 2001; ROSENBLUM, 1998; SKOCPOL, 2003).

O segundo é questionar se o ato associativo é importante por si só<sup>18</sup>, ou apenas em algumas condições. Para Rosenblum (1998), o ato de se associar tem valor cívico indeterminado, já que pode tanto levar à cooperação como ao narcisismo. No entanto, a autora valoriza acima de tudo o que ela chama de “*experiência do pluralismo*” que o campo associativo permite – a possibilidade de entrar e sair de associações, de mudar preferências e envolvimento. Além disso, ela questiona um dos argumentos implícitos das teorias da escola democrática associativa, o que ela chama de “*transmission belt argument*”. Por quais mecanismos sociais e psicológicos os aprendizados associativos se propagariam a outras instâncias? Para testar sua validade seria necessário explicitá-los e estudá-los a fundo.

Mackerle-Bixa et al (2009) argumentam que não é o ato associativo em si – e sim o envolvimento em discussões e processos políticos – que explica o efeito democrático<sup>19</sup>. A participação *a priori* em qualquer associação teria em si pouco efeito:

Those only fostering broad membership and facilitating the establishment of many associations do not necessarily contribute to vibrant political engagement and participation of citizens. It remains a challenge for civil society management and governance to actively integrate members, to stress their organizations’ public advocacy and community building function, thus enhancing both their members’ social inclusion and impact on political decision making far beyond nominal membership. *These efforts to stress their civic elements are the only way for CSOs to legitimate themselves as schools of democracy.* (MACKERLE-BIXA et al, 2009, p. 260, grifo nosso)

Com argumentação semelhante, Herreros (2000) defende que os aprendizados democráticos se dão apenas em alguns tipos de associações, como as mais horizontais e políticas.

---

<sup>17</sup> Alguns chegam até a postular a existência de efeitos democráticos de práticas não democráticas – como acontece quando associações extremistas (possivelmente intolerantes) ajudam a equilibrar um debate público (Warren, 2001).

<sup>18</sup> De forma semelhante à discussão proposta por Rego (2010) sobre a *ideologia associativa*, mencionada na introdução deste capítulo.

<sup>19</sup> Mas é interessante notar que em sua maioria esses artigos pouco levam em conta questões organizacionais ou um modelo mais complexo de associação e de associado, como se discutirá adiante no capítulo. Ao estudar se participação em associações está correlacionado com engajamento político (MACKERLE-BIXA et al, 2009), não há diferenciação entre ser um membro passivo, distante, ou um membro com engajamento ativo na associação (EINARSSON, 2012).

Antes de fechar a discussão sobre os possíveis efeitos democráticos das associações, é interessante voltar a Tocqueville – a fonte pioneira dessa linha de raciocínio. Em seu livro *A Esfera Civil*, Alexander (2006) discute os cuidados necessários ao se utilizar o pensamento de Tocqueville. Associativismo e engajamento cívico podem estar relacionados, mas isso não equivale a dizer que toda participação em associações é necessariamente positiva; as associações também podem produzir efeitos não civis. Para o autor, as associações podem ser vistas como civis – 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 ao risco de oligarquização<sup>20</sup>. Apesar de nominalmente democráticas, na prática elas podem se mostrar oligárquicas, pela combinação do controle da máquina organizacional por um pequeno grupo e pelo risco de passividade dos membros, como se discutirá adiante.

Os riscos sugeridos por Alexander foram notados e desenvolvidos também por outros autores. Em especial Whittington (2001), que, ao refletir sobre o contexto histórico e institucional americano à época da viagem de Tocqueville, afirma 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<sup>21</sup>. 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 força antidemocrática;
3. As associações geram demandas que podem capturar o Estado, passando como vontade geral o que na verdade é demanda de poucos;

---

<sup>20</sup> Algo que tanto Michels como Selznick farão no início do século XX, como se discutirá no próximo capítulo.

<sup>21</sup> É interessante notar que, segundo Hall (2007, p. iv), o próprio presidente George Washington alertou para o perigo das associações em seu discurso de despedida, já que elas serviriam “to organize faction, to give it an artificial and extraordinary force, enabling small but artful and enterprising minorities to put their will in the place of the delegated will of the nation”.

4. As instituições legais e universalistas do Estado são fatores importantes de coesão da 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;
5. 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 resultados potencialmente traumáticos para o tecido social (WHITTINGTON, 2001).

O autor conclui reforçando uma ideia 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.

### **2.3 Associação como meio: 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 situações entre o mundo doméstico, o mercado e o Estado (EVERS, 1995; JANOSKI, 2009; BILLIS, 2010).

Assim, quando se espera que as associações possam efetivamente contribuir para o engajamento cívico, é importante entender quais são suas características enquanto organização (ANDREWS et al, 2010). A primeira e principal característica, enfatizada por diversos autores, é a existência de um associado como base constitutiva da organização (SMITH, 1991; AHRNE;BRUNSSON, 2008; SKOCPOL, 1999; 2003). Daí resultam três

discussões fundamentais: 1) por que pessoas e organizações se associam, 2) por que participam e continuam associadas e 3) como a organização se estrutura e é governada.

### **2.3.1 Por que os associados se associam**

Uma questão recorrente na literatura é pesquisar as razões pelas quais pessoas e organizações se tornam membros de uma associação (SKOCPOL, 1999; AHRNE, BRUNSSON, 2008). Não é uma inquirição nova, visto que já nos anos 1930 perguntava-se o que explicava o comportamento dos *joiners* (os mais de 50 milhões de americanos que à época faziam parte de uma associação – FERGUSON, 1937).

Aqui há duas possibilidades iniciais, aparentemente excludentes: a dualidade entre se beneficiar da associação 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 terceiros ou 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 obtido isoladamente por cada pessoa ou organização. A ação conjunta organizada também dá não só mais poder, mas, muitas vezes, mais legitimidade para conseguir exercer 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).

Ao notar os diferentes modelos teóricos de motivação associativa, Einarsson (2012) propõe uma abordagem que combina as visões acima, ao pressupor um modelo de homem “multirracional” – um associado que pode ser simultaneamente motivado por três tipos de racionalidade:

- uma racionalidade calculativa (motivada por interesses e cálculos de custo-benefício);
- uma racionalidade baseada em ideais (motivada pela identificação com a missão e uma visão altruísta de ação coletiva);



- uma racionalidade voltada a interações humanas genuínas (motivada por interações face a face e ligadas às ideias de capital social).

Esse modelo também se mostra interessante ao retratar uma visão dinâmica de motivação associativa:

An individual enters an organization for some reason, perhaps the ideal-based rationality or the genuine rationality if family and friends are active in the organization. With time this member discovers new things about the organization and more things become important in the membership. (EINARSSON, 2012, p. 141).

Finalmente, 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).

### **2.3.2 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 a 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 vale a pena fazer parte da associação: “os membros fazem escolhas entre alternativas excludentes [por exemplo, continuar associado ou não], 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 para continuar associado são as redes sociais. Um associado com fortes relações sociais com outros associados terá uma tendência maior a continuar envolvido com a 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 contrato psicológico: o transacional (quando há um ganho objetivo, como um salário), o relacional (uma espécie de moeda socioemocional, envolvendo interesse do grupo, normas de reciprocidade, confiança mútua de longo prazo) e ideológico (pela mobilização por uma causa, por princípios além do autointeresse, 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 ele se desassociar.

Finalmente, é importante entender que há matizes no grau de envolvimento com a associação. Em seu estudo sobre oito associações suecas, Einarsson (2012) mostra como há associados que se envolvem mais nas atividades e na governança associativa, enquanto outros formam uma base silenciosa e relativamente passiva – ainda que esta possa se mobilizar em momentos de crise. A maior participação estaria associada à sua longevidade na associação (quanto mais tempo de associação, mais se importa com ela), à visão de que esta é sua associação “primária” (visto que há pessoas que se tornam membros de diversas associações) e à sensação de que tem capacidade de influência nos rumos organizacionais (seja atuando diretamente na governança, seja tendo sua voz ouvida e levada em conta pelos canais apropriados). O autor resume essa variação na participação na governança da associação:

Some members are not involved at all, some members are invisible because they may be satisfied by reading annual reports to check the organization's performance, some members show upon annual meetings where they may or may not raise their voice and some members become representatives for the organization. (EINARSSON, 2012, p. 162).

A falta de participação da base associativa também foi identificada em estudo de Enjolras e Waldahl (2010). Os autores concluem que isso pode levar à falta de legitimidade dos processos de governança, questão que será tema do próximo tópico.

### 2.3.3 Como se estrutura e é governada

Governança, em seu sentido amplo, pode ser entendida como um conceito ligado a legitimidade, representatividade, *accountability* popular e efetividade em conduzir assuntos públicos<sup>22</sup> (ANHEIER, 2005). O princípio normativo fundante de uma associação é a democracia organizacional<sup>23</sup>, em que cada associado pleno tem direito a voz e voto na Assembleia Geral e a participar nos diferentes órgãos de governança, como os Conselhos de Administração, Fiscal ou Deliberativo, além da diretoria (TSCHIRHART, 2006; HARRIS, 1998; EINARSSON, 2012). 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<sup>24</sup> (SZAZI, 2006).

Em termos de estrutura, os vários órgãos se diferenciam pela inclusividade e pelo propósito. A Assembleia é o mais acessível, sendo aberta a todos os associados, enquanto que os Conselhos são mais restritos, sendo seus membros eleitos ou indicados geralmente entre o quadro de associados. Formam-se também grupos de trabalho, comissões com atribuições específicas, sejam temporárias ou permanentes. Em termos de propósito, variam desde questões mais estratégicas e substantivas (missão, valores, posicionamento ideológico, geralmente em Assembleia e Conselhos) até operacionais e administrativas (concentrados na diretoria, na equipe e em grupos de trabalho) (SABO PAES, 2006). Alguns estudos sugerem que a prática de governança se dá mais em processos informais do que nas instâncias formais – o símbolo máximo disso seria a ocorrência de assembleias pouco deliberativas, em que se dá principalmente o “teatro da governança”. Além disso, pode haver estruturas de governança ainda pouco estudadas, mas com grande poder prático, como os comitês de nomeação de novos candidatos para o Conselho (WALDAHL; ENJOLRAS, 2010).

Einarsson (2011) traz uma descrição sucinta e precisa de como funciona o processo ideal de governança, que:

[...] pode ser descrito como o caminho pelo qual as ideias passam dos associados por um sistema de tomada de decisão democrático para o topo da organização, e algumas ideias se traduzem em regimentos e políticas, que

---

<sup>22</sup> Para uma leitura aprofundada sobre o desenvolvimento da noção de governança em organizações sem fins lucrativos – passando às vezes por questões específicas de associações –, ver Hall, 2003.

<sup>23</sup> Para uma proposta de Governança Corporativa Associativa na indústria do aço, ver Joustra, 2011.

<sup>24</sup> Ou seja, os direitos permanecem os mesmos – por exemplo, votar e ser votado, participar da Assembleia etc. – mas diferentes categorias podem ter acesso a diferentes benefícios, como descontos maiores, acesso a reuniões e grupos de trabalho diferenciados, entre outros.

por sua vez retornam aos associados pela estrutura executiva (EINARSSON, 2011, p. 677, tradução nossa).

O autor dá especial importância a esse aspecto de tradução que acontece entre debates de ideias e políticas de ação, pois isso garantiria os “*checks and balances*” entre os associados, o Conselho e os gestores, já que constrange a ação das diferentes partes da organização, dando à associação estabilidade e flexibilidade ao mesmo tempo” (EINARSSON, 2011, p. 678, tradução nossa).

Ainda como parte desse sistema de *checks and balances*, espera-se que o Conselho responda e preste contas (ou seja, tenha *accountability*) aos associados<sup>25</sup>: “já que os membros confiam ao Conselho o exercício da governança da organização, o Conselho é *accountable* a eles” (ANHEIER, 2005, p. 237, tradução nossa).

Em sua tese de doutorado, Einarsson (2012) propôs um modelo esquemático de como funciona esse sistema, ilustrado a seguir. Ele se inspirou no clássico texto de Hirschman sobre as escolhas de participação política, mostrando nesse contexto como a decisão de se envolver ou não na governança da associação é uma das respostas possíveis aos membros.

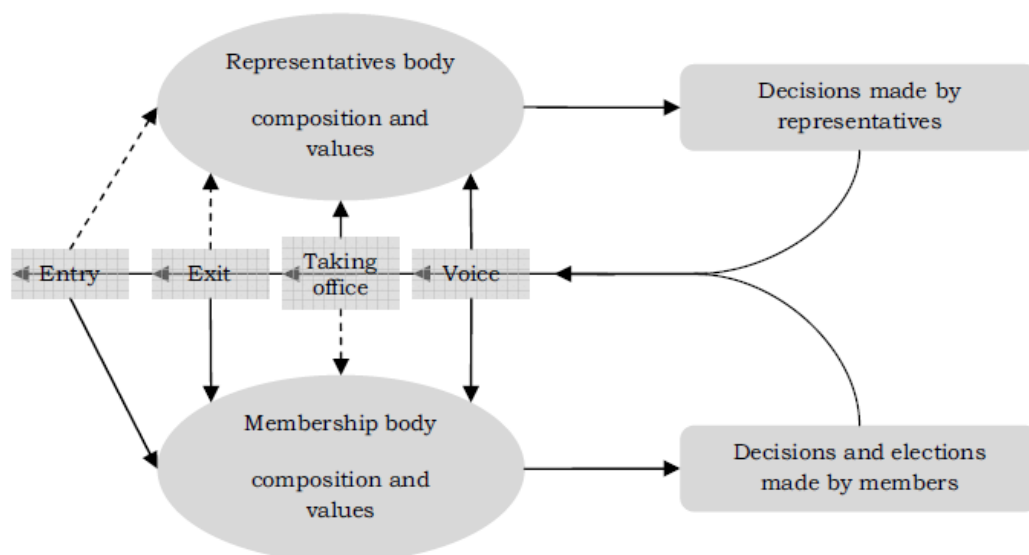


Figura 3: Modelo de processos decisórios em associações  
Fonte: EINARSSON, 2012, p. 66.

<sup>25</sup> É interessante notar que o mesmo autor comenta como boa parte da literatura sobre governança de organizações da sociedade civil tem forte caráter normativo, principalmente focando em como os Conselhos deveriam funcionar e listando razões pelas quais um Conselho bom e racional ilumina e lidera uma equipe comprometida, competente e profissional. É preciso ainda testar com mais afinco as muitas recomendações e supostas melhores práticas (ANHEIER, 2005).

Em termos normativos, portanto, espera-se que uma associação tenha uma governança mais democrática, responsiva, igualitária, refletindo qualidades em sua organização que ela espera ver na própria sociedade, mas deve-se reconhecer que isso tem um preço em termos de complexidade e de custos (REHLI; JÄGER, 2011).

Mas essa democracia organizacional depende, fundamentalmente, de uma vida associativa forte e do envolvimento ativo dos membros no cotidiano da organização<sup>26</sup>. Por exemplo, se os conselheiros não agem de acordo com os interesses da associação, deveriam ser removidos de sua função pelos associados em geral.

Os processos de tomada de decisão não necessariamente funcionam apenas em termos do que é melhor para a organização como um todo. Mecanismos de *checks and balances* podem ser manipulados por processos de oligarquização (cf. MICHELS, 1915) ou cooptação (cf. SELZNICK, 1949), evidenciando assim alguns dos problemas que a governança associativa pode apresentar (EINARSSON, 2011). 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).

Idealmente, a principal forma de combater isso seria por meio do alinhamento ideológico dos associados com os valores da organização em um sistema de crenças compartilhado (EINARSSON, 2011). Esse alinhamento não pressupõe que não haja discordâncias, ao contrário; deve haver espaço para debate e mecanismos para legitimar as visões compartilhadas e mudanças necessárias:

Essa luta pelo sistema de sentido compartilhado e o núcleo ideológico da organização, que acontece pelo sistema de governança democrática, parece ser o mais importante fator para entender como os processos de governança ocorrem nesse tipo de organização (EINARSSON, 2011, p. 664, tradução nossa)

É possível argumentar que o processo democrático que está na raiz do ato de se associar para uma causa comum pode ter efeitos que vão além da organização específica:

Os confusos processos políticos de uma organização ativamente democrática podem ser um antídoto para os processos oligárquicos e permitirem à

---

<sup>26</sup> Billis (2010) dá a seguinte descrição de um associado ativo: “Active members will be dedicated to the cause which may be expressed tangibly both through financial contributions and through a preparedness to take on unpopular and sometimes unpleasant work, readiness to recruit others into the organization and, if necessary, advocacy – the determination to persuade those outside the group of the rightness of the mission” (BILLIS, 2010, p. 54).

organização de se revitalizar a si mesma. Ao fazer isso, a organização não apenas faz valer sua missão original, mas também contribui ativamente para a democracia na sociedade ao incluir novos grupos nos processos de tomada de decisão (EINARSSON, 2011, p. 678, tradução nossa).

Em resumo, pelas características das associações apontadas anteriormente, é possível ver como a governança se torna um dos pontos mais desafiadores da gestão dessas organizações. Meios tradicionais usados por governos e empresas (hierarquia, contratos formais, incentivos ou punições de caráter financeiro) são potencialmente menos efetivos em organizações essencialmente políticas, com participação voluntária e automotivada como associações. Em razão disso, a busca por consensos, incentivos não monetários, promoção de padrões e regras formais ou informais de comportamento tende a ser priorizada, sendo a ambiguidade, a flexibilidade e a adaptabilidade características organizacionais importantes (SKOCPOL, 1999; AHRNE; BRUNSSON, 2008; FRIES, 2011; BRÈS, 2011; WARREN, 2001).

#### **2.3.4 Uma síntese da pesquisa organizacional sobre associações**

É esperado que a leitura até o momento seja suficiente para demonstrar a especificidade das associações enquanto forma organizacional, especialmente se comparada a empresas e governos. Nas palavras de Parsons, as associações são organizações cuja força é derivada da relação associativa – ou seja, relações baseadas em influência normativa (WARREN, 2001). E, como consequência, procedimentos são importantes, pois dão voz a membros e permitem que eles renovem os consensos normativos, antecipando a discussão que virá sobre a abordagem institucional em associações do próximo capítulo.

Andrews et al (2010) trazem um bom resumo da diferença entre associações e organizações burocráticas, como retratado a seguir<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Para outra comparação de tipos ideais, incluindo associações, empresas e governo, ver Billis (2010, p. 55).

	<b>Organizações burocráticas</b>	<b>Associações civis</b>
Trabalho	Feito por funcionários contratados	Feito por membros atuando voluntariamente
Objetivos	Provisão de bens ou serviços a clientes sem autoridade para escolher líderes ou decidir políticas internas	Autogoverno por meio de líderes voluntários eleitos entre sua base associativa, dando voz externa a seus membros
Processos de tomada de decisão	Altamente centralizados	Descentralizados em unidades locais
Autoridade e liderança	Coerção econômica ou política	Persuasão moral
Práticas de liderança e gestão	Tem por fim gerar obediência às regras e aos objetivos fixados	Tem por objetivo central gerar compromisso e engajamento voluntário

Quadro 2: A diferença entre organizações burocráticas e associações civis

Fonte: adaptado de ANDREWS et al, 2010.

Para além dessas considerações, e com base em tudo o que foi visto ao longo deste capítulo, pode-se chegar ao quadro abaixo, que sintetiza as principais características organizacionais de uma associação. Quando possível, optou-se por uma descrição específica de cada ponto; em outros pontos são enfatizadas tendências ou dualidades provenientes da literatura.

A dimensão “Fim”, ligada à finalidade associativa, responde três perguntas principais: para quê se associar, quem participa e qual a relação entre organização e ambiente. A dimensão “meios” dá conta dos vários “comos”: como se governa, quais recursos são mobilizados e como se organiza o trabalho entre seus vários atores – agentes de governança, líderes, gestores, equipe e associados em geral.

	Questão	Descrição	Exemplos de Referências
Fins	Razão de existência e objetivos	Promoção da ação coletiva voluntariamente motivada em prol de uma causa, de interesses comuns ou em torno de uma identidade (cultural, social, econômica, geográfica, profissional).	Anheier, 2005; Tschirhart, 2006; Stolle e Rochon, 2001
		Em geral, possui objetivos difusos e de difícil precisão, ligados a recompensas relacionais, benefícios tangíveis e fins sociais ou ideológicos.	Selznick, 1957; Roßteutscher, 2000; Einarsson, 2012
	Público	O público fundamental de uma associação é seu quadro de associados, que compartilha um perfil minimamente definido.	Anheier, 2005; Ahrne e Brunsson, 2008; Einarsson, 2012
		Há um <i>continuum</i> entre associações mais abertas à sociedade em geral e outras mais fechadas em torno de seu próprio quadro associativo.	Smith, 1991; Minzberg et al, 2005
	Relação com o ambiente	A criação de uma associação é uma forma de associados incorporarem parte do ambiente, ampliando assim seu controle e ganhando um tipo de legitimidade de ação coletiva diferente da ação individual.	Alexander, 2006; Rosenblum, 1998; Skocpol, 2003
		A fronteira entre ambiente e associação é mediada pela definição do perfil associativo e procedimentos e requisitos de como se tornar um associado.	Whittington, 2001; Ahrne e Brunsson, 2008
É comum haver um ideal de representação de identidade ou interesse de um segmento social perante o ambiente, informalmente ou por meio de <i>lobby / advocacy</i> estruturado.		Skocpol, 2003; Tschirhart, 2006; Houtzager & Acharya, 2011	
Meios	Governança	Ideal democrático, em que todos os associados plenos têm direito a votar e serem votados (um associado, um voto) por meio de processos políticos que enfatizam a busca pelo consenso. Na prática, risco de oligarquização e de baixa participação de associados.	Einarsson, 2011; Einarsson, 2012; Warren, 2001
	Recursos	Os principais recursos de uma associação voluntária são o tempo e a dedicação de seus associados.	Andrews et al, 2012, Skocpol, 2003
		Quando existem, recursos financeiros vêm de contribuições associativas, venda de serviços ou produtos (incluindo eventos) e patrocínios para projetos especiais.	Tschirhart, 2006; Rego, 2010
	Liderança e autoridade sobre os membros	Tende a ser um tipo de liderança mais coletiva e legitimada por processos de racionalidade substantiva. A relação com os associados tende a ser mais informal e por persuasão do que por contratos formais e outras formas de hierarquia.	Rego, 2010; Andrews et al, 2012; Selznick, 1957
Relação equipe- associação	Em teoria, equipe (voluntária e/ou profissional) executa decisões do Conselho e atende aos associados. Na prática, a burocratização pode dar poder crescente aos profissionais e exacerbar diferentes formas de conflito de agência.	Harris, 1998; Rego, 2010	

Quadro 3: A associação enquanto tipo organizacional singular

Fonte: autoria própria.



É possível identificar, em cada um dos pontos citados acima, questões em comum com outras formas organizacionais. No entanto, de forma semelhante à argumentação de Harris (1998), defende-se que essa combinação específica de características torna a associação um *animal organizacional* único. Em função disso, discute-se a seguir alguns dos principais desafios de gestão típicos em associações.

#### **2.4 Desafios da gestão associativa**

Como nota Rego (2007; 2010), há poucos estudos que entendam as dificuldades de ação coletiva das associações a partir de suas características próprias e dos desafios de gestão. Harris (1998) apresenta uma das exceções. Após analisar quatro estudos de caso em associações religiosas, a autora sistematiza cinco dos principais desafios organizacionais que essas entidades enfrentam:

1. Precisam encontrar um equilíbrio entre as demandas individuais de cada membro e manter uma visão de seus objetivos de longo prazo;
2. 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 os associados serem voluntários limita a possibilidade de gerenciá-los;
5. Quando há equipe paga na associação, seu status e seus 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 quanto dessas questões é 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)

Ainda que sejam centrais, certamente não são os únicos desafios administrativos encontrados em associações e mencionados na literatura, como se verá a seguir.

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

O risco de elitismo em associações parece inerente à forma associativa. Ainda que Tocqueville visse as associações como meios para minorias se organizarem e se defenderem, é comum que sejam também instrumentos de manutenção de *status quo* para grupos com acesso a mais recursos financeiros, humanos e de capital social. Há pesquisas 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; SAVAGE, 2005), inclusive no Brasil, como 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 ela 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, no entanto, vai na direção oposta da já citada pesquisa de Stolle; Rochon (2001), em que é mencionada 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, ideias e ânimo a uma organização, mas também representa risco de desagradar a base anterior, que pode se incomodar com a nova concorrência por prioridades organizacionais ou mesmo não se reconhecer no novo cenário, levando a conflitos e potenciais rupturas.

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

#### **2.4.2 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 como 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 autorreferenciada, voltando seus serviços, seus produtos e sua 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 novos associados em potencial.

Quando se pensa também no pressuposto de que participação e manutenção se retroalimentam, 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 iniciativas da organização, beneficiando quem pouco ou nada ajudou e sem que recebam (ou percebam) um retorno condizente com seus esforços (YOUNG, 2001). 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 muitos tendem a se beneficiar sem terem de 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. Dizem que não têm 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 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)

### **2.4.3 As várias camadas da governança associativa**

A primeira implicação da governança nesse tipo de organização é sua complexidade. Órgãos e processos formais de governança são importantes, mas possivelmente insuficientes em associações, dada a multiplicidade de interesses que os diferentes associados e outros *stakeholders* possuem. Isso se acentua quando a base de associados apresenta alto grau de heterogeneidade, com muitas variações de tipos, tamanhos ou interesses (FRIES, 2011; AHRNE; BRUNSSON, 2008).

Além disso, os conflitos de agente-principal assumem uma forma particularmente complexa em associações, já que eles podem aparecer entre conselheiros e gestores, entre profissionais e voluntários, entre grupos de associados diferentes. Em especial, boa parte dos conflitos de interesse pode surgir do fato de uma mesma pessoa ter de desempenhar simultaneamente diversos papéis – associado (podendo participar em seu nome e/ou em nome de uma organização associada), trabalhador voluntário (em uma iniciativa da associação), representante (falar em nome da associação para a mídia, por exemplo), conselheiro ou “dono democrático” (por participar da Assembleia e votar nas decisões importantes) (TECKER et al, 2010; HVENMARK, 2010; BILLIS, 2010). Essa confusão de papéis também traz maior complexidade à visão de governança pela teoria de *stakeholders* de Freeman (1984).

Finalmente, há diversos estudos que mostram a dificuldade de encontrar na prática das associações o que a literatura normativa, tão comum em estudos de governança, preconiza. Por exemplo, parece haver falta de clareza quanto ao papel do Conselho, o que resulta em tensões com a equipe gestora (LAMBERT; LAPSLEY, 2010), bem como em dificuldades de composição do Conselho, montado de forma muito mais idiossincrática do que de fato seguindo um *checklist* em que se equilibrariam representação, diversidade, competência e comprometimento (KREUTZER; JACOBS, 2011).

### **2.4.4 A questão da profissionalização**

Por trás dos muitos desafios aqui mencionados, há uma questão de fundo que vai além do campo associativo, englobando também a sociedade civil como um todo. Ainda que se argumente que a esfera social se orienta por valores e motivações diferentes dos da esfera empresarial, é inegável perceber a constante pressão com que um discurso de profissionalismo, eficiência e busca de resultados chega às organizações da sociedade civil

(BROMLEY, HWANG e POWELL, 2012). Essa pressão também se faz sentir nas associações, com consequências para sua governança, para a relação com seus membros voluntários e, em última instância, para sua capacidade de atuar de forma civil na sociedade<sup>28</sup> 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, como se discutirá adiante. 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 (LAMBERT; LAPSLEY, 2010; MAIER e MEYER, 2011; VANTILBORGH et al, 2011).

Em seu extensivo estudo da vida associativa americana, Skocpol (1999; 2003) julga que a trajetória que o setor percorreu substituiu o protagonismo das grandes estruturas de associações federativas, com seus milhões de membros, por pequenos grupos de *advocacy*, mais eficientes em termos de incidência política, mas que dispensam os benefícios mais amplos da vida associativa:

In our time, civicly engaged Americans are organizing more but joining less. [...] The professionally managed organizations that dominate American civic life today are, in important respects, less democratic and participatory than the pre-1960s membership federations they displaced (SKOCPOL, 2003, p. 13).

Esse movimento não parece estar restrito aos Estados Unidos. Em um estudo sobre uma associação portuguesa de consumidores (a Deco – Defesa do Consumidor), Rego (2010) nota como ela passou do tipo militante para uma “associação sem membros”, a partir da expressão da Skocpol: “O trabalho voluntário foi dispensado e a participação dos membros desprezada” (REGO, 2010, p. 123), inclusive com alterações nos estatutos para diminuir a importância do envolvimento dos associados. No entanto, ainda que o profissionalismo diminua as práticas da dinâmica associativa, essa questão ainda se faz presente no discurso da organização:

Em suma, a legitimidade da intervenção da DECO na esfera pública reside hoje, claramente, na sua utilidade social [...], isto é, no seu papel de

---

<sup>28</sup> Rego (2007) associa a profissionalização a uma possível despolitização das associações. Para ver uma discussão mais aprofundada sobre essa questão no contexto brasileiro, ver Alves (2004).

prestadora de serviços especializados, a membros e não membros, na sua contribuição para a regulação social, mais do que na representatividade dos seus membros. A representatividade continua, no entanto, a estar presente no discurso de muitos dirigentes e a ser usada como critério para a preponderância da DECO em conselhos consultivos da administração pública (REGO, 2010, p. 124).

A profissionalização também gera consequências 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. Ainda é preciso entender em que grau isso acontece (se é que de fato acontece) e quais estratégias e políticas as associações podem adotar para combinar profissionalismo e voluntariado. Ou seja, se antes o voluntário doava seu tempo e seus 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, o que muda de forma significativa o contrato psicológico entre associado e organização. Quais consequências isso tem para o perfil do voluntário e qual tipo de envolvimento que se cria dessa forma?

A tensão constante entre um *ethos* profissional e outro voluntário se desdobra também em dualismos como técnico / político e eficiência / legitimidade (FRIES, 2011). Essa tensão, até certo ponto, se relaciona aos *checks and balances* descritos na seção de governança e pode ser virtuosa; para além disso, pode significar um desvio sem volta da missão e a perda da vida associativa que deveria manter a organização. Billis (2010), no entanto, apresenta uma leitura um pouco mais otimista da crescente profissionalização das associações. Ele nota que, ao mesmo tempo em que o crescimento da estrutura profissional pode diminuir o entusiasmo voluntário dos membros, é possível que os funcionários também compartilhem do entusiasmo e compromisso com a missão, indo além do que seria esperado em empresas ou no governo.

Essa atuação híbrida<sup>29</sup> – profissional com espírito voluntário – em última instância pode evitar a perda do foco na missão.

#### **2.4.4.1 A burocracia associativa**

Paradoxalmente, ainda que muito se fale da profissionalização e do avanço do gerencialismo em diversas esferas da vida, nem sempre sua manifestação burocrática se revela nos estudos associativos. Em muitos dos textos apresentados anteriormente nota-se a ausência de um importante ator: a equipe profissional. Por exemplo, nos estudos de Einarsson (2012) e Enjolras e Waldahl (2010), discute-se governança, gestão associativa e participação dos associados, mas há raras menções aos gestores profissionais. Essa ausência fica patente no modelo apresentado na Figura 3 (p. 30).

Como já dito, o autor consegue relacionar bem o ciclo de governança nas associações e as opções de ação dos associados baseando-se no texto clássico de Albert Hirschmann (1970). No entanto, o modelo não prevê em nenhum momento a inclusão de um gestor ou uma equipe profissional. É razoável imaginar que um gestor terá influência em como as decisões dos representantes serão implantadas, ou, ainda, em como responder às demandas e reclamações (*voice*) dos associados, além de atuar nos processos burocráticos envolvidos nos processos eleitorais, na entrada e na saída de associados.

Aqui é possível fazer um paralelo com a situação dos burocratas no governo, como aponta Goodsell (2005). O autor chama a atenção para uma visão normativa preponderante de que caberia à burocracia “apenas” implantar de forma técnica e neutra as políticas definidas pelos oficiais públicos. No entanto, é fundamental entender os burocratas como atores de governança essenciais ao processo democrático, já que é no contato com eles que leis e regimentos abstratos se tornam palpáveis para os cidadãos. O mesmo se dá com os burocratas associativos: têm papel fundamental não só para definir prioridades de gestão como para atender demandas da base associada.

Se é possível falar de uma burocracia associativa, é possível também imaginar os perigos de seu excesso, como nota Savage (2005). A colonização das associações por burocratas e um *ethos* profissional pode vir carregada de maior elitização e mudar a relação entre associação e associado – tornando este menos cidadão ativo e mais consumidor passivo. O pastor e ativista

---

<sup>29</sup> Para uma discussão mais aprofundada sobre o desafio de desenvolver uma organização híbrida sustentável, ver Battilana e Dorado (2010).

social Leonard Bacon já alertava para o perigo do excesso de poder na mão de gestores nos anos 1840, sendo fundamental, então, criar mecanismos e procedimentos de controle e prestação de contas ao Conselho da organização (HALL, 2007).

#### **2.4.4.2 A profissionalização associativa**

A pesquisadora Raquel Rego (2007) talvez seja pioneira no uso e na conceituação da expressão “profissionalização associativa”. Em seu modelo, essa ideia expressa um movimento duplo de profissionalização – tanto da gestão e estrutura da associação como de seus dirigentes. Um dos efeitos dessa tendência é o crescente distanciamento entre elite dirigente e “massa dos aderentes”, a própria base associativa.

A profissionalização da associação se daria por meio três processos – burocratização, especialização e institucionalização:

*A profissionalização associativa pode ser definida, no que diz respeito à organização, como o processo de passagem de uma actividade associativa, com carácter totalmente voluntário, a uma actividade profissionalizada, na medida em que existem colaboradores remunerados, uma estrutura burocratizada e expertise ou produção de saber especializado. (REGO, 2007, p. 92, grifo no original)*

Já a profissionalização dos dirigentes ocorre quando os líderes voluntários passam a receber remuneração por sua dedicação, podendo inclusive criar uma situação com grande potencial de conflito de interesses – o duplo estatuto, em que o dirigente eleito também passa a receber salário. O risco, como sempre, é de que sua preocupação passe a ser cada vez mais apenas sua perpetuação no cargo. Assim como se viu na literatura sobre governança, neste caso a autora também vê a possibilidade de se valorizar mecanismos que impeçam concentração excessiva de poder por meio de *checks and balances* democráticos.

O papel de dirigente é especialmente relevante pela influência que possui nas associações em sua função executiva e de representação externa. A autora propõe diversas trajetórias possíveis, geralmente ligadas ao momento de vida da associação – da mais ativista e voluntária à mais profissional. Vê cinco caminhos: militante, autônomo, profissional, setorial e de conversão<sup>30</sup>. Em suma, o desafio principal do gestor profissional e da associação é encontrar o equilíbrio entre profissionalização e ativismo.

---

<sup>30</sup> A trajetória dos dirigentes também se espelharia no próprio ciclo de vida das associações. Rego (2007) lista diferentes teorias que mapeiam o ciclo de vida de crescimento das associações. Um exemplo é o de Meister



As duas próximas seções tratam de dois pontos fundamentais para a construção teórica e metodológica desta tese, mas que ainda foram pouco tratados pela literatura – a gestão da relação entre associação e associado e as características de um tipo especial de associações – as metaorganizações.

## 2.5 Associações e *membership management*

Um tema claramente pouco desenvolvido na literatura já vista é o que será chamado de *membership management* – como as associações fazem a gestão da relação com o associado. Há uma mudança sutil, mas fundamental, na pergunta associativa: não é mais por que indivíduos ou organizações se associam e continuam membros, e sim o que as associações fazem para recrutar, engajar e manter associados?

É interessante notar como essa questão em geral é tida como fato consumado e não como um fenômeno digno de atenção ou esforço investigativo. No Brasil, mesmo em publicações mais práticas voltadas à gestão de associações, o tema de MM raramente aparece. Por exemplo, no manual de Strabeli (2005) sobre gestão de associações, em mais de 140 páginas há apenas três menções a sócios (e nenhuma a associado ou membro). Ainda que se discutam muitas questões de gestão – estatutos, gestão financeira, projetos etc. –, a conquista e a participação de associados e o que fazer para gerir essa relação simplesmente é inexistente.

Mesmo em estudos que explicitam a necessidade de estudar a gestão para entender os efeitos cívicos das associações, como o de Andrew et al (2010), ocorre um curioso fenômeno sobre a operacionalização da variável “*membership*”. Em seu modelo, os autores procuram explicar, entre outros resultados, o que leva membros a se engajarem na associação. O principal fator explicativo é a presença de um conjunto de *core activists*, estes também membros, só que com alto envolvimento nas atividades, na administração e na governança da associação<sup>31</sup>. No entanto, consideram a existência desse grupo de ativistas como dado, sem necessidade de investigação, em falha quase tautológica. O que explicaria a existência desse grupo ativo?

---

(1974), que identifica quatro fases: 1) conquista, 2) consolidação econômica, 3) coexistência (de atividades voluntárias e profissionais) e 4) poder dos administradores.

<sup>31</sup> Outros fatores incluem a quantidade de atividades que a associação produz; a qualidade da liderança coletiva praticada pelos gestores e a força de atividades de desenvolvimento organizacional, como captação de recursos (ANDREWS et al, 2010).

### 2.5.1 Associações e membros – um breve *détour* pela visão dos *practitioners*

Se a atenção da literatura acadêmica ainda é inconstante, é preciso reconhecer que os desafios da gestão da relação com associados são tema premente de publicações profissionais, o que indica grande interesse pelo assunto na prática dos executivos associativos. Gerry Salole, presidente do Centro Europeu de Fundações, coloca a questão associativa da seguinte forma: “how does a membership organization stay relevant when people are better connected in all sorts of other ways?” (ALLIANCE MAGAZINE, 2013). Para a presidente do Council on Foundations, a resposta a essa questão está mudando: “Our old model was about implementation and execution; our new model is much more about partnership and relationships” (ALLIANCE MAGAZINE, 2013).

Esse interesse de *practitioners*, em especial dos Estados Unidos, resulta também em diversas publicações não acadêmicas. Em folhetos, *websites* e artigos se multiplicam textos curtos citando os diferentes desafios de gerenciar o associado ou sua relação com a associação:

- para um membro da Associação Internacional de *Mountain Bicycling*, o desafio de realizar “*membership drives*” (esforços concentrados para aumentar o número de associados) pode ser tão assustador quanto as quedas nas trilhas montanhosas (BUTCHER, 2011);
- para o gestor de uma associação de profissionais de saúde ambiental (NEAH), a aquisição de um novo *software* de gestão associativa irá possibilitar que o associado “derive greater value from your NEHA membership and overall experience with your association; and it will make your online interactions with NEHA much easier” (FABIAN, 2014);
- para combater uma queda de 10% no número de associados à SCCA (Clube de Carros Esportivos da América), o presidente do Conselho lança uma campanha incentivando os associados a ajudar a recrutar novos membros. Em caso de sucesso, são recompensados com prêmios e descontos (WANNARKA, 2010);
- finalmente, o presidente do capítulo regional de San Antonio da Associação Internacional de Comunicadores Corporativos (IABC) relata as muitas medidas de gestão necessárias que fizeram com que esse braço local da associação não só se recuperasse da quase extinção, mas ganhar o Prêmio de Pequeno Capítulo do ano de 2005 (POWELL, 2005).

Em comum, esses textos apresentam um relato de desafios cotidianos na gestão de uma associação – motivar membros, aumentar a base associativa, aumentar a oferta de serviços e benefícios – e uma linguagem cujo vocabulário demonstra claro parentesco com o mundo de empresas e profissionais de marketing, como se vê na descrição de uma campanha *member-gets-member* abaixo:

We need your help to reach our goal of expanding ACEI's professional membership by 2,006 members in 2006! We can easily surpass that goal if each professional and comprehensive member gets just one new or reactivated member excited about ACEI's work. Here are seven simple steps you can take to share ACEI with your colleagues:

- \* Give a gift membership.
- \* Give gift subscriptions to libraries, education departments, schools, or child care centers.
- \* Bring a colleague to Conference.
- \* Turn in 20 Member-Get-a-Member Cards.
- \* Pass out the "Share ACEI" Pass-Along Cards from the Member Handbook, along with Membership Brochures, and tell your colleagues why you have chosen ACEI as your professional association.
- \* Take ACEI materials to share with colleagues when you are attending meetings hosted by other education organizations.
- \* Serve as an ambassador representing ACEI's interests at all times and in all places (GARDNER, 2006).

O maior desenvolvimento e sistematização desse pensamento pragmático e gerencialista de *membership management* sem dúvida ocorreu com a formação da Asae – American Society of Association Executives<sup>32</sup> (ASAE, 2014a). Ela representa o ápice da metalinguagem associativa, já que reúne em uma só associação profissionais e executivos de numerosas associações. Essa organização, criada nos anos 1920, tem atualmente mais de 20 mil associados e conta com um programa de certificação para executivos de associação (CAE<sup>33</sup>), evidenciando assim que considera essa uma categoria profissional legítima (MORRELL, 2007). A missão da Asae é ajudar “associations and association professionals transform society through the power of collaboration” (ASAE, 2014a).

Assim, para a Asae o profissional associativo seria detentor de um conjunto de princípios, teorias e práticas próprio, responsável por liderar os esforços de *aquisição, engajamento, provimento de serviços e retenção de membros*. Os números da base associativa são o principal critério de avaliação do desempenho dos *membership managers*: “Associations typically set goals for membership departments that include such metrics as number of members, number of new members, and retention rate” (ASAE, 2014).

---

<sup>32</sup> Cabe mencionar que o autor participou de um evento do capítulo nova-iorquino da Asae em outubro de 2012, um almoço com palestra do presidente nacional da associação. A concepção da organização como representante e fomentadora de uma ‘indústria associativa’ ficou patente nesse dia, não só pela palestra proferida como pela presença maciça de associados provenientes de associações profissionais e comerciais e de parceiros da indústria de eventos – fortemente ligada ao campo associativo americano.

<sup>33</sup> Ver mais na página sobre o *Certified Association Executive Program*:

<http://www.asaecenter.org/AboutUs/contentCAE.cfm?ItemNumber=16097&navItemNumber=16291>

Entre os muitos livros que publica anualmente, a Asae regularmente lança coleções que ensinam um “beabá” da gestão de membresia, como o livro *Membership essentials – recruitment, retention, roles, responsibilities and resources*. Mais do que delinear um conjunto teórico e acadêmico consistente, o texto é claramente voltado ao profissional do setor, contendo capítulos que dão dicas sobre os mais variados assuntos:

- como criar categorias de membros e faixas de contribuição associativa;
- como conduzir pesquisas com os associados;
- como desenvolver bancos de dados sobre os associados e como usar esses dados;
- como conquistar novos associados e manter os antigos;
- como estabelecer métricas financeiras sobre o desempenho do profissional de ‘membership’.

No prefácio, o livro deixa claro que é voltado a um público que provavelmente tem formação diversificada e está aprendendo a ser um gestor associativo na prática, ‘*on the job*’. Apesar de conter relatos e dicas interessantes, esse tipo de literatura não chega a apresentar um modelo coerente que possa informar uma pesquisa acadêmica como a que foi desenvolvida para esta tese, e, portanto, não será diretamente mencionada<sup>34</sup>. Mas não há dúvidas de que indiretamente influenciou a trajetória de pesquisa e a análise dos dados, se pensarmos no já mencionado conceito de campo-tema (SPINK, 2003).

Não obstante, é indiscutível perceber que esta tese se inspira em uma crença subjacente a toda essa literatura: a de que a relação entre associação e associado é passível de ser objeto de gestão; mais do que isso, é desejável que se atente para essa questão, como forma de trazer mais realidade e pragmatismo, muitas vezes ausentes da literatura acadêmica sobre associações. Mas é claro que é necessário problematizar mais do que faz a literatura profissional: não por acaso, é intuito desta tese estudar essa gestão para além do meramente técnico e instrumental.

---

<sup>34</sup> Um possível caminho para novos estudos poderia ir mais a fundo nessa literatura profissional e cotejá-la com as perspectivas teóricas – notando, por exemplo, como o foco dos textos profissionais tende a ser majoritariamente técnico, com pouco espaço para questões mais políticas ou substantivas. Outro ponto valioso para o contexto brasileiro é comparar a realidade associativa nacional – muito longe de ser ‘profissionalizada’ no sentido apresentado pelo grupo da Asae – com o campo associativo americano, em que se encontra não só profissionais certificados, mas uma verdadeira indústria de serviços e produtos voltados às organizações associativas, como ‘soluções de seguro e previdência’, e-marketing, recursos para ‘webinars’, entre muitos outros. A chegada ao Brasil, em anos recentes, do MCI Group – empresa que se declara a primeira consultoria mundial especializada em gestão de associações – pode representar um primeiro passo nessa direção.

## 2.5.2 A relação entre associações e associados na literatura acadêmica

Zuckerman e Kretoovics (2003) propõem um modelo para entender o processo de aquisição e retenção de membros por organizações estudantis formais, como clubes e entidades comunitárias. Ainda que não trate *per se* tais organizações como associações (por exemplo, não há menção a qualquer tipo de governança associativa, ou do novo associado se envolver na política da organização), o modelo traz algumas ideias interessantes e que se aplicam ao estudo associativo mais amplo.

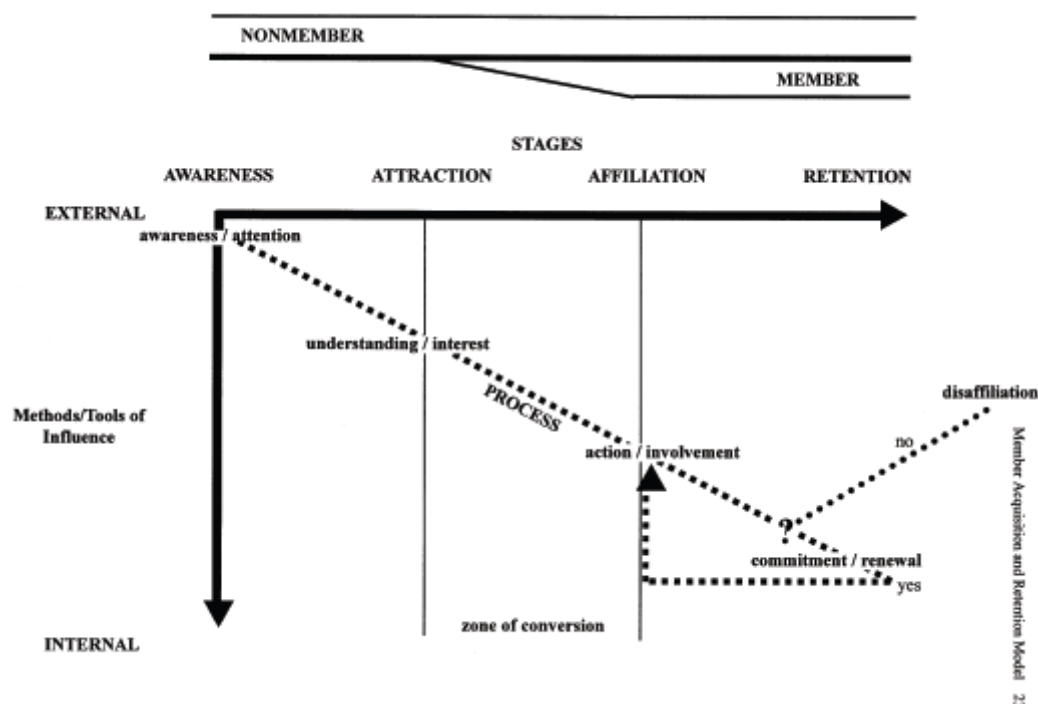


Figura 4: Modelo de aquisição e retenção de membros  
Fonte: ZUCKERMAN e KRETOVICS, 2003, p. 154.

O modelo apresenta algumas contribuições. Uma delas é propor a existência de duas fases antes de se associar: a primeira é quando se toma conhecimento da organização (*awareness*), a segunda quando se sente um interesse particular na associação (*attraction*). Os autores argumentam que o tipo de informação e de ações necessárias em cada uma dessas fases é diferente. Além disso, o modelo chama atenção para como o novo membro processa as informações. Antes da associação, elas vêm de fontes externas; após a filiação, o novo membro também adquire informações por experiência própria. Finalmente, o modelo evidencia como os membros vivem um ciclo dentro da organização, se questionando regularmente se vale a pena continuar associado.

No entanto, trata-se de um modelo consideravelmente simplista, principalmente na concepção da participação dos membros e das ações ao alcance da associação. Por exemplo, a fase de retenção prevê apenas dois tipos de comportamento – renovação de participação nas atividades ou desfiliação. Como Einarsson (2012) mostrou, sempre há pelo menos um terceiro caminho – o de *voice*, ou seja, vocalizar sua insatisfação e seu desejo de mudança. É uma nuance importante sobre o tipo de participação possível e sobre um modelo de membro ativo. Em relação aos métodos de influência e gestão por parte da associação, o artigo apenas cita diferentes formas, sem no entanto desenvolvê-las de forma mais coerente.

Gruen, Summers e Acito (2000) propõem um modelo bastante mais complexo e completo da influência de ações de marketing no comportamento do associado em associações profissionais – e em que medida esse processo é mediado por diferentes tipos de compromisso (*commitment*) do próprio associado. Baseando-se em larga medida na adaptação de estudos de marketing de relacionamento (*relationship marketing*) e comportamento do consumidor, os autores notam a falta de estudos que busquem entender a gestão de *membership*:

To our knowledge, no published study has examined how membership organizations can use marketing actions directly under their control to affect the commitment of their membership and the membership's collective relational behaviors (GRUEN; SUMMERS; ACITO, 2000, p. 35)

Assim, os autores estudaram algumas ações de marketing de relacionamento feitas em associações, qual efeito tais esforços provocam em diferentes tipos de compromisso e qual efeito tudo isso gera no comportamento do associado, conforme o quadro abaixo<sup>35</sup>. É interessante notar que, de forma semelhante ao associado multimotivado de Einarsson (2012), os autores partem de um pressuposto de natureza multidimensional de compromisso em relação associativa.

---

<sup>35</sup> O modelo completo tenta estimar as correlações entre cada um desses fatores, mas julga-se não ser necessário entrar em tal nível de detalhe para os propósitos desta seção e deste capítulo.

<b>Ações de marketing</b>	<b>Tipos de compromisso</b>	<b>Comportamento do associado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Performance dos serviços principais</li> <li>- Reconhecimento à participação</li> <li>- Aumentar a interdependência dos membros</li> <li>- Disseminação de conhecimento organizacional</li> <li>- Promover incentivos externos à associação<sup>36</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normativo <i>Senso de obrigação moral do indivíduo relativo à organização</i></li> <li>- De continuidade <i>Relativo ao cálculo sobre o custo de se desfiliar (ou seja, o que perderia saindo da associação)</i></li> <li>- Afetivo <i>Ligação emocional e psicológica, sentimento favorável à associação</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retenção <i>Percentual de associados que renovam sua filiação</i></li> <li>- Participação <i>Consumo de serviços por parte dos membros</i></li> <li>- Coprodução <i>Envolvimento da base de associados na produção de produtos, serviços ou marketing</i></li> </ul>

Quadro 4: Resumo do modelo da influência de marketing de relacionamento e comportamento do associado

Fonte: adaptado de GRUEN; SUMMERS; ACITO (2000).

É interessante dar especial atenção à questão da coprodução entre associados e associação:

Exploratory interviews with association executives and members identify many types of coproduction behaviors that are critical to the effectiveness of their associations, such as being involved in leadership; participating in the organization's public relations efforts; promoting the organization by word of mouth; making suggestions for improving products, services, and/or processes; policing opportunistic behaviors of other members; proactively communicating anticipated problems (e.g., making a cancellation even when there is no contractual penalty); being flexible when the organization requires it (such as changing schedules); and participating in research (GRUEN; SUMMERS; ACITO, 2000, p. 37).

O resultado da pesquisa empírica com 150 associações e cerca de 2.400 associados no ramo de seguros de vida é que o maior preditor de retenção e participação é a performance dos serviços principais, em relação claramente instrumental. Nas palavras de um gestor, “membership increasingly is becoming short-term focused and espouses an attitude of ‘what have you done for me lately?’” (GRUEN; SUMMERS; ACITO, 2000, p. 44). Outro resultado interessante é que ações que promovam maior interdependência dos membros e maior nível de compromisso normativo estão positivamente relacionadas à coprodução de serviços e produtos, resultando em uma participação mais qualificada. Finalmente, os autores notaram também que apenas a prestação de serviços não é suficiente para aumentar a coprodução ou a

<sup>36</sup> Por exemplo, quando uma associação profissional faz uma parceria com uma empresa incentivando os empregadores a contratar apenas um dado profissional com certificação ou associação a ela. O exemplo contextualizado para esta tese seria uma parceria entre o IBGC e grandes empresas para que estas só contem com conselheiros com certificação do instituto.

ligação psicológica com a associação – são processos diferentes e complementares para a retenção associativa.

No entanto, este artigo também apresenta alguns problemas. O *paper* detalha pouco como se chegou às ações de marketing selecionadas (por que as cinco mencionadas na tabela e não outras). Além disso, não se comenta se os comportamentos observados podem influenciar uns aos outros. É bastante plausível imaginar que associados que participam da associação e ajudam na coprodução tenderiam a ter uma taxa de retenção maior. Ademais, como os autores mesmos reconhecem, é preciso entender mais o papel de identificação e identidade social no comportamento associativo, algo que entrou apenas indiretamente no modelo testado. Outra imprecisão é que no desenvolvimento do modelo são usados muitos artigos que falam de membro em seu sentido amplo na literatura organizacional, e não apenas membros enquanto associados voluntários de uma associação. Como já se argumentou seguidas vezes, há bastante singularidade no comportamento de um membro que aderiu voluntariamente a uma organização e não tem incentivos contratuais ou de hierarquia para continuar ou não nela.

A literatura de marketing também trouxe outros autores e estudos que buscam explicar como práticas de gestão das associações influenciam sua relação com seus associados. Roy; Berger (2007) propõem o estudo da dimensão de “força de afinidade” como chave para entendimento das associações. Esse conceito é definido como o grau de ligação entre membros e sua associação, detalhado a partir de noções como solidariedade de grupo, identificação com o grupo e coesão do grupo. Para os autores, em especial em associações baseadas em causas, ações de motivação mais instrumental (como pacotes de benefícios aos associados) pouco contribuem para aumentar a afinidade entre membro e organização.

Bhattacharya (1998) estuda os programas de associação a organizações sem fins lucrativos, em especial museus e outras organizações culturais. Seu interesse é entender o que influencia a decisão de renovar a filiação. Entre os resultados, destacam-se alguns. Quem está afiliado há mais tempo tende a renovar mais facilmente (pelo suposto maior conhecimento e envolvimento com a organização). Quando há mais de uma categoria de associação, um rebaixamento de nível<sup>37</sup> tende a levar à desfiliação. Finalmente, doações aos museus tendem a favorecer a renovação:

---

<sup>37</sup> Semelhante a cair de categoria em programas de milhagens de empresas aéreas.



I find that gift frequency has a negative impact on lapsing. Each time a member makes a gift to the museum, the organization becomes a more central source of self-definition for the member: gift frequency is an identification enhancement mechanism (BHATTACHARYA, 1998, p. 42).

Esse último ponto chama a atenção para a importância da identidade entre membro e organização. Em estudo anterior, Bhattacharya et al (1995) já haviam notado como os museus podiam reforçar a identificação entre associados e a organização por meio de diferentes estratégias, como dar oportunidades para que os membros declarem publicamente serem sócios e promovendo a interação entre membros mediadas por ações do museu.

Em síntese, é interessante notar que os estudos sobre associações a partir da literatura do marketing demonstraram maior capacidade de dar atenção às práticas de gestão da relação entre associações e associados, não simplesmente assumindo que acontecem por acaso ou automaticamente. Fazem também uma boa ponte com a literatura organizacional mais ampla. No entanto, deve-se tomar cuidado ao utilizá-los para o estudo associativo, pois em geral partem de uma premissa do membro enquanto consumidor – no máximo coprodutor – de serviços e atividades. Além disso, têm uma conceituação muitas vezes pobre da associação enquanto organização com características próprias. Quando se atenta para a teoria associativa – membros como donos democráticos, princípios de autogestão etc. – fica claro que as práticas de gestão associativa – inclusive as de marketing – não esgotam a relação entre associação e associado. Portanto, o que vem a seguir é um desenvolvimento de um modelo de *membership management* que almeja levar em conta tudo o que foi visto até agora.

### **2.5.3 *Membership management*: proposta de uma definição**

Define-se *membership management* como todo esforço feito por diferentes atores – conselheiros, gestores, equipe e associados – dentro da associação para recrutar, engajar e manter associados.

Nesta tese em especial, o detalhamento da definição acima se dá pensando em um contexto de associações com algum grau de profissionalização e complexidade, apresentando assim equipes contratadas e diferenciação de funções e de estrutura organizacional. Essa escolha, que será discutida em maior profundidade no capítulo metodológico, permite que se veja mais claramente a interação entre os diferentes atores da gestão associativa e os potenciais, os desafios e os conflitos dessa multiplicidade de papéis.

De início, é preciso deixar claro que se considera que as práticas de *membership management* são influenciadas pelas questões constitutivas da associação:

- definição de objeto social e propósito;
- estatuto e regimentos, incluindo direitos e deveres dos associados;
- estrutura e procedimentos de governança;
- definição do perfil de associados e de possíveis categorias associativas;
- definição de políticas de cobrança de contribuição associativa;
- regras e processo de filiação que determinam como uma pessoa ou organização pode se tornar membro.

Tais questões tendem a se cristalizar após algum tempo de funcionamento da associação, desenvolvendo-se um possível *path dependency*, mas há situações que demandam ou levam à revisão dessas definições, quando a associação pode optar por mudar seu perfil, ficar mais aberta ou fechada, redefinir o quadro associativo, entre outras ações (YOUNG, 2001; REGO, 2007, 2010; TSCHIRHART, 2006).

As ações estão listadas abaixo, divididas entre fases associativas inspiradas em Zuckerman; Kretovics (2003). A relação não pretende ser uma lista exaustiva, mas, por enquanto, um mapeamento de diversas atividades detalhadas ou mencionadas pela literatura acadêmica e profissional de associações.

## 1. Recrutar:

- a. Fase de *awareness*:
  - i. Esforços de divulgação geral da associação
    1. Propaganda, folhetos com explicações sobre a associação, *website*, explicação da associação em eventos, participação na mídia de massa (artigos, entrevistas etc.).
- b. Fase de *attraction*:
  - i. Atendimento ao associado em potencial
    1. Atendimento telefônico, ajuda no preenchimento da ficha de associação, atendimento face a face etc.
  - ii. Campanhas de ampliação da base
    1. Esforços de ampliação da base associativa, campanhas de comunicação direcionadas, “*member-gets-member*”.
- c. Filiação
  - i. Realização dos procedimentos de entrada de novos associados, comunicação de boas-vindas ou *welcome kit*, comunicação pública sobre os novos associados.

## 2. Engajar associados

- a. Envolver membros nos processos e estrutura de governança.
- b. Envolver membros na revisão das questões constitutivas.
- c. Coprodução da agenda, da gestão, das atividades, dos produtos e dos serviços da associação (*core activities*).
  - i. Como voluntário para tarefa específica.
  - ii. Por meio de grupos de trabalho, afinidade etc.
- d. Incentivar a participação (menos ativa) dos associados – “associado como consumidor”.
- e. Facilitar a interação entre associados e a interdependência entre membros.
- f. Valorizar a participação do associado com algum tipo de reconhecimento.

## 3. Manter associados

- a. Canais e procedimentos de atendimento a demandas específicas.
- b. Comunicação (meios, canais, estratégias de comunicação voltadas principalmente ao associado – boletim exclusivo, convocação para assembleia, e-mail marketing, endereço de e-mail especial...).
- c. Informações / pesquisas sobre os associados (esforços de coleta de dados sobre os associados – censos, pesquisas, *surveys* etc.).
- d. Cobrança da contribuição associativa.
- e. Pacote de benefícios específicos para associados, descontos etc.
- f. Monitoramento do comportamento ético dos associados conforme os princípios da associação.
- g. Esforços específicos para reaproximar associado distante.

## 4. Gestão da saída do associado

- a. Saída de associados (menção de saída de associados, esforços para tentar mantê-los como associados ou reassociá-los, entendimento de motivos de saída).
- b. Expulsão de associados que deixam de cumprir requisitos formais da associação (por exemplo, falta de pagamento ou comportamento que fere a ética da associação).

Finalmente, é importante buscar entender que tipo de ator se envolve com qual tipo de atividade de *membership management*, de forma a retratar com um pouco mais de fidelidade a complexidade da gestão associativa. O que se quer é evitar os extremos de uma visão idealizada da associação totalmente autogestionada por membros iguais, por um lado, ou, por outro, de uma associação totalmente profissionalizada, em que essas questões são desenvolvidas exclusivamente por uma equipe contratada para tal fim.

Assim, propõe-se que a gestão do *membership management* é feita por quatro atores principais:

1. Conselheiros – associados ativos na governança associativa e que têm por função zelar pela missão, pensar estrategicamente e supervisionar o trabalho da equipe;
2. Executivo / líder associativo – indivíduo ou coletivo, voluntário ou profissional, que tem a principal responsabilidade de implantar as políticas definidas pelo Conselho;
3. Equipe – composta por profissionais e/ou voluntários que têm a responsabilidade de executar as políticas definidas pelo Conselho, desenvolver atividades, produtos e serviços<sup>38</sup>;
4. Associados em geral – envolvem-se consciente e inconscientemente com a gestão associativa, seja diretamente, na coprodução de atividades etc., seja indiretamente, ao se relacionarem com outros associados ou representarem a associação externamente. Realimentam o sistema também ao elegerem o Conselho e potencialmente optarem por participar da governança, candidatando-se.

Ainda que existam associações com alto grau de diferenciação e especialização, nas quais se encontram líderes ou departamentos voltados ao *membership management*, não se deve perder de vista que as práticas desenvolvidas por todos os atores mapeados acima influenciam direta ou indiretamente o recrutamento, o engajamento e a manutenção de associados.

Como se sabe, um dos objetivos desta tese é entender como a relação com o associado varia em função do tipo de associado – se pessoa física ou jurídica. É essa discussão que se faz na seção a seguir.

## **2.6 Associações e metaorganizações**

Como visto, a literatura associativa tende a focar mais em associações cujos membros são indivíduos do que as que reúnem outras organizações, ou mesmo as de perfil híbrido. Ahrne e Brunsson (2008) foram pioneiros em propor um conceito teórico que oriente uma pesquisa sobre o que chamaram de metaorganizações (MOs) – organizações cujos membros são outras organizações<sup>39</sup>. Segundo os autores, MOs são diferentes de organizações cujos membros são indivíduos por três razões principais:

1. MOs e seus membros competem por autonomia organizacional (o direito de tomar decisões de forma autônoma) e identidade (o *self* organizacional);

---

<sup>38</sup> Pode ser interessante fazer um paralelo entre as equipes que fazem as tarefas associativas – das mais complexas às mais mundanas – e os burocratas de rua (*street-level bureaucrats*) de Lipsky (1980).

<sup>39</sup> Para uma definição alternativa do termo, mais ligada à ideia de rede de organizações, ver Gulati et al (2012).

2. Os membros de MOs são mais diferenciados entre si e podem ser muito maiores do que a própria MO, tendo acesso assim a muito mais recursos que sua associação;
3. MOs tendem a ser organizações mais fracas, pois geralmente têm pouco recurso ou poder de controlar seus membros e ditar padrões e regras a serem seguidas.

Há outros pontos a destacar. O primeiro é que há alto grau de similaridade entre associação e membro. A esse respeito, Malets (2010) aponta que:

in order to survive, meta-organizations have to creatively manage differences and similarities between members, as well as between a meta-organization and its members, and continuously balance their own identities with the identities of their members (MALETS, 2010, p. 1.741)

Além disso, a governança de metaorganizações 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. Essa maior complexidade leva assim a desafios de persuasão e gestão:

It is more difficult to persuade organizations than it is to persuade individuals. [...] Representatives can meet, of course, but even if the representative persuades one or more representatives of other member organizations, it will be far from certain that these representatives will succeed in persuading other members of their own organization who were not present at the meta-organization's discussion. [...] In brief, the meta-organization and the member organizations compete with and tend to undermine each other. Conflicts easily arise over who is to do what, who is in charge, and who is to be most visible (AHRNE; BRUNSSON, 2008, p. 121).

Finalmente, os autores apontam que não é incomum que a MO tenha membros com muito mais poder e recursos do que a própria associação. É comum que uma associação setorial com poucos funcionários tenha como membros empresas que empregam dezenas de milhares de pessoas. A metaorganização, mais do que as associações em geral, muitas vezes se torna dependente de alguns poucos membros, sem os quais perde muito da capacidade de ação ou legitimidade política e social (AHRNE; BRUNSSON, 2008).

Para Malets (2010), MOs são importantes pois são atores que têm papel fundamental ao estruturar e organizar a sociedade moderna. Seu estudo explicita a combinação de dois dos temas centrais da análise organizacional – a relação de uma organização com seus membros e com seu ambiente. MOs, mais do que outros tipos de associação, representariam uma combinação interessante desse caso, já que representam uma situação em que várias organizações se juntam – tornando-se membros de outra organização – para incorporar parte

do ambiente, internalizando parte dos incentivos e das restrições antes impostos exteriormente.

Deve-se ressaltar, no entanto, um ponto ainda pouco desenvolvido na teoria: ao apresentar o conceito, Ahrne e Brunsson (2008) o contrastam com uma miríade de tipos organizacionais, sem levar em conta a existência de associações cujos membros são indivíduos<sup>40</sup>. Para os autores, organizações com membros individuais incluem empresas e órgãos governamentais (entendendo os membros como gestores e empregados, por exemplo, baseando-se no repertório de pesquisas clássicas de estudos organizacionais como as de March e Simon nos anos 1950 e 1960). Falta, assim, uma demarcação mais clara das diferenças entre metaorganizações e associações cujos membros são indivíduos, já que boa parte das dificuldades que os autores citam também vale para outros arranjos associativos:

In both meta-organizations and individual-based associations, membership is voluntary and can cease at any time. Members are equal. Associations do not have a clear hierarchy, as firms or states have. Decision making is democratic. Members keep most of their autonomy and their identity. MALETS, 2010, p. 1742)

Königa et al (2012) apresentam um exemplo de estudo em que se testa a aplicação de um dado conceito teórico em metaorganizações, defendendo a necessidade de adaptações pelas características específicas em comparação a outros tipos organizacionais. Assim, os autores testam as teorias de inércia a mudanças não paradigmáticas (a tendência das organizações de demorem a se adaptar a grandes mudanças ambientais) quando aplicadas em três associações industriais alemãs – o quanto responderam ou não à chegada da internet e do comércio eletrônico nos anos 1990 e 2000. Propõe-se, então, um modelo baseado em questões típicas de metaorganizações, mostrando como uma cultura de consenso e uma identidade elitista levam à inércia, ainda que outras questões ajudem em promover uma resposta mais rápida à mudança.

Complementando a visão de Ahrne e Brunsson, Königa et al (2012) argumentam que as principais características das metaorganizações que as tornariam diferentes de outras organizações são seus baixos níveis de hierarquia e autonomia, além da pouca clareza na definição de critérios de sucesso.

---

<sup>40</sup> Uma breve anedota nos ajuda a diferenciar esses dois atores. O pastor e ativista social Leonard Bacon, professor de Yale no século XIX, foi um dos primeiros pensadores a se dedicar à questão de governança e legitimidade em associações. Ao defender a importância do comportamento e da agência moral do homem, notava que Deus “held individuals, not institutions, to account” (HALL, 2007, p. viii).

No entanto, como já antecipado por Malets (2010), o modelo apresentado se mostra fragilizado, pois também nesse estudo os autores não fazem distinção entre organizações em geral e associações baseadas em indivíduos. Assim, boa parte do modelo apresenta características e conceitos comuns a todas as associações, e não apenas às metaorganizações. Das 12 proposições feitas, pode-se argumentar que apenas duas, a rigor, dizem respeito exclusivamente a metaorganizações: a troca constante e regimental de representantes dos associados e a complexidade da estrutura de tomada de decisão. Todas as outras dez questões também são características de associações com membros individuais.

O quadro a seguir sistematiza as diferenças encontradas até o momento na literatura entre associações de base individual e metaorganizações<sup>41</sup>. Há clara semelhança entre esse quadro e o quadro 3 (p. 34). No entanto, foram selecionadas apenas as questões em que há algum tipo de diferença entre associações individuais e MOs e em que haja já alguma evidência a partir da literatura<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Neste quadro se fala de associações voluntárias, em que não há coerção para que alguém se associe ou forte consequência caso se desfilie (por exemplo, não poder mais exercer uma profissão). Em relação às metaorganizações, fala-se do modelo mais geral, e não de tipos específicos de MOs, como os presentes em estruturas federativas – o que levaria a questões particulares em governança e autonomia, por exemplo.

<sup>42</sup> Um ponto foi deixado de fora do quadro por não se ter encontrado nenhum menção na literatura – se haveria ou não diferença no processo de associação de novos membros. É possível especular que a tomada de decisão de se associar seja diferente em indivíduos e organizações. Uma analogia interessante, novamente a partir da literatura de marketing, vem do processo de compra por pessoas (supostamente mais emotivo) e por empresas (supostamente mais racional).

<b>Questão</b>	<b>Associações de base individual</b>	<b>Metaorganizações</b>
Tipo de membro	Indivíduos.	Organizações.
Perfil da base associativa	A base tende a ser mais equilibrada, ainda que possam existir associados com mais poder, recursos ou legitimidade. Grande potencial de novos associados em geral.	Pela maior diferenciação entre organizações, tende a haver maior dependência de poucos e poderosos associados. Menor potencial de novos associados (já que em um dado campo costuma haver mais indivíduos do que organizações – mais estudantes ou professores do que universidades, por exemplo).
Relação com o ambiente	Diversidade de modelos e formas de relação entre associação e ambiente.	Tendem a se organizar em torno de um campo ou indústria, atuando para estruturá-lo ou modificá-lo. Dificilmente se formam apenas por uma causa em comum.
Governança	Ideal de princípios democráticos, cada associado pleno tem direito de votar e ser votado. Cada associado representa a si mesmo e tem maior autonomia para tomar decisões. Processos de negociação e persuasão tendem a ser mais diretos e efetivos.	Ideal de princípios democráticos, cada associado pleno indica um número específico de representantes para votar e ser votado. Cada representante se divide entre sua opinião pessoal e a de sua organização representada, com possível menor autonomia e processos de decisão mais demorados. Pode ser mais difícil negociar e persuadir os membros.
Identidade	Há maior potencial de identificação forte entre associado e associação, em especial quando identidade e causa se confundem.	Pode haver uma competição pela definição da identidade entre associação e associado, já que ambas são organizações.
Acesso a recursos	Em geral, limitados aos recursos pessoais do associado. Para se beneficiar de habilidades e relações incomuns entre os membros, a associação pode depender de voluntários fora da base associativa ou da contratação de profissionais especializados. O tempo de participação voluntária do associado é a principal escassez e seu recurso mais valioso.	Organizações podem ter acesso a consideráveis quantidades de recursos. Potencial maior de diferenciação dentro da organização associada permite acesso mais fácil a recursos raros (por exemplo, quando um departamento de relações governamentais ajuda o grupo de trabalho de <i>advocacy</i> da associação).

Quadro 5: Esboço de uma diferenciação entre associações de indivíduos e de organizações

Fonte: autoria própria, com base em AHRNE; BRUNSSON, 2008; KÖNIGA et al (2012); MALETS (2010), GULATI et al (2012).

Finalmente, há o problema adicional da existência de associações de base híbrida, cujos membros são tanto indivíduos como organizações. Ainda há muito que se pesquisar e entender sobre como essas associações mistas funcionam e lidam com suas complexidades e possíveis desequilíbrios de poder e recursos na base associativa. Ainda que o tópico de



hibridismo em organizações tenha ganhado proeminência nos últimos anos (i.e., BILLIS, 2010; BATTILIANA et al, 2012), em geral isso se dá tendo o hibridismo de objetivos, estrutura ou lógicas institucionais como objeto, e não em sua base de associados. Por isso não foi incluída uma coluna para associações de base híbrida.

## **2.7 Considerações finais do capítulo**

Espera-se ter cumprido o objetivo proposto ao início do capítulo – aprofundar nosso entendimento das associações. É certo que este não é um objetivo isolado; não se quer sistematizar muito do que já se escreveu sobre o tema apenas pelo valor do conhecimento, mas sobretudo porque é um esforço fundamental para delimitar o tema desta tese e justificar dois de seus enfoques específicos – a questão do *membership management* e a comparação entre associações de base individual e metaorganizações.

É chegado o momento, assim, de adotar uma definição operacional para esta tese. Considera-se que seu objeto de estudo – a associação civil voluntária – pode ser definido como *uma organização privada, sem fins lucrativos, constituída de forma voluntária por uma base ativa de associados dedicados a promover uma causa ou um interesse comum por meio de processos internos de inspiração democrática.*

O detalhamento desta definição se dá no quadro 3 (p. 34), em que se aprofunda a relação entre meios e fins associativos. É mister ressaltar que a concepção de membro que se tem segue a inspiração do associado multmotivado de Einarsson (2012).

São produtos deste capítulo também os seguintes pontos:

- Uma definição e um modelo de *membership management* que orientarão a pesquisa de campo (pp. 52-53);
- Uma discussão e sua sistematização em um quadro comparativo das diferenças entre associações e metaorganizações (pp. 54-59).

Se foi possível avançar na construção do objeto de estudo desta tese, ainda é preciso trazer uma lente teórica que fornecerá conceitos e instrumentos de análise da realidade associativa. Pelas características aqui apontadas, percebe-se como a gestão de uma associação vai muito

além de questões técnicas ou instrumentais. Em essência, fala-se de um outro tipo de legitimação, como se vê na citação a seguir:

Na verdade, de forma contrária à empresa, a associação não pode se contentar com uma legitimação com base na produção de bens e serviços. A associação não pode ser separada da produção de laços sociais que pressupõem a elaboração de regras que regulem as relações entre os membros (LAVILLE e SAINSAULIEU<sup>43</sup>, 1997, p. 70, apud REGO, 2007, p. 101, tradução nossa).

Se atribuimos um valor substantivo ao tipo de relacionamento associativo, julga-se que a análise institucional em organizações poderá trazer uma abordagem rica para tentar entender como se contrói e se mantém esse valor, como se discutirá no próximo capítulo.

---

<sup>43</sup> LAVILLE, J.L. e SAINSAULIEU, R. *Sociologie de l'association – des organisations a l'épreuve du changement social*. Paris, Desclée de Brouwer, 1997.

### 3. Organizações, instituições e trabalho institucional

[...] *'to institutionalize' is to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand.* [...] Whenever individuals become attached to an organization or a way of doing things as persons rather than as technicians, the result is a prizing of the device for its own sake. From the standpoint of the committed person, the organization is changed from an expendable tool into a valued source of personal satisfaction (SELZNICK, 1957, p. 17, grifo nosso)

A famosa frase do sociólogo americano Philip Selznick que abre a citação acima relaciona os três conceitos principais que serão tratados neste capítulo. A primeira relação, e também a mais clara, se dá entre organização e instituição. Como será visto, o desenvolvimento da pesquisa em organizações geralmente se deu a partir de pressupostos mais ou menos explícitos de racionalismo instrumental, em que organizações são “ferramentas descartáveis” para objetivos específicos. Selznick, junto a outros autores da corrente institucionalista, questiona esse pressuposto, mostrando como uma organização pode se institucionalizar, em processo que a faz adquirir um valor em si mesma. O entendimento mais detalhado sobre o que são organizações e instituições ocupará as primeiras partes deste capítulo – seções 3.1 e 3.2, incluindo a discussão de conceitos correlatos como campo e agência, entre muitos outros.

Mas há também um terceiro conceito implícito na citação, o de trabalho institucional. Se entendermos institucionalização como um processo (“*to institutionalize*”), se reconhecermos que há pessoas comprometidas com a organização pela identificação e como fonte de satisfação pessoal, é possível pesquisar essa trajetória e entender os meios e as razões para a institucionalização. É esse tipo de investigação que a abordagem de trabalho institucional procura desenvolver – como atores agem para criar, manter ou dirimir instituições, tema que será objeto da seção 3.3 à frente.

Após muitas páginas dedicadas ao tema das associações nesta tese, claro está que não se pretende discutir os estudos organizacionais e institucionais apenas pelo valor que possuem em si, mas também pelo potencial que possuem ao fornecer lentes teóricas ao estudo associativo, objetivo final deste capítulo. Assim, fecha-se o texto com uma reflexão tecendo laços entre associações e análise institucional.

O estudo dos conceitos acima ganha especial importância em tempos atuais. Segundo Grey (2005, p. 53), “if modernity left a pervasive void of meaning and a pervasive insecurity about identity, then work now stood ready to provide meaning and identity”. Se o sentido e a

identidade das pessoas vêm cada vez mais do trabalho que desenvolvem dentro de organizações, o olhar institucional pode nos alertar que esse processo não ocorre de forma neutra, desinteressada – há história, narrativas e lutas por trás dessa situação. O trabalho que se desenvolve dentro de associações também tem o potencial de incidir sobre sentidos e identidades, trazendo à mesa outras formas de agir e outras racionalidades além da instrumental.

A expansão da relevância da vida organizacional em tempos recentes – e algumas consequências desse processo – é o ponto de abertura do capítulo, a seguir.

### **3.1 Tempos modernos: um mundo (cada vez mais) organizado**

Uma das principais características do mundo moderno é o aumento da vida social que ocorre dentro de ou regulada por organizações (GREY, 2005). Fenômenos que antes existiam primordialmente em esferas individuais, familiares ou tribais são cada vez mais domínio de organizações. A maior parte dos nascimentos se dá em hospitais e maternidades; a educação formal em escolas e universidades; o trabalho em empresas, ONGs e órgãos públicos; nem na morte escapamos de hospitais, institutos médicos legais e cemitérios formalmente constituídos. Organizações dos mais diversos tipos têm papel cada vez maior em assuntos de dimensão pública (THOENIG, 2007). Tampouco a diversão e o lazer estão de fora: torcedores *se organizam* em *torcidas organizadas* para dar apoio a times de futebol (também organizações) que competem em campeonatos *organizados* por federações ou ligas (novamente, organizações), acompanhados por jornais e revistas (idem).

Entre muitas outras consequências, a ubiquidade das organizações as tornou objeto de interesse acadêmico, em especial a partir do fim do século XIX e da primeira metade do século XX (e.g., TAYLOR, 1911; MICHELS, 1915[1949]; BARNARD, 1938; SELZNICK, 1943).

Curiosamente, uma das perguntas fundantes de qualquer disciplina acadêmica – como definir seu objeto de estudo – tem se mostrado desafiadora no caso de estudos organizacionais. O que é, afinal, uma organização?

Uma resposta a essa questão pode vir dos estudiosos clássicos. Por exemplo, March e Simon (1958, p. 23) usam uma metáfora biológica para caracterizar uma organização:

Organizations are assemblages of interacting human beings and they are the largest assemblages in our society that have anything resembling a central coordinative system. Let us grant that these coordinative systems are not developed nearly to the extent of the central nervous system in higher biological organisms – that organizations are more earthworm than apes. Nevertheless, the high specificity of structure and coordination within organizations – as contrasted with the diffuse and variable relations among organizations and unorganized individuals – marks off the individual organization as a sociological unit comparable in significance to the individual organism in biology.

Nesta definição destacam-se algumas expressões e ideias, como a de um grupo de pessoas, um sistema coordenado central e a especificidade de estrutura. Outros autores vão ressaltar pontos como a formalidade ou informalidade da organização, a ideia de um propósito ou objetivo que a organização almeja e o grau de relação ou interdependência entre a organização e o ambiente onde ela opera.

Como Jaffee (2001) coloca, em geral não há uma única definição de consenso, visto que o campo de estudos organizacionais é multidisciplinar e multiparadigmático. Entre outras definições clássicas, encontram-se as de Selznick (1949), Parsons (1960) e Blau e Scott (1962[2003]). Como não é objetivo deste capítulo se aprofundar nessa questão, faremos uso de uma sistematização proposta em anos recentes. Assim, Scott e Davis (2007) propõem três abordagens gerais – organização a partir de uma perspectiva racional, como um sistema natural ou como um sistema aberto.

Enquanto *perspectiva racional*, uma organização pode ser entendida como uma coletividade orientada à consecução de objetivos relativamente específicos e que exibe uma estrutura social altamente formalizada. Já a ideia de um *sistema natural* define uma organização como uma coletividade em que os participantes perseguem múltiplos interesses, comuns e diversos, havendo um reconhecimento do valor de perpetuar a organização enquanto um recurso importante. Finalmente, entender a organização como um *sistema aberto* leva à visão de um conjunto de fluxos e atividades interdependentes que ligam coalizões dinâmicas de participantes imbricados em ambientes institucionais e de recursos materiais.

Ainda que contenham elementos comuns, as definições brevemente apresentadas mostram diferentes ênfases para nosso entendimento. A perspectiva racional dá importância especial à

formalização da estrutura e à especificidade dos objetivos. A perspectiva de sistema natural está alinhada à discussão sobre qual a base da ordem social – o consenso ou o conflito? Finalmente, como o próprio nome diz, uma visão de sistema aberto se destaca pela importância que dá à relação da organização com seu ambiente, mostrando como essa ligação resulta em objetivos não necessariamente específicos e coerentes entre si – já que são frutos de coalizões que mudam ao longo do tempo.

Não se pode esquecer que o desenvolvimento dessas linhas teóricas não se dá no vazio. Enquanto disciplina situada historicamente, os estudos organizacionais ganham corpo na Europa e nos Estados Unidos desde o fim do século XIX e, em especial, nos últimos 60 anos (SCOTT, 2004; 2008), inspirados em estudos relacionados à racionalização dos meios de trabalho (com os clássicos de Taylor e Fayol, por exemplo), à tendência à burocratização, a partir de Weber, e às consequências da racionalização e da burocratização da vida em sociedade, como nos estudos de Merton (1936), Selznick (1943, 1949[2011], 1957), March e Simon (1958) e Blau e Scott (1962[2003]).

Em consonância com o debate sobre como definir o que é uma organização, tem-se a discussão sobre como teorizar o campo, o que se dá em uma relação recursiva – a forma como definimos o objeto depende de nossa lente teórica, ao mesmo tempo em que essa lente será influenciada pelo entendimento do objeto.

Nesse sentido, Reed (2006) mostra como o campo de estudos organizacionais se formou em paralelo ao desenvolvimento do capitalismo nos séculos XIX e XX, chegando assim a uma metanarrativa inicial relacionando “collective order and individual freedom through rational organization and material progress” (REED, 2006, p. 19). Mas essa visão não esgota as perspectivas teóricas sobre organizações. Ressaltando a importância do contexto social, histórico e intelectual na criação de teorias, o autor sugere o desenvolvimento de sete grandes narrativas analíticas, sintetizadas a seguir.

<b>Narrativa</b>	<b>O que é, o que busca explicar</b>	<b>Críticas</b>
Racionalismo	Teoria organizacional clássica, lida com o desafio de gerar ordem. Contexto: início do capitalismo industrial.	Visão insuficiente para lidar com a complexidade das organizações e dos indivíduos. Ausência de política, cultura, moralidade e história.
Integração	Desenvolvimento da escola de relações humanas e da teoria de sistemas; desafio de gerar consenso nas organizações. Contexto: experiências de bem-estar social.	Visão resulta em uma “utopia de fachada”, escondendo ou minimizando conflitos. Pouco espaço para um entendimento mais realista da política nas organizações.
Mercado	Teorias econômicas e de institucionalismo econômico da firma. Contexto: ascensão do neoliberalismo.	Falta de interesse em poder social ou agência humana. Concepção ideológica que valoriza a expansão do mercado, a empresa privada e a racionalidade econômica.
Poder	Teorias que buscam entender as relações de poder e dominação dentro das organizações, incluindo o institucionalismo. Contexto: coletivismo e corporativismo.	Pouco espaço para agência humana frente às estruturas ou macroinstituições. Visão excessivamente determinista ou totalizante.
Conhecimento	Importância do conhecimento – e do poder que ele gera – ao moldar organizações e relações. Contexto: sociedade pós-industrial e pós-moderna.	Exagero na visão micro e em processos locais, perdendo a visão do todo.
Justiça	Foco em ética, moralidade e participação, neoinstitucionalismo, teorias críticas. Contexto: busca por democracia participativa.	Risco de uma visão excessivamente normativa. Complexidade em buscar juntar lógicas, práticas e contextos muitas vezes contraditórios entre si.
Rede	Teorias pós-burocráticas, ênfase na rede e na complexidade. Contexto: sociedade em rede, pós-industrial.	Ceticismo em relação à capacidade das redes de descentralizar o poder e quebrar hierarquias dominantes. Risco de apropriação conservadora das redes pelas elites econômicas, sociais e políticas.

Quadro 6: Narrativas analíticas em teorias organizacionais

Fonte: adaptado de REED, 2006.

Na visão do autor, as narrativas se aproximam ou se afastam em quatro debates principais:

- ontológico / epistemológico (paradigmas positivista, construtivista ou realista);
- agência / estrutura (qual o lugar ou espaço da ação individual e organizacional frente às restrições estruturais e institucionais);
- local / global (qual o nível de análise adequado);
- individualismo / coletivismo (a ordem organizacional se dá no nível individual ou coletivo).

É claro que esta não é a única forma de classificar os diferentes pensamentos sobre sociologia organizacional. Para Scott (1994, 2004), são seis as grandes perspectivas teóricas: teoria das contingências, dependência de recursos, ecologia, custos de transação, neomarxista e institucional<sup>44</sup>.

Essas narrativas ou perspectivas teóricas variam em aspectos como qual o foco de pesquisa, quais os argumentos causais e pressupostos, quais os diferentes motivos que governam as decisões organizacionais, entre outros pontos. Para esta tese, temos especial interesse na análise institucional das organizações. Como se verá adiante, na seção 3.4, argumenta-se que essa perspectiva pode trazer percepções e análises interessantes quando aplicada às associações.

### **3.1.1 Um olhar institucional para as organizações**

Analisar uma organização com uma lente institucional significa, para Selznick (1957), prestar especial atenção à sua história e à forma como foi influenciada pelo ambiente social, investigando qual necessidade societal a organização ou suas práticas atendem. Na visão de Scott (1994), o foco é entender como as estruturas organizacionais refletem modelos cognitivos e regras normativas que operam no ambiente da organização; e complementar fatores de análise como tecnologia, trocas e poder com questões como processos simbólicos e culturais. Dá-se, assim, especial importância a como o ambiente em que a organização opera restringe e influencia as escolhas e as ações dos atores, o que explica que as decisões sejam tomadas por uma orientação de sobrevivência e legitimidade, mais do que por supostos critérios de eficiência e racionalidade estrita.

É importante ressaltar neste momento que a perspectiva institucional não é originária dos estudos organizacionais. Sua tradição remonta ao fim do século XIX e início do XX, em estudos de economia, ciência política e sociologia (SCOTT, 2008). Economistas como Menger, Schmoller e Veblen reconheciam as instituições como fenômenos sociais que influenciam o comportamento humano e, portanto, precisavam de explicação teórica. No campo da ciência política, dava-se atenção a regras formais, sistemas e estruturas legais, com base em análise histórica e de casos, caindo, no entanto, em um tom normativo e pouco empiricista.

---

<sup>44</sup> É curioso notar que em dez anos Scott retirou a perspectiva marxista de sua análise: ela não é citada no artigo de 2004.



Na sociologia o conceito também se desenvolve, a partir da noção proposta por Spencer e desenvolvida por Sumner, para quem uma “Institution consists of a concept (idea, notion, doctrine, interest) and a structure” (SUMNER, 1906, p. 53), ou seja, um propósito (o conceito) e um meio para sua implantação (a estrutura). Ainda que essa visão tenha sido contestada e atualizada desde então, ela ajudou a colocar as instituições como um conceito central de foco sociológico. Cooley (1902[1956]), entre muitos outros, enfatizou a interdependência entre indivíduos e instituições; do *self* e da estrutura social.

Os grandes teóricos sociais da época tiveram notada influência no desenvolvimento da perspectiva institucional. Marx, ao chamar atenção para a interação entre o mundo material e as ideias e ideologias, dá os primeiros argumentos para a noção da construção social da realidade, que seria posteriormente desenvolvida por Berger e Luckmann (1966[2011]). Durkheim propõe a existência dos *factos sociais*, que seriam a cristalização de elementos simbólicos externos à pessoa e com poder de sanção; são elementos coletivos e normativos que fornecem os elementos “não contratuais” – e não estritamente racionais – da nova ordem coletiva baseada na divisão do trabalho do mundo moderno.

Weber 1924[1947] apesar de não ter usado a palavra instituição, procura entender por que regras culturais definem estruturas sociais e governam o comportamento social e econômico (como ilustrado em sua famosa tipologia de sistemas administrativos, legitimidade e autoridade). Parsons (1960) desenvolveu em sua teoria de ação a noção de que um sistema de ação era institucionalizado na medida em que os atores envolvidos orientam suas ações a partir de um quadro comum de padrões normativos e de valores. Nesse sentido, a ação institucional é motivada por preocupações morais, mais do que instrumentais.

Essas ideias continuaram a ser desenvolvidas, refinadas e ampliadas nos últimos 60 anos por autores como Mead, Schutz e Bourdieu, entre muitos outros. Em comum, no entanto, está o fato de a maior parte dessa análise sociológica dar pouca atenção às organizações – seja enquanto forma institucional em si, seja enquanto a maneira como as instituições influenciam as organizações. Cabe então, agora, voltar no tempo para o momento em que as teorias institucionais se encontram com os estudos organizacionais.

Se o início da pesquisa organizacional foi marcado por um forte objetivismo e um ideal de racionalidade, o desenvolvimento de um corpo de investigação mais consistente começou a

descortinar um mundo organizacional invisível bem mais rico e complexo do que era antes imaginado. Barnard (1938), por exemplo, já chamava atenção para a importância de se entender não só a estrutura formal como a informal em uma organização, visto que ambas são interdependentes. Assim, para além da burocracia ideal, apareciam questões como as fontes e consequências da burocratização, o excesso de formalismo, rigidez, ritualismos, consequências não antecipadas; em especial, Barnard falava da importância de fenômenos como confiança e cooperação.

A partir dos escritos de Weber, Merton (1936) e diversos outros pesquisadores da Columbia University se debruçaram sobre as razões que levavam os gestores a valorizar cada vez mais regras e procedimentos, mesmo que em detrimento dos propósitos da organização (um exemplo de consequência não antecipada de ações administrativas). Fortemente influenciado por Merton, Selznick mostrou como algumas organizações se tornam instituições em si mesmas, passando a ser valorizadas por suas características e sua identidade, como explicitado neste famoso trecho já citado na introdução:

It is something that happens to an organization over time, reflecting the organization's own distinctive history, the people who have been in it, the groups it embodies and the vested interests they have created, and the way it has adapted to its environment... in what is perhaps its most significant meaning, 'to institutionalize' is to infuse with value beyond the technical requirements of the task at hand. (SELZNICK, 1957, p. 22)

Selznick resume didaticamente a diferença entre organizações e instituições no quadro abaixo:

<b>Organizations</b>	<b>Institutions</b>
Designed technical instruments	Groups or practices (part engineered, part spontaneous / natural)
Means to definite goals	Products of interaction and adaptation Receptacles of group idealism
Expandable	Less readily expendable

Quadro 7: Comparação entre organizações e instituições segundo Selznick  
Fonte: SELZNICK, 1957.

Essas organizações que passaram pelo processo de institucionalização se tornam, assim, não mais um instrumento qualquer e descartável; seus participantes querem que ela se preserve – por incorporar e representar um conjunto particular de valores, a organização adquire uma identidade específica. Um papel fundamental para a liderança da organização é definir e

defender esses valores (SELZNICK, 1957; WASHINGTON, BOAL; DAVIS, 2008), em assunto que será desenvolvido adiante na seção 3.3.4 (p. 98).

Dos trabalhos de Selznick em diante, ainda que outras perspectivas tenham se desenvolvido nesse período – como a teoria de sistemas de Parsons, por exemplo –, a análise institucional nos estudos organizacionais ganhou corpo e se tornou uma das perspectivas dominantes no campo acadêmico, em especial a partir dos anos 1970 (SCOTT, 2008; GREENWOOD et al, 2008). Em resumo, é uma abordagem definida por pressupostos, focos e explicações específicos:

The institutional explanation is not derived from the calculated self-interest of organizational actors, nor from the imperatives of instrumental functionality. Instead, the institutional explanation emphasizes that organizations seek legitimacy and survival not efficiency, and highlights the role of cognition and obligation, not self-interest (GREENWOOD et al, 2008, p, 7).

### **3.2 A institucionalização das instituições na pesquisa social**

Como vimos, não há resposta fácil ou universalmente aceita para o que é uma organização. Pode-se argumentar que esse consenso é ainda menor quando se busca definir o que é uma instituição. Há, é claro, alguns elementos que aparecem em diversas descrições, como o foco em longevidade e estabilidade, seu poder de influência social (tanto formal como informal), a importância da relação entre indivíduo e instituição e uma base de legitimação que vai além da racionalidade instrumental (GREENWOOD et al, 2008; MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT, 2008). Diferentes autores hão de ressaltar ou enfatizar diferentes aspectos.

Já foram apresentadas algumas definições anteriormente, como a de Spencer e Sumner, que sugere a instituição como um conceito que se estrutura, e a de Parsons, para quem a ação institucionalizada ocorre quando se dá orientada por valores e normas. Para Davis<sup>45</sup> (1949 apud SCOTT, 2008, p. 9) uma instituição é um “set of interwoven folkways, mores and laws

---

<sup>45</sup> DAVIS, K. *Human society*. New York: Macmillan, 1949.

built around one or more functions”. Já Schutz<sup>46</sup>, em seu texto sobre a fenomenologia do mundo social, chama atenção para a importância dos sentidos que são construídos em episódios de interação humana. Na leitura de Scott (2008), esses sentidos se institucionalizam ao gerar um “tipo ideal” que serve de base para o comportamento humano (por exemplo, nos hábitos que se formam e se mantêm na relação entre professor e aluno).

É preciso desde já aclarar uma das principais confusões que o termo gera (GREENWOOD et al, 2008), visto que há definições que, grosso modo, equivalem instituições a um “mito racionalizado” (como as apresentadas acima), e outras, mais ligadas a pesquisas econômicas e de ciência política, que as caracterizam como o “*framework* regulatório” do Estado (quando se fala nas instituições do Estado – agências, regras, leis, estruturas de governança pública etc.). Este último caminho é o presente, por exemplo, nas pesquisas de Douglas North (1990), quando este fala das instituições como “regras do jogo” que irão orientar o planejamento e a execução de estratégias competitivas por parte de atores como organizações e governos. Da mesma forma, em ciência política as instituições podem ser entendidas como as estruturas e regras formais e informais que condicionam a conduta humana política em sociedade (ver, por exemplo, EVANS, RUESCHEMYER e SKOCPOL, 1985).

Pelo lado da sociologia, há três grandes correntes que ajudaram a compor nosso entendimento de instituições. Segundo a *teoria cognitiva*, formas culturais e sociais determinam os modelos mentais pelos quais vemos o mundo (ressaltando, por exemplo, vieses e limitações cognitivas – SIMON, 1947[1997]). *Teorias culturais* (e.g., GEERTZ, 1973) falam da importância da cultura na composição de “estruturas de sentido” estabelecidas socialmente. Assim, sistemas simbólicos ordenam nossa vida social não só em termos de conteúdo, mas também de afetos e sentimentos. Finalmente, *teorias fenomenológicas e etnometodológicas* enfatizam a construção comum dos sentidos, por meio de processos como externalização, objetificação e internalização (BERGER e LUCKMANN, 1966[2011]). Nesse caso, a institucionalização se dá quando estruturas simbólicas passam a ter um sentido compartilhado (*externalização*); quando essa produção simbólica passa a ter uma realidade própria, que é vivida de forma experiencial (*objetificação*); e, finalmente, quando esse mundo “objetificado” é reintroduzido na consciência por meio da socialização (*internalização*).

---

<sup>46</sup> SCHUTZ, A. *The phenomenology of the social world*, trans. G. Walsh and F. Lehnert, Evanston: Northwestern University Press, 1967.

Essa última perspectiva nos leva a uma rica definição do que é uma instituição. Para os autores, “Institutions are symbolic systems that are experienced as possessing a reality of their own, a reality that confronts the individual as an external and coercive fact” (BERGER e LUCKMANN, 1966[2011], p. 58). Um doutorando que digladia diuturnamente com as *instituições* da tese, do orientador e do processo de doutoramento entende de forma cristalina esta definição.

Como visto, são muitas as definições e os conceitos relacionados a instituições. Em termos pragmáticos, é interessante buscar, então, um caminho integrativo que combine os diferentes aspectos e teorias já mencionados.

### **3.2.1 Uma definição operacional de instituições**

Scott (2008) propõe uma definição abrangente de instituições, incrustada de elementos provenientes de muitas tradições de pesquisa: “institutions are comprised of regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life” (SCOTT, 2008, p. 48). Nessa concepção, instituições são estruturas sociais multifacetadas, duráveis e compostas por elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais. Algumas propriedades incluem certa resistência à mudança e sua capacidade de transmissão entre gerações (manutenção e reprodução).

Essa definição, também conhecida por apresentar os “três pilares” institucionais, pode ser resumida no quadro abaixo:

	<b>Regulativo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cultural-cognitivo</b>
Base de obediência	Respeito às leis e regras	Obrigação social	Dado-como-certo ( <i>taken for granted</i> ), entendimento compartilhado
Base de ordem	Regras regulativas	Expectativas compartilhadas	Esquemas ( <i>schema</i> ) constitutivos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
Lógica	Instrumental	Do que � apropriado	Ortodoxia
Indicadores	Regras / leis / sanções	Certifica�o / Acredita�o	Crenças comuns / lógicas de a�o compartilhadas / isomorfismo
Afeto (sentimentos)	Medo ou Culpa / inocência	Vergonha / honra	Certeza / confusão
Base de legitimidade	Sancionada legamente	Governada moralmente	Compreensível / reconhecida / culturalmente apoiada

Quadro 8: Os tr s pilares das institui es  
Fonte: adaptado de SCOTT, 2008, p. 51.

  mister aprofundar um pouco o entendimento desses tr s pilares a seguir.

### **Pilar regulativo**

Nesta perspectiva, as institui es constroem e regulam comportamentos principalmente pela capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade a elas e aplicar sanç es. Aqui as institui es se assemelham ao ideal burocr tico de Weber (1947) e  s regras de jogo, como na acepç o de North (1990), tanto formais como informais. Seu principal mecanismo de controle se d  por meio de coerç o, ainda que em geral se busque combinar o aspecto coercitivo com outras bases de legitimidade (e.g., associando um modelo normativo que d  sustentac o ao exerc cio de poder).   importante lembrar que leis n o s o inf lveis, que sua aplica o depende de interpreta es e negocia es, que os mecanismos de controle falham, e que a conformidade   apenas uma das respostas poss veis aos atores sujeitos a institui es regulativas. A legitimidade vem da conformidade com as regras.

### **Pilar normativo**

As regras normativas trazem uma dimens o prescritiva, avaliativa e de obriga es   vida social, principalmente a partir de valores (julgamentos do que   desejado) e normas (especifica es de como comportamentos e pr ticas devem ser feitos); o que deve ser feito e como deve ser feito (SELZNICK, 1957; PARSONS, 1960). D  origem a pap is esperados (*roles*) em situa es ou posi es espec ficas, definidos informal ou formalmente. Sistemas normativos constroem o comportamento social, ao mesmo tempo em que empoderam e permitem (*enable*) a a o social. Conferem direitos e responsabilidades, privil gios e

obrigações. A legitimidade vem da base moral, sendo os controles mais internalizados pelos próprios atores.

### **Pilar cultural-cognitivo**

Neste pilar a instituição se baseia em elementos ligados a concepções e interpretações compartilhados que constituem a natureza da realidade social e os modelos (*frames*) com os quais damos sentidos às experiências (*sense-making*). A ação de resposta aos estímulos externos é mediada por uma coleção de representações simbólicas do mundo, com grande influência de pressupostos não questionados (*taken-for-granted*). As informações são filtradas por processos de seleção, análise e interpretação. A obediência se dá por meio de papéis e “roteiros” aprendidos socialmente para dadas situações (BERGER e LUCKMANN, 1966[2011]). A legitimidade vem de se conformar a uma definição comum da situação vivida, representando assim o papel esperado, reconhecível.

Ao refletir sobre os três pilares em conjunto, é importante ficar claro desde já que a divisão entre os pilares é um recurso heurístico e intelectual, visto que na realidade as instituições são fenômenos complexos e os pilares têm fronteiras fluidas e de alta interação, conflito e reforço entre si:

In most empirically observed institutional forms, we observe not one, single element at work, but varying combinations of elements. In stable social systems, we observe practices that persist and are reinforced because they are taken for granted, normatively endorsed, and backed by authorized powers. When the pillars are aligned, the strength of their combined forces can be formidable (SCOTT, 2008, p. 62).

Mas nem sempre os pilares estão necessariamente alinhados, o que pode proporcionar recursos para diferentes atores agirem com diferentes objetivos. Quando leis passam a não mais refletir os valores de uma parte significativa da sociedade, abre-se espaço para movimentos sociais lutarem por mudanças legislativas, ainda que por um tempo muitas vezes longo sobrevivam estruturas regulatórias que irão aplicar as leis existentes.

### **3.2.2 Conceitos-chave em Análise Institucional**

As diferentes abordagens e ideias sistematizadas por Scott vêm sendo aplicadas como análise institucional em diferentes objetos de estudo e contextos (e.g., em anos recentes: GREENWOOD, SUDDABY e HININGS, 2002; ZIETSMA e LAWRENCE, 2010; ROSSONI e MACHADO-DA-SILVA, 2010; BROMLEY, HWANG e POWELL, 2012). No

entanto, alguns pontos-chaves aparecem de forma recorrente, em especial quando aplicados a estudos organizacionais, e merecem maior detalhamento nas seções a seguir.

### **3.2.2.1 Campo institucional**

A importância do campo ou do ambiente em estudos organizacionais não é nova. Já há mais de 60 anos Selznick (1949) mostrava como a organização precisa se legitimar na relação com seu ambiente para sobreviver. O que o desenvolvimento da teoria institucional trouxe foi um refinamento dessa visão, mostrando como o campo organizacional e institucional condiciona e influencia a ação organizacional e individual.

Essa concepção está alinhada à perspectiva de sistemas abertos, como visto anteriormente. A ideia básica é que uma organização não existe no vácuo, mas depende da interação com o ambiente ou um campo para sobreviver. Na famosa definição de DiMaggio e Powell, um campo organizacional é composto por “organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organization that produce similar services or products” (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p. 148). Scott (2008) propõe um entendimento mais geral: um campo organizacional se forma quando há uma comunidade de organizações que compartilham de um sistema de sentidos comum (*shared meaning system*) e em que há interação frequente e regular entre esses participantes. Um dos pontos que será desenvolvido adiante diz respeito às fronteiras que separam quem está dentro e quem está fora de um campo (GREENWOOD, SUDDABY e HININGS, 2002; ZIETSMA e LAWRENCE, 2010).

Uma das principais influências para o entendimento de campos institucionais foram os trabalhos do sociólogo francês Pierre Bourdieu, por sua vez influenciado por conceitos como campo-força de Kurt Lewin (SCOTT, 2008; DIMAGGIO, 1979; DIMAGGIO e POWELL, 1983; GREENWOOD et al, 2008; ÖZBILGIN e TATLI, 2005). Ao estudar o que ele chamou de campos sociais (*social fields*), Bourdieu mostrou como eles não são dados ou acontecem por acaso, mas têm caráter contestado e são um fenômeno social fruto de debates e lutas simbólicas em que o poder se manifesta por meio de diferentes tipos de capitais (econômico, simbólico, cultural e social). Ele propôs ainda que os campos têm caráter essencialmente relacional e devem ser estudados não apenas em sua face externa aos atores, mas também na forma como essas regras culturais se internalizam no pensamento e no comportamento dos indivíduos (sistematizado em seu conceito de *habitus*), reforçando a importância de uma sociologia de prática. Um dos alertas de Bourdieu que nem sempre é lembrado pela literatura



institucional chamou a atenção de DiMaggio e Powell (1983) – a conexão entre os processos institucionais e a influência dos interesses da elite, mediados pela posição em que o ator se encontra (propriedade disposicional do campo<sup>47</sup>): “Attention to the political consequences of institutional processes would be largely lost in subsequent institutional work” (GREENWOOD et al, 2008, p. 7).

A relação entre uma organização e seu campo, portanto, vai além da mera troca econômica de bens e serviços. Na expressão de Machado-da-Silva e Gonçalves (2009), ela também se dá com base em pressupostos institucionais relativos à propriedade privada e às normas que regulam a honestidade das trocas. Para ilustrar essa relação, recorre-se aqui a um exemplo no campo da educação, tema fundamental de pesquisa na obra de Bourdieu (DIMAGGIO, 1979). Uma universidade terá em seu campo o governo, que regulamenta e fiscaliza suas atividades; o mercado, que demonstra maior ou menor interesse em parcerias, estágios ou empregos para seus egressos; o conjunto de outras universidades em áreas afins, ora como concorrentes, ora como atores que podem agir em conjunto em nome de um interesse comum; e, em um nível mais profundo, o conjunto de elementos culturais e simbólicos que constroem e influenciam as práticas e os valores de sua atuação educacional.

A partir desse exemplo, a influência do campo se mostra de forma clara, já que uma universidade atualmente precisa atender a um sem número de regulamentações e expectativas de diferentes públicos para poder operar e emitir diplomas, por exemplo. No entanto, vê-se também um espaço para a organização influenciar seu campo: por meio de atuação pública, individual ou coletiva (por meio de uma associação de universidades, por exemplo), os atores podem exercer influência no campo, ajudando a alterar regras e leis ou clamando por espaços de autorregulação, sem que haja necessidade de supervisão direta do governo. Esse movimento de mão dupla de influência entre organização e campo é um dos principais pontos de debate na perspectiva institucional, e será detalhado nas próximas seções.

Mais do que campo organizacional, fala-se em campo institucional. Em seu clássico artigo, Meyer e Rowan (1977) notam que, em sociedades modernas, as organizações são constituídas em contextos ou campos altamente institucionalizados. Assim, um campo organizacional traz consigo um conjunto de procedimentos e regras institucionalizados que a organização deve adotar em busca de legitimidade e sobrevivência.

---

<sup>47</sup> De forma análoga à máxima “where you stand depends on where you sit”.

Empreendedores e inovadores muitas vezes se deparam com dificuldades justamente pela existência de regras institucionalizadas. Um caso recente ilustra essa situação: o *website* *airbnb.com*, fundado em 2008, propõe criar um novo mercado de hospedagem, colocando turistas e interessados diretamente em contato com moradores para que se hospedem em quartos ou apartamentos comuns, ao invés de em hotéis e albergues. Em função do grande sucesso, a ideia começa a incomodar o campo estabelecido de hotelaria. Como resposta, vê-se movimentos para restringir ou mesmo tornar ilegais iniciativas como o Airbnb, usando diversas justificativas que fazem parte da ideia institucionalizada sobre como um serviço de hospedagem deve ser:

A Justiça de Nova York determinou que está proibido na cidade o aluguel de apartamentos (ou parte deles) pelo Airbnb, rede on-line de turismo que permite reservar e alugar quartos e imóveis. [...] o governo de Nova York alega que ele desrespeitou a lei 2.011, que não permite o aluguel de moradias por menos de 29 dias, já que se caracterizaria em estadia semelhante à de hotéis (G1, 2013).

Meyer e Rowan (1977) notam, assim, que o ambiente institucional pode provocar diversos impactos em uma organização. Uma primeira resposta pode ser buscar ajustar sua estrutura formal para se adaptar ao ambiente, situação que tende a favorecer o isomorfismo organizacional (por exemplo, na criação de “departamentos de Responsabilidade Social” quando se julga que isso será bem visto pelo mercado ou pelos consumidores). Outra influência se dá quando a organização adota um processo formal de certificação ou validação como forma de se legitimar (como na busca de um ISO 9000 por empresas nos anos 1990 para demonstrar a qualidade de seus produtos). Além disso, um ambiente institucional tende a criar uma situação de estabilidade tanto para as relações internas como externas à organização (ponto que também será desenvolvido adiante).

Uma das principais contribuições do artigo é mostrar que as pressões do ambiente institucional não necessariamente se justificam em termos de desempenho. Ou seja, a adoção de uma nova forma ou prática se dá mais em função de respeito a um “mito racionalizado” do que para efetivamente melhorar um processo ou produto: “Institutional rules function as myths which organizations incorporate, gaining legitimacy, resources, stability, and enhanced survival prospects” (MEYER e ROWAN, 1977, p. 340).

### 3.2.2.2 *Decoupling*, ou faça o que eu digo...

A relação entre campo e organização cria uma tensão, já que muitas vezes as pressões institucionais se chocam com os requisitos práticos necessários à operação da organização, levando ao que os autores observaram como “*decoupling*”, quando a estrutura formal e a “conformidade cerimonial” se descolam do dia a dia e de suas práticas: “*decoupling enables organizations to maintain standardized, legitimating, formal structures while their activities vary in response to practical considerations.*” (MEYER e ROWAN, 1977, p. 357)<sup>48</sup>.

Esses conceitos vêm sendo utilizados e refinados em diversas pesquisas desde então. Em um artigo recente, Bromley, Hwang e Powell (2012) mostram como ONGs americanas adotam técnicas e discursos de planejamento estratégico, com diferentes graus de consistência, dado um contexto de crescente profissionalização do campo. Os autores notam que o *decoupling* pode se dar tanto em termos de adoção como de implantação simbólica, e que há espaço para agência e heterogeneidade mesmo quando há fortes tendências institucionais homogeneizantes:

the prevalence of strategic planning increases field-level homogeneity by creating a common language in the nonprofit sector. However, organization-level research shows that different rationales and responses (re)produce heterogeneity as participants find ways to translate this common, yet foreign language (BROMLEY, HWANG e POWELL, 2012, p. 488)

Essa ideia de pressões do campo por maior homogeneidade vem, em grande parte, do artigo de DiMaggio e Powell (1983), discutido a seguir.

### 3.2.2.3 Isomorfismo, ou ninguém foi demitido nos anos 1990 por comprar Microsoft<sup>49</sup>

Se as organizações de um campo tendem a apresentar certa homogeneidade em suas formas, DiMaggio e Powell (1983) propõem que isso se dá por meio de diferentes tipos de mecanismos isomórficos: o coercitivo (ligado a regras e pressões regulativas), o mimético (ligado ao que se percebe como necessário ou bem-sucedido) e o normativo (exercido principalmente por meio de normas profissionais). Meyer e Rowan (1977) já falavam de isomorfismo em seu artigo, mas DiMaggio e Powell aprofundam essa ideia mostrando os

---

<sup>48</sup> É interessante notar, no entanto, que há estudos mais recentes mostrando a possibilidade do caminho de volta – do “*recoupling*” –, quando os mitos de fato se “encarnam” em práticas e procedimentos, gerando tanto consequência positivas como negativas (HALLETT, 2010).

<sup>49</sup> O título faz referência a uma máxima do mundo corporativo dos anos 1990, em que muitas vezes se justificava a compra de *software* da empresa Microsoft não pela qualidade técnica ou outras considerações de eficiência, e sim por ser padrão de mercado. A ironia é que atualmente a Microsoft perdeu boa parte de seu *status*, à medida que competidores como Apple, Google e Samsung se tornam as referências isomórficas mundo afora.

diversos caminhos pelos quais as organizações tendem a copiar ou disseminar formas e práticas organizacionais. Novamente, esse processo não se dá necessariamente pela busca objetiva e racional de maior eficiência, a menos que se mude o entendimento para a ideia de uma ‘racionalidade coletiva’ e se observe outros tipos de eficácia:

To the extent that organizational effectiveness is enhanced, the reason will often be that organizations are rewarded for being similar to other organizations in their fields. This similarity can make it easier for organizations to transact with other organizations, to attract career-minded staff, to be acknowledged as legitimate and reputable, and to fit into administrative categories that define eligibility for public and private grants and contracts. (DIMAGGIO e POWELL, 1983, p. 153)

Mas é importante notar que esse processo não é um fenômeno totalizante, homogêneo. Segundo Coraiola e Machado-da-Silva (2008), o isomorfismo se dá em um conjunto de práticas, modelos e estruturas que vão sendo adotados ao longo do tempo, em especial naqueles pontos que se tornam mais legítimos. Ao estudar a adoção de um estilo parecido de projeto gráfico em vários jornais brasileiros nos anos 2000, os autores notam como um dos mecanismos que explicam a progressiva institucionalização isomórfica é a construção de discursos que motivam, orientam e justificam as ações tomadas.

O tipo de isomorfismo que tende a prevalecer em uma dada sociedade pode depender de suas tradições e sua cultura. Na avaliação de Machado-da-Silva e Gonçalves (2009), por exemplo, no Brasil tenderiam a predominar pressões coercitivas:

No caso da sociedade brasileira, a forte tradição patrimonialista associado aos longos períodos autoritários durante o seu processo de formação sócio-cultural tem conferido especial destaque aos mecanismos coercitivos de manutenção e transformação social. Não é por acaso que expressões como burocracia patrimonial (FAORO, 1984<sup>50</sup>) e formalismo como estratégia para mudança (GUERREIRO RAMOS, 1983<sup>51</sup>) merecem destaque na análise da trajetória de modernização das instituições no Brasil (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 2009, p. 224).

Não há dúvida de que o isomorfismo é um conceito relevante em análise organizacional e institucional e se mostrou um conceito de bom alcance analítico e empírico, mas cada vez mais se observa também heterogeneidade dentro de um campo, levando à necessidade de novas explicações para a mudança institucional e a variação de formas e ações dentro de um

---

<sup>50</sup> FAORO, R. *Os Donos do Poder: A Formação do Patronato Político Brasileiro*. Porto Alegre: Globo, 1984

<sup>51</sup> GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e Contexto Brasileiro: Esboço de uma Teoria Geral da Administração*. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1983

mesmo campo, como se discutirá adiante. Acima de tudo, há quem observe que a ênfase em estudos de isomorfismo deixou de lado uma visão mais dinâmica dos campos e dos atores, priorizando uma visão de estruturação e estabilidade por demais sufocantes (SCOTT, 2008; DELBRIDGE e EDWARDS, 2013; GOMES, no prelo).

Em essência, vê-se como o isomorfismo é um processo pelo qual se busca conferir legitimidade a uma prática ou organização – porém, está longe de ser o único.

#### **3.2.2.4 Legitimidade, ou é assim que fazemos as coisas aqui**

Uma das definições mais legitimamente aceitas para o conceito de legitimidade em estudos organizacionais e institucionais é a de Suchman (1995): “legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions” (1995: 574). Meyer e Scott (1983) complementam essa ideia ao postular um estado de perfeita legitimidade quando a organização, a ideia ou o comportamento não é confrontado por nenhuma alternativa minimamente consistente ou plausível.

Vê-se claramente a compatibilidade entre conceitos e pressupostos de legitimidade e institucionalismo. Se a ideia central do institucionalismo organizacional é a de que as organizações se adaptam a seus ambientes em busca da sobrevivência, mais do que de eficiência e racionalidade pura, a legitimidade é, assim, a expressão do encaixe entre organização e ambiente, já que sua existência continuada se mostra “desejável” ou “apropriada”. Ambas as definições também ressaltam que a legitimidade pode vir tanto de normas como de valores, crenças ou definições (de forma semelhante aos pilares institucionais), geralmente imbricadas umas nas outras.

Mais do que compatíveis, legitimidade e institucionalismo já eram vistos como interligados por Berger e Luckmann (1966[2011]), que notam como após um processo de institucionalização há necessidade da legitimação da nova ordem institucional, principalmente quando se é preciso transmitir as ideias e práticas para uma nova geração de indivíduos.

É certo que o conceito de legitimidade tem uma longa tradição nas ciências sociais (SCOTT, 2008). Já para Weber era algo fundamental, e não apenas como fonte de autoridade. Eram legítimas na modernidade as estruturas que se conformavam com prescrições tidas como racionais e legais. Para Parsons, entre outros, a legitimidade de objetivos organizacionais vinha de sua consistência com funções societárias. Como visto, institucionalistas como Meyer e

Rowan e DiMaggio e Powell enfatizaram a importância de processos isomórficos na conquista da legitimidade da organização com seu campo institucional.

Mas é importante ressaltar que vários autores (DEEPHOUSE e SUCHMAN, 2008; SCOTT, 2008; BATTILANA e D'AUNNO, 2009) alertam que a conformidade às pressões do ambiente não é a única resposta possível. Há outros meios de ação e outras formas de conquistar legitimidade, incluindo a manipulação do ambiente ou a própria tentativa de ignorar as pressões por mudança. Isso nos traz também à ideia de legitimidade enquanto estratégia: é possível ao ator agir estrategicamente para se tornar mais legítimo ou se defender de ataques que buscam deslegitimá-lo (SUCHMAN, 1995). É um processo dinâmico e mutável ao longo do tempo.

Se a legitimidade é uma percepção e depende de valores ou normas socialmente construídos, deve-se lembrar, então, dos atores que não de julgar, valorizar ou demonizar certos comportamentos, exercer relações de poder e conferir ou não consistência aos *legitimacy claims*. Essencialmente, é uma questão política (DEEPHOUSE e SUCHMAN, 2008). Isso nos leva à questão sobre quem confere legitimidade. Quem tem autoridade para tanto?

A literatura (por exemplo, MEYER e SCOTT, 1983) costuma apontar para entes como o Estado (que tem inclusive o poder de autorizar ou não a constituição de uma organização) ou atores que tenham “autoridade coletiva” sobre outros, como categorias profissionais (muitas vezes por meio de suas associações). Certificações e credenciações são alguns dos mecanismos normativos que regulam ou conferem *status* de legitimidade a indivíduos e organizações (DIMAGGIO e POWELL, 1991; GREENWOOD, SUDDABY e HININGS, 2002).

Essa é uma questão relevante em estudos organizacionais, já que uma organização não só pode precisar se legitimar, mas também pode conferir legitimidade a outros indivíduos ou organizações – como acontece quando um grande comprador seleciona um novo fornecedor, emprestando a ele um possível *status* de qualidade e confiabilidade, por exemplo. Associações, nesse sentido, costumam aparecer em estudos institucionais como fonte de legitimidade, mais do que como objeto: como associações conquistam ou mantêm sua legitimidade? Esse ponto será mais desenvolvido adiante, na seção 3.4. Por fim, há quem proponha também a importância de outros agentes que podem influenciar processos de legitimação, como a mídia (DEEPHOUSE e SUCHMAN, 2008).

## **Legitimidade em ambientes de pluralidade institucional**

Como é de se esperar, a percepção do que é legítimo ou não varia de ator para ator, o que traz um desafio extra para organizações que navegam em ambientes complexos. Nesse sentido, Selznick (1957) já apontava a legitimidade como algo relativo e contingente: “For the group that participates directly in it, an organization may acquire much institutional value, yet in the eyes of the larger community the organization may be readily expendable” (SELZNICK, 1957, p. 20).

Essa questão antecipou o que se consolidou na literatura como o desafio da legitimação em ambientes institucionais plurais (GREENWOOD et al, 2008; KRAATZ e BLOCK, 2008). A organização plural precisa simbolizar seu compromisso com normas, valores e crenças de múltiplos sistemas sociais, com exigências diversas e por vezes difíceis de compatibilizar. Além disso, para usar a expressão de Selznick, a organização é “hostage to its own history”, precisando, assim, manter um mínimo de consistência temporal.

É interessante reconhecer que o pluralismo institucional causa desafios, mas também abre mais espaços de ação e legitimação. Gammelsæter (2010), por exemplo, analisou os desafios de governança em um clube de futebol europeu sujeito a pressões de diferentes lógicas institucionais (na acepção de Friedland e Alford, 1991). O autor notou que, apesar da importância da lógica gerencialista (motivada pelo lucro), a constante má gestão financeira não foi suficiente para provocar a ruína do clube:

What is it that keeps them afloat in spite of mismanagement and frequent financial crises? Perhaps the basis for governance of CSCs [clubes esportivos] is the fact that diverse logics can be enacted by diverse constituencies and thus there are always aspects of the CSC that someone finds worthwhile to preserve (GAMMELSÆTER, 2010, p. 584).

Mas quais são essas possibilidades de ação? Kratz e Block (2008) apontam quatro formas principais de buscar uma *legitimidade plural*:

- marginalizar alguns dos públicos que trazem demandas, reduzindo assim o pluralismo;
- compartimentar identidades e se relacionar de forma independente com cada público institucional;
- promover respostas estratégicas (intencionais ou orgânicas) às demandas conflituosas (equilibrar demandas, promover conflito entre os públicos, buscar cooperação);
- forjar uma identidade distinta, própria, que legitima seus próprios atos (ainda que dentro de limites).

Este último curso de ação representa a institucionalização organizacional selznickiana, quando os valores corporificados pela organização se tornam legítimos o suficiente para justificar uma ação idiossincrática frente ao ambiente de múltiplas expectativas, conforme a análise dos autores:

Selznick does not see institutionalization as a process that somehow extracts the organization from its constraining external context, or as one that negates the local identities and parochial aims of its constituencies. To the contrary, he paradoxically argues that the organization's acceptance of 'irreversible commitments' is the very cornerstone of institutionalization. He likewise sees institutionalization as a largely bottom-up (or outside-in) phenomenon. *The Selznickian organizational institution is 'infused with value' by its constituents and it is institutionalized only in so much as it becomes the vehicle through which these groups pursue their aspirations and their ideals.* While it develops a logic of its own and attains the ability to give identity to its members, it accepts identities and logics from them in at least equal measure (KRATZ e BLOCK, 2008, p. 252, grifo nosso).

Esses 'compromissos irreversíveis' têm uma dimensão fortemente simbólica, mas também precisam ser ancorados em estruturas e práticas cotidianas.

### **3.2.3 Debates contemporâneos em teoria institucional**

Em meio às discussões sobre os conceitos apresentados acima, há algumas disputas de fundo especialmente relevantes no campo da teoria institucional. São eles o debate entre agência e estrutura; a metanarrativa de um velho e um novo institucionalismo; e o renovado foco em uma visão mais dinâmica do processo institucional.

#### **3.2.3.1 O debate Agência x Estrutura**

No campo da literatura institucional também se repete um dos mais antigos e relevantes debates das ciências sociais: qual o espaço para a agência humana (e, neste caso, organizacional) frente às estruturas (ou instituições) que a constroem?

Nos extremos desse debate se dão expressões como “*cultural dopes*” (idiotas culturais, em tradução livre), descrevendo os atores totalmente constroídos pelas instituições, por um lado; e os “*hypermuscular entrepreneurs*” (empreendedores todo-poderosos, idem) do outro: pessoas e organizações com completa capacidade de ação sem maior resistência de normas, leis ou valores externos (LAWRENCE, SUDDABY e LECA, 2009). No meio termo, reconhece-se que a ação humana é constroída pelas instituições vigentes, tanto explicitamente (por meio de leis e ameaças de sanção, por exemplo) como implicitamente



(por hábitos e formas de pensar que excluem alternativas sem que o indivíduo se dê conta desse fato).

Scott (2008) resume a posição de Giddens quanto à relação entre agência e estrutura social como algo essencialmente recursivo. A estrutura é tanto meio como resultado das práticas sociais de atores com alguma capacidade de agência:

Structuration theory views actors as creating and following rules and utilizing resources as they engage in the ongoing production and reproduction of social structures. Actors are viewed as knowledgeable and reflexive, capable of understanding and taking account of everyday situations and routinely monitoring the results of their own and others' actions. *Agency* refers to an actor's ability to have some effect in the social world – altering the rules, relational ties, or distribution of resources (SCOTT, 2008, p. 77, grifo no original).

Essa visão é reforçada por autores como Keohane<sup>52</sup> (1989 apud SCOTT, 2008), que apresentam ideia semelhante, porém chamando atenção à questão do poder: segundo o autor, não é que as instituições sejam apenas resultado das preferências e do poder de suas unidades constitutivas, mas sim que elas simultaneamente moldam as preferências e as relações de poder<sup>53</sup>. Nesse sentido, é importante reconhecer que nem todos têm capacidade de agência igual. Como nos lembra Scott (2008), a própria agência é social, política e institucionalmente estruturada.

O processo que se dá entre contexto e resposta é, acima de tudo, interpretativo, em que “choices are imagined, evaluated, and cogently reconstructed by actors in ongoing dialogue with unfolding situations” (EMIRBAYER and MISCHÉ, 1998, p. 966). Mas aqui entra o que é costumeiramente conhecido como o paradoxo da agência imbricada (“*embedded agency*”, BATTILANA e D’AUNNO, 2009; SCOTT, 2008; SRINIVAS, 2004; WASHINGTON, BOAL e DAVIS, 2008). Como poderia um ator refletir e mudar práticas em que ele está imerso<sup>54</sup>? Esse paradoxo faz ainda mais sentido quando voltamos aos conceitos de objetificação e internalização da realidade social (BERGER e LUCKMANN, 1966[2011]),

---

<sup>52</sup>KEOHANE, R. *International Institutions and State Power: Essays in International Relations Theory*. Boulder, CO: Westview, 1989.

<sup>53</sup> Seria interessante fazer um paralelo entre essa afirmação e o fenômeno do funk ostentação atualmente em voga no Brasil, ou mesmo com os *rolezinhos*.

<sup>54</sup> Uma breve ilustração para esse paradoxo foi contada pelo escritor David Foster Wallace em um discurso de colação de grau em 2005: “There are these two young fish swimming along and they happen to meet an older fish swimming the other way, who nods at them and says ‘Morning, boys. How's the water?’ And the two young fish swim on for a bit, and then eventually one of them looks over at the other and goes ‘What the hell is water?’”. Ver mais em: <http://moreintelligentlife.com/story/david-foster-wallace-in-his-own-words>

em que um fato social passa a ser *taken-for-granted*, ou seja, considerado-como-dado – e, portanto, sem espaço para críticas ou mudanças.

Segundo Battilana e D’Aunno (2009), é importante reconhecer esse paradoxo para desenvolver teorias de mudança institucional. Eles apresentam algumas condições que criam espaço para a agência humana nos três níveis – campo, organizacional ou individual (ainda que seja necessário lembrar que esses níveis são entrelaçados, ‘aninhados’ uns nos outros). São questões como crises, institucionalização incompleta de práticas, embates entre incumbentes e desafiadores ou mesmo ação de movimentos sociais nas fronteiras (FLIGSTEIN e MCADAM, 2011). Em comum a todas essas questões está a capacidade humana de combinar criativamente três tipos principais de agência em diferentes contextos (EMIRBAYER e MISHCE, 1998): iterativa (voltada ao passado), projetiva (ao futuro) e prática-avaliativa (ao presente).

Isso permite que os atores ajam dentro de rotinas altamente institucionalizadas, mas ainda assim com espaço para um tipo de consciência prática: “Though actors may participate in the habitualized routines and practices that reproduce institutions, they often do so with awareness and purpose, rather than simply acting as institutional automatons” (BATTILANA e D’AUNNO, 2009<sup>55</sup>).

Srinivas (2004) traz duas qualificações importantes e que nem sempre fazem parte do debate atual sobre agência. A primeira, a partir de uma leitura de Norbert Elias, é que a agência é relacional – a criação ou manutenção de instituições se dá nas interações entre pessoas. A segunda é que muito da literatura recente sobre agência deixou de lado uma possível ação de motivação normativa ou moral<sup>56</sup>. Para o autor, as duas questões estão diretamente interligadas:

Without our willingness to replicate them, institutions could not exist. In that sense, they require not only actors and structures, but really the relationships that simultaneously enact such distinctions, while offering motives for actions (SRINIVAS, 2004, p. 2).

Any account that emphasizes normative actions surely risks ignoring the constraints posed by social and economic structures. Similarly any emphasis

---

<sup>55</sup> Sem página – versão para Kindle. Essa citação pode ser interpretada de forma semelhante à leitura que Camus fez do Mito de Sísifo – da busca de sentido pela tomada de consciência de sua situação na mais inglória das tarefas repetitivas a que foi condenado o herói trágico. Para uma explicação mais detalhada, ver o último capítulo da dissertação de Nogueira (2006).

<sup>56</sup> Para um provocante ensaio sobre a possibilidade de agência moral dos gestores, ver o artigo do mesmo autor em que ele faz uma leitura crítica da agência gerencial a partir de *Blade Runner* e outras obras: Srinivas (1999).

on these constraints could obscure the often unexpected actions of participants, through which such structures change. However an opposition such as this, between individual actions and structural constraints, between organizational actors and their environment, ignores a crucial quality of normative actions, that they are generated within relationships (SRINIVAS, 2004, p. 9).

Em essência, a visão que temos de agência influencia a forma como entendemos os conceitos apresentados anteriormente e as práticas de pesquisa.

Como exemplo do primeiro ponto, ao tratar das pressões isomórficas Greenwood et al (2008) notam como o campo pode trazer incentivos e motivações para a reprodução de estruturas e práticas, mas há espaço para agência: alterar, traduzir, adaptar a cópia de forma que se adquira legitimidade, mas também se mantenha (ou se construa) uma identidade organizacional própria.

Já a influência nas práticas de pesquisa sobre os mais diversos fenômenos sociais é ilustrada no estudo de Washington, Boal e Davis (2008) sobre liderança, que será retomada adiante. Os autores argumentam que uma liderança institucional, a partir de Selznick (1957), tem como pressuposto uma agência limitada, constrangida por estrutura e valores institucionais. Como resultado, o líder institucional precisa navegar em uma política interna por meio de táticas de influência e negociação, ao contrário da visão de líder que sai de uma visão de agência instrumental ou racional – cuja missão é distribuir tarefas, mobilizar recursos e dar uma visão de futuro.

Cabe então, agora, deixar claro qual o entendimento de agência do autor desta tese. A partir de tudo o que foi discutido acima, a visão que orienta esta tese é que há espaço para agência humana em sua atuação social em processo dual e recursivo entre ator e ambiente institucional: ao mesmo tempo em que o indivíduo é constrangido pelo campo, também tem alguma capacidade de alterá-lo combinando diferentes motivações e capacidades de agência. No entanto, essa capacidade é mediada por relações de poder e pelas propriedades situacionais do campo.

Esse debate entre agência e estrutura é também um dos pontos que se relaciona a uma divisão entre o que se acostumou chamar nas últimas décadas de velho e novo institucionalismo, como se discutirá a seguir.

### 3.2.3.2 “Velho e novo”: O embate de gerações na teoria institucional em organizações

A ideia de que existem algumas ondas de pesquisa institucional já não é tão nova assim, tendo sido proposta explicitamente no influente volume de DiMaggio e Powell de 1991. Se a primeira leva – o institucionalismo clássico – se preocupava com questões normativas e a criação de instituições e ocorria em grande parte em estudos de organizações específicas, o institucionalismo que se espalhou a partir dos anos 1980 tende a buscar explicações na esfera cognitiva, simbólica e de hábitos para processos mais amplos – de institucionalização no campo e de como essas pressões moldam as ações dos atores. Na visão de Scott (2004, p. 7):

Earlier theorists, such as Selznick (1949) and Parsons (1960), stressed the regulative and normative aspects of institutional systems. Later ‘neoinstitutionalists’ recognized these as significant factors, but they also called attention to the role of symbolic elements—schemas, typifications, and scripts that perform an important, independent role in shaping organization structure and behavior.

O próprio Selznick (1996) fez uma avaliação dessa diferenciação, notando como o novo institucionalismo dava uma ênfase muito maior à questão da legitimidade como um imperativo da ação individual e organizacional. No entanto, ele nota que nem tudo o que é proposto como novo é de fato inédito, argumentando que vários conceitos já haviam sido discutidos ou antecipados em pesquisas mais clássicas<sup>57</sup>. Finalmente, argumenta que se há tanta ênfase em cognição estruturada, é preciso ainda avançar mais no entendimento da racionalidade múltipla e limitada.

No quadro a seguir, Srinivas (2004) apresenta uma comparação resumida das duas abordagens em algumas categorias relevantes.

---

<sup>57</sup> Por exemplo, Selznick argumenta que a preocupação com mitos e rituais de Meyer e Rowan já era encontrada em sua pesquisa sobre a TVA, com o seu “*grassroot myth*” (SELZNICK, 1996). Para uma revisão crítica da narrativa da diferenciação entre velho e novo, ver Kaghan e Lounsbury (2011).

	<b>Classical Institutionalism: 'Old'</b>	<b>Contemporary Institutionalism: 'New'</b>
Institutionalization process is primarily...	Normative	Cognitive
Institutions are...	Underlying sets of norms, values and expectations; or structures infused with value	Underlying sets of knowledge and cognitive elements or models of the environment categories, problem-solution sets
Agency stems from...	normatively impelled motives	problem-solving routines
The choice-making process is primarily...	Unconscious	routinized
Representative authors	Selznick (1966, 1992), Clark (1960)	DiMaggio e Powell (1991), Tolbert and Zucker (1996)

Quadro 9: Comparação entre novo e velho institucionalismo  
Fonte: SRINIVAS, 2004, p. 4.

É possível complementar esse quadro com pelo menos mais uma categoria relevante – o nível de análise. Muito se escreveu nos últimos anos sobre qual seria o nível de atenção da análise institucional em organizações – do mais micro (individual) ao mais macro (campos) (FLIGSTEIN e MCADAM, 2011). Ainda que muito da pesquisa inicial tenha sido feita no mesonível – intraorganizacional, ou como as organizações respondem e se adaptam às pressões do campo –, no chamado novo institucionalismo o foco foi predominantemente para o macro: como o campo constringe (e, em alguma medida, permite) as ações das organizações.

No entanto, nos últimos anos há uma atenção renovada no foco organizacional, investigando-se como as organizações – e até empreendedores individuais ou em pequenos grupos – conseguem promover mudanças institucionais (e.g., GREENWOOD, SUDDABY e HININGS, 2002) ou como as organizações em si se institucionalizam, criando um contexto para o entendimento do comportamento intraorganizacional (GREENWOOD et al, 2008). Essa discussão se relaciona ao debate entre agência e estrutura, apresentada anteriormente, e também antecipa o desenvolvimento dos conceitos de trabalho institucional, na seção 3.3.

### **3.2.3.3 Novos desenvolvimentos na teoria institucional**

As críticas ao desenvolvimento da teoria institucional – em especial no rumo do “novo” institucionalismo – não se esgotam aí, envolvendo questões sobre o isomorfismo, a legitimidade e a mudança institucional (GREENWOOD et al, 2008).

Em relação ao isomorfismo, preocupa-se cada vez mais com a variedade existente, apesar das pressões de seus ambientes. Em especial, (re)encontra-se a identidade organizacional como um dos fatores que explicam como as organizações interpretam e respondem a expectativas institucionais.

Quanto à legitimidade, dado seu caráter central na teoria, pergunta-se ultimamente como as organizações adquirem, gerem e usam essa propriedade, ainda que se questionem os pressupostos da relação entre legitimidade e performance.

O debate da mudança institucional ganha renovado interesse, principalmente a partir de estudos de empreendedorismo institucional (DIMAGGIO, 1988) e de novas abordagens provenientes de teorias de movimentos sociais, que redefinem os campos institucionais não mais como altamente estáveis, mas sim como terrenos contestados em que se dão lutas e se atingem apenas tréguas relativamente temporárias (FLIGSTEIN e MCADAM, 2011). Exemplos de estudos de mudança institucional incluem os de Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) e Zietsma e Lawrence (2010), em que se teorizam diferentes estágios do campo – desde a estabilidade até situações de conflito, crise, desinstitucionalização e reinstitucionalização.

Jaffee (2001) acrescenta uma crítica à visão da teoria institucional sobre o fator humano como se não fosse motivado por interesses e intenções, apenas um veículo para padrões de comportamento, rotinas, tradições ou valores. Como argumenta Srinivas (2004), mesmo a cognição depende de julgamentos e, portanto, de valores normativos.

Em comum a todas essas críticas, uma questão se sobressai. Com a maior parte das pesquisas explicando estabilidade, constrangimento da ação humana e – por vezes – uma dimensão pouco política das estruturas institucionais, não são poucos os que questionam se a teoria institucional é inerentemente conservadora. Afinal, as explicações conceituais tendem a detalhar – ou mesmo justificar – como se cristalizam estruturas que se retroalimentam, geralmente servindo ao interesse de elites sociais, econômicas ou políticas<sup>58</sup>. Na visão de Fligstein e McAdam (2001), há dois problemas relacionados:

---

<sup>58</sup> Scott (2008) pede que a análise institucional não seja usada como auxílio aos que desenvolvem retóricas conservadoras ou reacionárias. Argumenta que a teoria pode ajudar em uma perspectiva progressista por dois

First, institutional theory is really a theory of how conformity occurs in already existing fields. It lacks an underlying theory of how fields emerge or are transformed [...] This leads to the second problem, which is that the institutionalist view greatly underestimates the role of power in the structuring of fields, even those that are stable. Indeed, in both the Meyer and Scott and DiMaggio and Powell version of a field, actors do not have interests, resources, or positions that determine what they can get. They are not jockeying around in a game where they are playing to maintain or improve their position but instead following scripts that tell them what to do. This means that not only does institutional theory lack a theory of emergence or transformation (that is consistent with its basic terms), it cannot even account for the piecemeal changes that we expect in the constant playing of the game as conditions change within a field or between fields. (FLIGSTEIN e MCADAM, 2001, p. 21)

A teoria de trabalho institucional, que será discutida a seguir, foi um dos caminhos desenvolvidos para dar conta do problema apontado acima, ao propor mecanismos que expliquem o dinamismo da vida institucional, e em grande parte retomando *insights* do “velho” institucionalismo e combinando-o aos conceitos do “novo”.

### 3.3 Trabalho institucional

O desenvolvimento da perspectiva de trabalho institucional (às vezes resumido como IW, a partir de Institutional Work) tem como contexto as críticas à teoria institucional que dominou os últimos 20 anos, em que há pouca atenção ao indivíduo e às experiências vividas pelos atores organizacionais e para explicações de mudança institucional (LAWRENCE e SUDDABY, 2006; LAWRENCE, SUDDABY e LECA, 2009, 2011; BATTILANA e D’AUNNO, 2009; KRAATZ, 2009, 2011). Nesse sentido, argumenta-se que o IW:

[...] puts people back into the institutional picture and provides a way to make institutions (once again) into vehicles for the realization of human purposes, rather than alien devices of social control (KRAATZ, 2009).

É claro que o IW não surge do nada: pode ser visto como herdeiro das mais antigas tradições institucionalistas, em especial em seu fascínio na relação entre instituição e ação. No entanto, há algo de novo nessa ideia. O interesse é não apenas na ação que resulta em uma bem-sucedida mudança institucional:

---

caminhos: mostrando que as instituições não apenas constroem, mas também possibilitam a ação humana, e fornecendo um mapa de relações, processos e atores que possa ser utilizado naqueles interessados em mudar ou reformar as instituições vigentes.

Missing from such grand accounts of institutions and agency are the myriad, day-to-day equivocal instances of agency that, although aimed at affecting the institutional order, represent a complex mélange of forms of agency—successful and not, simultaneously radical and conservative, strategic and emotional, full of compromises, and rife with unintended consequences (LAWRENCE, SUDDABY e LECA, 2011, p. 54).

A teoria de trabalho institucional quer descortinar, portanto, a complexa ação feita por indivíduos para transformar instituições, trazendo-nos de volta ao foco da teoria institucional. Ainda que se postule que não são atores todo-poderosos, pois limitados em sua agência, são considerados capazes de criar, manter ou diruir instituições.

Como visto, já há uma linha de pesquisa mais desenvolvida para entender como os atores criam novas instituições (EISENSTADT, 1980; DIMAGGIO, 1988). No entanto, ainda faltam mais estudos que nos ajudem a entender a manutenção e a dirupção de instituições em uma perspectiva organizacional. Essa necessidade nos remete às visões de autores como Berger e Luckmann (1966) e Giddens, para quem as instituições contam com a ação de indivíduos e organizações para sua reprodução ao longo do tempo.

### 3.3.1 Criando e mantendo uma definição

O trabalho institucional é definido como “the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions”. (LAWRENCE e SUDDABY, 2006, p. 215). Essa definição apresenta três elementos-chave:

4. *Estudos de IW ressaltam a consciência, habilidade e reflexividade de atores individuais e coletivos.* Isto não significa voltar ao modelo de ator racional ou sempre competente, mas sim àquele capaz de trabalhar em lógicas definidas institucionalmente: IW “suggests culturally competent actors with strong practical skills and sensibility who creatively navigate within their organizational fields” (LAWRENCE e SUDDABY, 2006, p. 219);
5. *Há um entendimento de instituições constituídas a partir da ação mais ou menos consciente de indivíduos e atores coletivos.* Mesmo instituições tradicionais e aparentemente estáveis dependem de esforço contínuo de reprodução<sup>59</sup>;
6. *Entende-se ação enquanto prática.* Partindo de uma inspiração da sociologia de prática, reconhece-se que até ações voltadas à mudança das ordens institucionais em um dado campo ocorrem dentro de um conjunto de regras institucionalizadas. Isto não quer dizer que não possa haver inovação institucional, mas sim que as práticas que podem levar à inovação são imersas institucionalmente e, portanto, usam conjuntos de

---

<sup>59</sup> O exemplo mais comumente citado é o da democracia em países com longa tradição nesse regime. Apesar de sua aparente solidez, ela depende de práticas como pesquisas, campanhas, esforços para alistar novos eleitores, debates, entre outros atos que reforçam a democracia enquanto instituição societal.



recursos e habilidades específicos ao campo ou campos em que ocorrem, como se discutirá adiante.

Os pontos acima serão mais bem desenvolvidos nas seções a seguir. Por ora, é interessante resumir o que a teoria de IW traz de novo e quais seus méritos, na visão de alguns de seus proponentes e críticos. Para Lawrence, Suddaby e Leca (2011), o IW muda a forma como vemos a relação entre ator e instituição – aquele passa de cúmplice de processos sociais a agente cujas motivações e interesses merecem estudo. A própria visão de agência em IW é qualificada por duas ideias importantes – a de que processos institucionais são emergentes (e, portanto, não deterministas ou lineares) e de que a agência é um fenômeno distribuído (como resultado de um trabalho coordenado e não coordenado por um grupo potencialmente grande de atores).

Ainda segundo os autores, há foco sobretudo para a miríade de pequenos atos que dão vida ao dia a dia social e organizacional<sup>60</sup>, o que reforçaria uma preocupação com contribuições mais pragmáticas às práticas dos diversos atores:

Finally, the construct of institutional work defocalizes agency by shifting attention away from dramatic actions of the heroic entrepreneur to the small worlds of institutional resistance and maintenance in which institutionalization and institutional change are enacted in the everyday getting by of individuals and groups who reproduce their roles, rites, and rituals at the same time that they challenge, modify, and disrupt them (LAWRENCE, SUDDABY e LECA, 2011, p. 57).

Lawrence e Suddaby (2006) afirmam que o estudo do IW permite que se volte a prestar mais atenção às relações de poder presentes nas dinâmicas institucionais (SELZNICK, 1949[2011]):

At the most basic level, all of the practices we described above as institutional work require resources, which are available to some actors and not others. A critical view of institutional work could begin to examine how those resources are distributed and controlled, and by whom. (LAWRENCE e SUDDABY, 2006, p. 247)

Para Kraatz (2011), destaca-se o valor ao “mundano” e o foco de pesquisa: “They [os proponentes de IW] note that these ostensibly mundane, everyday actions can generate institutional change in unintended and nonobvious ways, and stress a concordant need for research that examines processes of emergence and distributed agency” (KRAATZ, 2011, p.

---

<sup>60</sup> Em um paralelo livre, sai o idealizado *blockbuster* hollywoodiano, entra em cena o pequeno filme “*indie*” ou “de arte” mais verossímil.

59). Além disso, o autor louva a abordagem por dar vida e história ao trabalhador institucional, ao invés de retratá-lo como um peão do jogo institucional<sup>61</sup>.

Wijen (2010), ao revisar o livro sobre IW de Lawrence, Suddaby e Leca (2009), celebra o empreendimento por trazer uma boa “action-based account of institutions” (WIJEN, 2010, p. 1747) e por demonstrar a importância de colocar as práticas descritas em um contexto, já que trabalho institucional se refere, em última instância, à ação imersa contextualmente.

Esse ponto nos remete à próxima seção, em que se discute a importância das práticas na literatura de trabalho institucional.

### **3.3.2 Prática e trabalho institucional**

A investigação de práticas é uma tradição da literatura sociológica, o que não escapou à atenção dos estudiosos de organizações. Selznick (1996), por exemplo, nota como as práticas revelam o que metas ambíguas escondem em termos de prioridades. Se a perspectiva de trabalho institucional busca revelar a relação entre o cotidiano dos atores e a manutenção ou mudança de instituições, é natural, portanto, que reconheça no estudo das práticas uma de suas principais bases conceituais.

A inspiração mais direta vem de autores como Bourdieu e Giddens, entre outros, que reconhecem nas práticas uma expressão de atividades humanas imersas em valores e conhecimento prático compartilhado (LAWRENCE e SUDDABY, 2006). Nessa abordagem, o foco de investigação muda de processos (uma sequência de eventos que leva a um dado resultado) para práticas, vistas como atividades inteligentes de indivíduos e organizações que trabalham para afetar os eventos e chegar a algum resultado. Há um espaço mais claro para agência nessa mudança: “we view institutional work as intelligent, situated institutional action” (Lawrence e Suddaby, 2006, p. 219).

Na visão de trabalho institucional enquanto prática, há uma intenção mais clara entre esforço e resultado: pressupõe-se que o ator seja capaz de realizar esforços físicos e mentais para provar determinados efeitos em certas instituições ou conjunto de instituições. Mais do que uma ação isolada, é um agir com propósito. Muito da reprodução diária de comportamentos institucionalizados se dá de forma automática, acrítica. Mudar esses padrões pode requerer

---

<sup>61</sup> Não é de surpreender que se veja potencial em combinar a ideia de IW com os estudos de estratégia organizacional (FRAGOSO e GUARIDO FILHO, 2012).

um esforço cognitivo, de reflexividade, ou mesmo ações de cunho político e cultural (LAWRENCE, SUDDABY e LECA, 2009; CORAIOLA et al, 2012).

A atenção aos esforços e às intenções requer cuidados do pesquisador. O foco nas práticas deve levar em conta mais as atividades do que eventuais conquistas que estas supostamente geram, para não cair novamente no modelo de ator todo-poderoso e sempre bem-sucedido em processos lineares e previsíveis. Retomando uma longa tradição da pesquisa organizacional, o escrutínio das práticas deve vir acompanhado de uma atenção às consequências não antecipadas:

institutional work aimed at creating institutions may create institutions, but it might also fail to do so; it might affect unanticipated institutions in unintended ways, including disrupting those institutions or creating ones very different from those originally conceived of by the actors involved (LAWRENCE, SUDDABY e LECA, 2009).

Um exemplo de estudo que aplica uma perspectiva de prática como trabalho institucional é o de Zietsma e Lawrence (2010). Ao estudar a indústria florestal na Colúmbia Britânica, no Canadá, os autores mostram como fronteiras do campo (*boundaries* – quem participa do campo) e práticas (o que deve ser feito) se relacionam de forma recursiva: as fronteiras delimitam um conjunto de práticas legítimas, e as práticas reforçam uma visão da fronteira adequada do campo. Os autores argumentam que quando prática e fronteira estão fortemente alinhadas o campo tende a ser mais estável; quando se questiona a legitimidade de dadas práticas ou fronteiras se abre caminho para uma mudança institucional. A ideia de que é possível proteger ou legitimar um conjunto de práticas atuando para aumentar ou diminuir uma fronteira institucional faz especialmente sentido quando se pensa em uma ação coletiva organizada em torno de uma associação, como se discutirá adiante.

### **3.3.3 Práticas de trabalho institucional em organizações**

É possível caracterizar a abordagem de trabalho institucional como um esforço de sistematização de uma série de estudos e conceitos realizados nos últimos 30 anos que, conscientemente ou não, vinham respondendo a *gaps* na literatura organizacional e institucional. Como já dito, são trabalhos que apresentam em comum maior atenção à agência individual e cotidiana; o reconhecimento de que as instituições são imutáveis ou de que se reproduzem sem esforço; e a valorização de uma visão mais multifacetada de motivação da ação humana. Ao fazer esse esforço de síntese, Lawrence e Suddaby (2006) propõem a divisão de tipos de trabalho institucional em três categorias – aqueles voltados à criação, à

manutenção e à dirupção de instituições<sup>62</sup>. Nesta tese, será dada especial atenção ao segundo ponto – práticas de manutenção de instituições.

### 3.3.3.1 Criação de instituições

Como já visto, dos três tipos de IW a criação de instituições é o mais estudado, principalmente a partir da noção de empreendedorismo institucional. No entanto, ainda que a perspectiva de trabalho institucional reconheça o papel dos empreendedores, defende uma visão mais focada em um tipo de ação coletiva, em que instituições são criadas pelo esforço conjunto de diversos atores (LAWRENCE e SUDDABY, 2006). Os autores agruparam as muitas ações com o propósito de criar instituições em três grandes tipos<sup>63</sup>:

1. Trabalho político – definição (quem é membro e quais são as práticas aceitas), *advocacy* e criação estruturas de incentivos e interesse (*vesting*);
2. Reconfiguração de sistemas de crenças – construção de identidades, mudança de normas, construção de redes;
3. Atuação para mudar as fronteiras dos sistemas de significados – mimetismo, teorização e educação.

Ao sistematizar a literatura que trata das práticas acima, Lawrence e Suddaby (2006) sugerem alguns *insights* referentes ao esforço de se criar novas instituições:

Key to creating institutions is the ability to establish rules and construct rewards and sanctions that enforce those rules. Only some actors in any given field will have that ability tied directly to their position; in many fields, such a role is restricted to the state or a delegate of the state, such as a professional body. That ability can however be gained through political and economic processes in which an actor establishes a superior position in the field. This position might be based either on the resource dependence of other actors (PFEFFER and SALANCIK 1978). It might also reflect a specialized identity relative to an issue, and thus emerge out of the normative work described above in terms of constructing identities (LAWRENCE e SUDDABY, 2006, p. 288).

Como comentários adicionais, os autores postulam que as mudanças baseadas em regras (*vesting*, *defining* e *advocacy*) tenderiam a resultar em instituições de fato inovadoras, mais do que outros tipos. Já a criação de instituições por meio de mudanças de normas e sistemas de crenças tende a ser associada à criação de alternativas ou à complementação de instituições

---

<sup>62</sup> Essa divisão, que está incrustada na própria definição do conceito, segue, grosso modo, as próprias fases de institucionalização (SCOTT, 2008; LAWRENCE e SUDDABY, 2006).

<sup>63</sup> Para uma explicação mais detalhada desses tipos, incluindo exemplos de textos e autores, ver Lawrence e Suddaby, 2006, p. 220-230. É possível perceber um paralelo entre os grupos acima e os pilares institucionais de Scott (2008), já que as categorias acima se relacionam a regulação, normas e cognição, respectivamente.

existentes, posto que o trabalho normativo depende de um esforço mais coletivo e imerso em comunidades de práticas, em especial trabalhos que envolvam a construção de uma identidade. O ator que busca uma nova identidade muitas vezes depende de reconhecimento e sanção de outro, legítimo para fazê-lo (que é percebido como tendo o direito de falar nesse assunto ou campo<sup>64</sup>). Não basta, porém, criar; é preciso manter instituições, algo que ainda foi pouco estudado.

### 3.3.3.2 Manutenção de instituições

De maneira geral, o trabalho de manutenção de instituições envolve esforços de reforçar (*support*), consertar (*repair*) ou recriar (*recreate*) os mecanismos sociais que garantem sua reprodução (LAWRENCE e SUDDABY, 2006). Na visão dos autores, não há instituição suficientemente *taken-for-granted* que não dependa de práticas de reforços, sejam elas conscientes ou não. Aqui se fala de dois tipos principais de trabalho institucional:

1. esforços para garantir a obediência ao sistema de regras (*enabling, policing e deterring*);
2. reprodução de sistemas de crenças e normas (*valourizing / demonizing, mythologizing e embedding / routinizing*).

Um detalhamento do primeiro tipo se encontra no quadro abaixo.

<b>Tipos de IW</b>	<b>Definição</b>	<b>Exemplos</b>
<i>Enabling work</i>	Criação de regras que facilitem, suplementem ou deem apoio a instituições, como a criação de agentes autorizados ou criando fontes de recursos.	Ação de acreditadores ou certificadores em uma dada indústria, como no caso de madeiras e a FSC <sup>65</sup> .
<i>Policing</i>	Assegurar o cumprimento das regras por meio de auditorias, monitoramento e fiscalização .	Uso de instituições do Estado (processos, patentes) para que todos sigam um mesmo padrão de mercado.
<i>Deterring</i>	Criação de barreiras coercivas a mudança institucional. Depende sobretudo de autoridade legítima que garanta as barreiras.	Imposição de limites ou barreiras de mercado em relações de comércio exterior, como nas exportações de carne brasileiras.

Quadro 10: Formas de trabalho de manutenção institucional ligados a questões regulativas  
Fonte: adaptado de LAWRENCE e SUDDABY, 2006.

<sup>64</sup> Um exemplo desse processo: o esforço feito por movimentos separatistas pelo reconhecimento de sua nova identidade-nação por outros países e organismos como a ONU.

<sup>65</sup> FSC – Forest Stewardship Council: organização multinacional que promove a gestão sustentável de florestas e certifica procedência de madeira conforme determinados padrões de manejo.

Os tipos detalhados no quadro acima buscam preservar os mecanismos pelos quais as sanções e recompensas estão associadas ao cumprimento dos requisitos institucionais por parte dos atores no campo. Nota-se também que os mecanismos coercitivos geralmente são mais visíveis do que seus equivalentes normativos ou cognitivos, que serão detalhados a seguir.

<b>Tipos de IW</b>	<b>Definição</b>	<b>Exemplos</b>
Valorizar e demonizar	Gerar para consumo público exemplos positivos e negativos que ilustram as bases normativas de uma instituição.	O debate sobre privatização (em geral, visto como negativo) que ocorreu na eleição presidencial brasileira de 2010.
Mitologizar	Preservar as bases normativas de uma instituição ao criar e sustentar mitos referentes à sua história.	Desenvolvimento de narrativas heroicas sobre a fundação de uma organização, incluindo rituais em que as histórias são contadas e recontadas.
Infundir e rotinizar	Infundir ativamente as fundações normativas de uma instituição nas rotinas diárias dos participantes e em suas práticas organizacionais.	Pedido de desculpas de um jogador de tênis caso vença um ponto por um lance de sorte – é uma tradição mantida até hoje e que ressalta valores como camaradagem e cavalheirismo.

Quadro 11: Formas de trabalho de manutenção institucional ligados a questões normativas e cognitivas

Fonte: adaptado de LAWRENCE e SUDDABY, 2006.

No quadro acima, vê-se como as estratégias discursivas e o uso de narrativas são importantes como meios de manutenção da legitimidade institucional (ZILBER, 2009; FRAGOSO e GUARIDO FILHO, 2012; ALEXANDER, 2006). A cristalização nas práticas cotidianas dos valores presentes nas narrativas é a própria essência do processo de institucionalização, dando sentido e conforto à atuação dos atores. É comum até que as práticas continuem mesmo muito depois de que seu objetivo ou intenção original seja esquecido; sua reprodução resta assegurada pelo conforto que gera a seus praticantes<sup>66</sup>.

Novamente, Lawrence e Suddaby (2006) sugerem alguns *insights* ao sistematizar as abordagens ligadas à manutenção institucional. O primeiro é que de fato é necessário ainda estudar muito mais sobre esse fenômeno, visto que “the real mystery of institutions is how social structures can be made to be self-replicating and persist beyond the life-span of their creators” (LAWRENCE e SUDDABY, 2006, p. 234). Além disso, como já visto, a

<sup>66</sup> Isto foi exemplificado por Sennet (1999) ao comparar o mercado de trabalho tido como antigo, em que reinavam trabalhos maçantes e previsíveis, com o dinamismo imposto aos trabalhadores nos anos 1990, acompanhado de um discurso de maior liberdade e realização. Na prática, o autor notou como o trabalho antigo altamente rotinizado dava uma sensação de segurança muito diferente da alta ansiedade atual.

manutenção por meio de regras tende a ser mais consciente ou explícita do que a feita por meio de normas ou esquemas interpretativos, ainda que estes últimos sejam fundamentais – e muitas vezes reproduzidos inconscientemente.

Talvez a consideração mais interessante seja que trabalhar pela manutenção institucional não equivale a pressupor uma estabilidade institucional absoluta; ao contrário, fala-se de esforço, tentativa e erro, caminhos mais ou menos planejados e respostas limitadas a um ambiente mutável:

In order to maintain institutions, actors must cope with the entrance of new members into the organization or the field, the evolution of the field in new and unexpected directions, and changes in pan-institutional factors such as technology and demographics. Consequently, actors need to develop specialized techniques by which new members are engaged and socialized, and new norms, demographic patterns and changes in the external environment incorporated into pre-existing routines and patterns. Understanding how institutions maintain themselves, thus, must focus on understanding how actors are able to effect processes of persistence and stability in the context of upheaval and change (LAWRENCE e SUDDABY, 2006, p. 234).

Finalmente, é interessante pensar que o foco renovado em manutenção institucional se relaciona a uma visão mais ampla de agência, conforme proposto por Battilana e D'Aunno (2009) a partir de Emirbayer e Mische (1998). Para os autores, é comum associar trabalho institucional apenas a um tipo de agência projetiva, como se dá nos esforços de empreendedorismo institucional guiados por uma visão de futuro. No entanto, verifica-se outros tipos de agência em ação:

- agência iterativa (reativação de práticas passadas)
  - atuando ou executando (*enacting*) práticas institucionalizadas
  - selecionando quais são as práticas legítimas frente às alternativas
- agência prática-avaliativa (respostas normativas às demandas do presente)
  - adaptando práticas institucionalizadas
  - fortalecendo os mecanismos regulatórios
- agência projetiva (engajamento imaginativo do futuro)
  - consertando instituições que precisam de novas bases de legitimidade
  - defendendo práticas institucionalizadas que estão sob ataque

Não se deve esquecer, ainda, que a posição social do ator pode influenciar o tipo de agência à sua disposição.

### **3.3.3.3 Dirupção de instituições**

Esta categoria reúne as formas de trabalho feitas por atores que consideram que seus interesses não estão sendo atendidos a contento pelos arranjos institucionais vigentes. Entre os tipos, temos os esforços para desconectar sanções e recompensas, dissociar fundações morais (tornando-as menos legítimas) e enfraquecer pressupostos e crenças. É preciso entender, sobretudo, a desinstitucionalização como um processo – pode acontecer pelo surgimento de uma nova instituição, mas há outros caminhos possíveis: “actors appear to disrupt institutions primarily by redefining, recategorizing, reconfiguring, abstracting, problematizing and, generally, manipulating the social and symbolic boundaries that constitute institutions” (LAWRENCE e SUDDABY, 2006, p. 238).

De acordo com os autores, de todos os tipos de trabalho institucional, este é o que foi menos estudado. É preciso notar, no entanto, a ausência de menção neste texto fundante a outras literaturas que investigam fenômenos conexos, como a de movimentos sociais. Os próprios esforços de Fligstein e McAdam (2011) de aproximar essa literatura do institucionalismo mostram uma possível abordagem em que os atores agem estrategicamente para alterar campos sociais, o que inclui muitas vezes a contestação a instituições existentes de forma a abrir espaço para novas abordagens ou atores.

Ao pensar sobre os esforços que levam à criação, manutenção ou dirupção de instituições, é importante não perder de foco o papel dos diferentes atores nesses processos. A seguir, discute-se em especial o papel dos líderes organizacionais.

### **3.3.4 O trabalhador institucional enquanto líder organizacional**

Como já foi visto, uma das propostas da abordagem de trabalho institucional é “trazer de volta” o indivíduo ao foco da análise institucional, dando também mais atenção aos processos institucionais que ocorrem no nível organizacional. Essas questões se combinam quando se pensa no gestor organizacional como um líder institucional. Não é surpresa que autores recentes, em especial Kraatz (2009) e Washington, Boal e Davis (2008), foram retomar as ideias de Selznick (1957) a partir de novo olhar do IW.

Em seu clássico *Leadership in Administration*, Selznick apresenta a diferença entre uma organização e uma instituição, como já visto na seção 3.1.1. Nesse sentido, ele reconhece um papel fundamental do líder no processo de institucionalização da organização, propondo,



assim, um conceito de liderança institucional. Para Kraatz (2009), esse é um aspecto ainda pouco estudado pelos pesquisadores de IW.

Selznick propõe uma visão bastante idealizada do que seria um líder institucional, que em sua melhor acepção se confunde com a ideia de um “estadista organizacional” – alguém que busca não só construir a integridade de sua instituição, mas também protegê-la como se fosse sua própria integridade pessoal. É alguém com habilidades sociais e políticas, que reconhece a importância do lado informal e de alinhar os valores e ideais de seus subordinados com os da organização. Na visão de Kraatz, Selznick argumentava que:

the administrator/politician becomes a leader as he begins to concern himself (at least outwardly) with defining the institution’s mission and values, with creating structures that ‘embody’ these values, and with ensuring the institution’s adaptation to changing circumstances (KRAATZ, 2009).

A ideia de um líder institucional se diferencia da visão predominante do campo de estudos de liderança organizacional, em especial quanto ao tipo de agência, de poder e de visão:

Our core argument is that organizational leadership, or leaders inside of organizations, is(are) based upon a notion of instrumental agency, hierarchical and charismatic power, and typically uses a future leaning vision. Institutional leadership, or leaders of organizations, is(are) based upon a notion of embedded or constrained agency, influence or negotiated power, and typically uses a backward-leaning vision meaning that the vision is there to remind the organization of the core values (WASHINGTON, BOAL e DAVIS, 2008, p. 722)

A motivação de Selznick ao estudar liderança era prover diretrizes práticas e morais para os detentores de poder e defender um uso responsável do poder, buscando demonstrar, em essência, que o idealismo podia compensar, podia valer a pena. Mas reconhecia também a complexidade pragmática da ação moral dentro de ambientes essencialmente políticos, bem como a prevalência de líderes pouco inspirados, ruins ou oportunistas.

Ainda que seja preciso ter uma visão crítica do texto por vezes ingênuo de Selznick (pela idealização excessiva do líder institucional), é importante considerar que ele expõe a natureza política de toda instituição organizacional e, portanto, a natureza política da liderança. Na opinião de Kraatz, é possível então partir das considerações anteriores e atualizá-las com base em pesquisas atuais:

Selznick’s exhortations concerning the making of commitments and the protection of organizational integrity thus remain remarkably insightful,

even though they appear incomplete in light of current knowledge about the cultural bases of legitimacy and the dynamics of organizational fields (KRAATZ, 2009).

Descortina-se, assim, um desafio duplo: combinar a busca de legitimidade externa com a necessidade da criação e manutenção da integridade organizacional.

A *busca de legitimidade* se dá nos esforços para conquistar o apoio de diversos públicos externos, buscando demonstrar simbolicamente a adequação cultural de sua existência e atuação para diferentes elementos de seu ambiente institucional. Pode-se dizer que é uma visão mais “neoinstitucional” do trabalho do líder. Já *criação e manutenção de integridade organizacional* dizem respeito a ações para integrar diversos públicos internos (*constituencies*) e propósitos organizacionais, forjar cooperação e conquistar consenso. O desafio é criar uma entidade uma que seja minimamente coerente, integrada e consistente com seu legado histórico, aproximando-se assim da visão do Selznick.

### **3.3.5 Uma apreciação crítica da proposta de trabalho institucional**

Apontar potencialidades e méritos desta nova abordagem não significa ignorar as críticas e os questionamentos que já foram levantados, é claro. Wijen (2010) questiona até que ponto o conceito e os estudos de IW trazem ideias novas para além dos debates predominantes em análise institucional sobre estrutura / agência, legitimidade e contradições.

Para diversos outros comentaristas, deve-se dar mais atenção aos pressupostos epistemológicos por trás da abordagem. Wilmott (2011) tem dúvidas se a perspectiva do IW seria capaz de trazer uma abordagem mais crítica e emancipatória aos estudos institucionalistas, até pela falta de uma visão reflexiva sobre o próprio trabalho institucional feito pelos proponentes dessa abordagem. O autor formula então a seguinte pergunta:

Can institutional theory, and more specifically a focus on institutional work, provide insights into emancipatory processes that, in facilitating a transformation of oppressive conditions, are more potent than the insights generated by elements of some variant(s) of critical analysis? (WILMOTT, 2011, p. 71).

Kaghan e Lounsbury (2011), entre outras críticas, apontam a necessidade de que a abordagem de trabalho institucional dialogue mais com outras perspectivas, em especial a de lógica institucional (e.g., THORNTON e OCASIO, 2008). Os autores também alertam para que o renovado foco nos indivíduos não resulte em um “individualismo metodológico”, em que se

daria pouca atenção ao diálogo entre as práticas observadas e as micro e macro estruturas em que estão imersas.

Para Hwang e Colyvas (2011), o desenvolvimento da abordagem de IW ainda precisa dar conta de duas questões relevantes. A primeira é que se deveria problematizar mais os atores envolvidos em trabalho institucional, em especial quanto a suas identidades e interesses: esses também são socialmente construídos, e não deveriam ser *taken-for-granted*. A segunda é buscar uma teorização mais rica dos contextos institucionais, que constroem e até determinam o tipo de ator que irá desenvolver qual tipo de trabalho institucional.

Finalmente, é possível fazer uma reflexão mais pragmática ligada às práticas de pesquisa baseadas em trabalho institucional. Parece ser necessário dar mais coesão e precisão à teoria, já que uma impressão possível é a de que **tudo** é trabalho institucional – a lista completa inclui *practice work, boundary work, advocacy, defining, vesting, constructing identities, changing normative, associations, constructing normative, networks, mimicry, theorizing, educating, enabling work, policing, deterring, valourizing and demonizing, mythologizing, embedding and routinizing*, desconectar sanções, dissociar fundações morais, enfraquecer pressupostos e crenças, atos narrativos, liderança... O que não é trabalho institucional? Esse ponto merecerá nova consideração ao final desta tese.

### **3.4 Associações em uma perspectiva institucional**

Na literatura institucional, as associações são geralmente vistas como:

- Uma fonte de legitimidade institucional de uma organização ou um campo, ou mesmo de autoridade normativa ou simbólica (SUCHMANN, 1995; SCOTT, 2008; DIMAGGIO e POWELL, 1983);
- Um instrumento ou cenário para ação de empreendedores institucionais na criação ou transformação de campos institucionais (GREENWOOD, SUDDABY e HININGS, 2002);
- Parte do ambiente institucional ou da governança pública em que as organizações atuam (SCOTT, 2008; FLIGSTEIN e MCADAM, 2011).

Nota-se que as associações são geralmente vistas como variáveis compreendidas em um assunto ou tema de pesquisa mais amplo, mais do que como objetos centrais de investigação. O que significa explorar a organização associativa pela lente da análise institucional?

Selznick (1957) passava rapidamente pelo tema, questionando se em organizações como universidades, agências governamentais ou associações voluntárias a eficiência deveria ser a preocupação central de seu quadro dirigente. Além disso, notava as dificuldades políticas típicas de associações: “within every association there is the same basic constitutional problem, the same need for an accommodative balance between fragmentary group interests and the aims of the whole, as exists in any polity” (SELZNICK, 1957, p. 9)

O já mencionado estudo de Gammelsaeter (2010) apresenta uma possível abordagem, mostrando como diferentes lógicas institucionais competem em uma única associação. Pode ser interessante, assim, desenvolver a ideia de que as associações seriam um caso especial das “organizações pluralistas” de Kraatz e Block (2008). Certamente não são seu único tipo (muitas outras, como hospitais e universidades, precisam responder a diferentes lógicas), mas associações são singulares pois deveriam resolver suas diversas e muitas vezes contraditórias pressões internas pela prática da governança associativa.

Se persuasão é a língua franca da prática associativa (WARREN, 2001), o debate sobre os desafios de liderança e governança nessas organizações pode se beneficiar da discussão sobre a natureza da liderança institucional. Selznick (1957), ao tratar do tema, se refere explicitamente às associações voluntárias, perguntando-se qual deveria ser a preocupação central de um gestor associativo. Mais do que eficiência, tal líder deveria se ver como um “estadista” que busca institucionalizar a organização – ou seja, cultivar e infundir valores que vão além dos requisitos técnicos de suas atividades.

A combinação entre teoria institucional e a prática associativa também pode jogar luz no desafio duplo das associações na busca de legitimidade interna e externa e no entendimento do papel de práticas associativas como *membership management* e governança associativa nesse processo. Até que ponto os procedimentos de governança importam como processos reais de tomada de decisão? Ou seria sua observação ritualística a parte mais importante, como um “mito racional” das associações?

Pode ser interessante voltar aos principais conceitos e definições da teoria institucional tendo como objeto de interesse a associação, em especial quanto aos pilares, à agência e à relação com o campo.

Se pensarmos nos pilares de Scott (2008), têm-se as seguintes proposições:

- **Pilar regulativo:** Uma associação que se funda a partir de princípios regulativos é aquela em que seus associados observam comportamentos previstos nos estatutos e outros regulamentos formalmente sancionados. Desvios de comportamento podem e devem ser punidos com sanções, das quais a mais grave geralmente é a exclusão do quadro associativo.
- **Pilar normativo:** Uma associação baseada em princípios normativos é aquela em que seus associados observam comportamentos tidos como moralmente desejados e adequados, julgados a partir de valores consensuais. Um comportamento que se distancia das normas mobiliza sentimentos de vergonha ou inadequação, fazendo com que esse associado perca a legitimidade moral de participar nas atividades da associação e possivelmente se exclua antes que seja necessário expulsá-lo do quadro associativo.
- **Pilar cultural-cognitivo:** Uma associação baseada em princípios culturais-cognitivos é aquela em que seus associados desempenham papéis esperados conforme um roteiro geral do que é uma associação e outro específico da cultura, símbolos ou práticas comuns àquela associação. A fuga de comportamentos pré-estabelecidos faz com que sejam considerados incompetentes ou desempenhando papéis sem sentido, mobilizando sentimentos de confusão e incerteza sobre seu lugar na associação.

O estudo de Galvin (2002) é um dos poucos que mostram esse tipo de abordagem, focando principalmente no caráter regulativo, ao introduzir regras constitutivas de membresia, padrões ou identidade: “associations function in a primarily regulatory capacity... as they enable the formation, dissemination and reproduction of shared meanings and understandings in an organizational arena” (GALVIN 2002: 677). Mas, como já foi discutido, na prática esses pilares tendem a se fundir e reforçar um ao outro. O papel esperado de um enfoque cultural-cognitivo é geralmente acompanhado de valores e normas que o justificam, bem como de regras e sanções que punem quem dele se afasta.

A própria ação coletiva que se expressa em empreendimentos associativos – fundamentalmente de propriedade relacional – pode ser entendida como um tipo de agência ou racionalidade coletiva (DIMAGGIO e POWELL, 1983): não todo-poderosa, mas que amplifica o alcance da ação individual e permite maior influência em normas, valores, formas de pensar e cultura. A associação em si se torna simultaneamente um contexto que constrange e possibilita (*enable*) o agir de seus associados.

Finalmente, quanto à relação com o campo, há dois pontos a considerar. O primeiro, como postulado no capítulo anterior, é que o próprio empreendimento associativo pode ser entendido como uma forma de os associados incorporarem parte do ambiente, ampliando assim seu controle e ganhando um tipo de legitimidade de ação coletiva diferente da ação individual.

O segundo se dá no desafio da legitimidade externa. Como visto, as associações costumam aparecer na literatura como fonte de legitimidade para associados ou outros *stakeholders* (usuários que buscam uma certificação, por exemplo). No entanto, entende-se pouco por qual processo a própria associação se legitima no ambiente para atuar. Uma primeira pista que vem dos estudos associativos é considerar legítima uma associação que reúne a maior parte dos associados que se esperaria dela fazer parte (e.g., AHRNE e BRUNSSON, 2008), ou mesmo a quantidade de membros que possui (SKOCPOL, 2003). No entanto, esses caminhos partem de um pressuposto tautológico, já que não explicam como em algum momento se conquistou legitimidade suficiente para possibilitar chegar a números proporcionais ou relativos relevantes. Ainda há muito que se investigar quanto aos processos políticos e institucionais envolvidos na legitimação de uma associação e de sua causa ou identidade.

Como visto no capítulo anterior, as associações são a combinação de um meio (associativo) e um fim (social) especial, em que se relacionam sua governança privada e pública. Quando se concebe a associação enquanto instituição, torna-se natural investigar as práticas de manutenção institucional, que teriam por objetivo fundamental renovar as bases culturais, normativas e regulativas de legitimidade externa e o engajamento voluntário dos membros em torno de sua integridade interna. O que se argumenta nesta tese é que as práticas de gestão da relação entre associação e associado – chamadas de *membership management* – são centrais nesse processo, orientando assim o estudo que será descrito nos próximos capítulos.

## 4. Percurso metodológico

*Não sei, só sei que foi assim. (CHICÓ, 1955<sup>67</sup>)*

Esta pesquisa é de cunho exploratório, baseando-se em três estudos de casos múltiplos. O número de investigações envolvendo associações e outras organizações da sociedade civil aumentou significativamente nos últimos anos (SALAMON e ANHEIER, 2006; BRELÀZ e ALVES, 2009), com diversas abordagens sobre as características dessas organizações e do campo em geral, buscando entender a dependência de trajetória (*path dependency*) das organizações e do setor (história, cultura e tradição política). A relevância crescente das organizações da sociedade civil na política e na esfera pública atrai cada vez mais pesquisadores, que, no entanto, ainda encontram dificuldades para entender o papel dessas organizações (COHEN e ARATO, 1994).

Antes de entrar em detalhes nos procedimentos adotados para desenvolver esses estudos de caso, é importante também tecer breves considerações sobre a construção de conhecimento em pesquisas acadêmicas no campo de estudos organizacionais. Como observam Gioia e Corley (2011), a prática dos estudos organizacionais começou baseada principalmente em evidência anedotal vinda de práticas de governos e empresas. À medida que o campo acadêmico se desenvolveu, buscou-se a utilização de uma diversidade maior de procedimentos de coleta e análise de dados (SCANDURRA e WILLIAMS, 2000), suportados e justificados por algumas correntes epistemológicas. Ainda que estudos de cunho neopositivistas, com forte base quantitativa, tenham se tornado dominantes em boa parte do campo, nota-se também o aumento da quantidade de estudos de base qualitativa nos últimos 30 anos, conforme Duriau et al (2007).

Como antecipado na introdução desta tese, o estudo aqui desenvolvido almeja dialogar não apenas com a academia, mas também com os praticantes da gestão associativa. Essa visão inspirada no pragmatismo nem sempre foi objeto de atenção no campo de estudos organizacionais, segundo Gioia e Corley (2011), mas se revela especialmente importante quando se pensa que este é um campo de estudos focado em profissionais:

Focusing on the weightier notion of practice (with its pedigree in the deep philosophical traditions of American pragmatism) would not only signal to scholars that we are working on

---

<sup>67</sup> Em lembrança ao imortal Ariano Suassuna (16/jun/1927 – 23/jul/2014).

significant issues but would provide a firm intellectual basis for theoretical formulations with pragmatic relevance (GIOIA e CORLEY, 2011, p. 22).

Com base nesse espírito, esses autores afirmam que estudos que almejam contribuições teóricas devem ter como base dois entendimentos: (1) que o conhecimento deveria ser tratado como um processo; (2) que a produção de conhecimento deveria ser tratada como um diálogo recursivo entre teóricos e *reflective practitioners* (atores da prática com capacidade de reflexão).

Esse diálogo entre teoria e prática também se mostrou presente na realização da pesquisa de campo necessária para a condução dos estudos de casos. Nesse ponto, é necessário introduzir duas breves discussões: o conceito de campo-tema (SPINK, 1993) e a inspiração instrumental em *grounded theory* (CORBIN e STRAUSS, 1990).

Segundo Spink (1993), o sentido mais conhecido de campo (e de pesquisa de campo) vem da antropologia tradicional<sup>68</sup>, pensando esse conceito como o lugar onde se observa e se interage – de forma objetiva e neutra – com as pessoas em seu habitat natural. Sucessivos questionamentos dessa visão em diferentes disciplinas acadêmicas chamaram a atenção para outros componentes que influenciam o campo (por exemplo, meios de comunicação) e para o reconhecimento da importância da intersubjetividade, levando a “uma perspectiva na qual os horizontes e os lugares eram compreendidos como produtos sociais e não como realidades independentes” (SPINK, 2003, p. 22). A própria escolha do tema a ser pesquisado já define um ou múltiplos campos de investigação.

Portanto, o reconhecimento da importância do lugar na pesquisa e das escolhas feitas antes de se chegar ao campo possibilitam novos conceitos e perspectivas. Chega-se assim a uma definição de campo-tema:

Campo, entendido como campo-tema, não é um universo ‘distante’, ‘separado’, ‘não relacionado’, ‘um universo empírico’ ou um ‘lugar para fazer observações’. [...] *O campo-tema*, como complexo de redes de sentidos que se interconectam, é um espaço criado – usando a noção de Henri Lefebvre<sup>69</sup> (1991) – herdado ou incorporado pelo pesquisador ou pesquisadora e negociado na medida em que este busca se inserir nas suas teias de ação. Entretanto, isso não quer dizer que é um espaço criado

---

<sup>68</sup> Ou também da escola de sociologia de Chicago dos anos 1930.

<sup>69</sup> LEFEBVRE, H. *The production of space*. Oxford:Blackwell, 1991.



voluntariamente. Ao contrário, *ele é debatido e negociado*, ou melhor ainda, *é argüido dentro de um processo que também tem lugar e tempo*. (SPINK, 2003, p. 28, grifos nossos)

Na visão do autor desta tese, a noção de campo-tema traduz de forma feliz sua relação com seu objeto de estudo – associações – e revela o quanto isso é importante nas escolhas feitas – tema, questões, desenho de pesquisa – e nas negociações com os casos, como será relatado posteriormente.

Em relação à inspiração na *grounded theory* (CORBIN e STRAUSS, 1990), é preciso reforçar que não existe a pretensão de se ter respeitado seus princípios epistemológicos; acima de tudo, é em termos instrumentais que se deu essa inspiração. Assim, houve iteração entre abordagens dedutivas e indutivas, ora recorrendo à teoria, ora ao campo, para se mapear e analisar as práticas de gestão de membresia. Esse cuidado guiou não apenas a coleta e a análise de dados, mas também a redação do capítulo teórico. Alguns achados de pesquisa enquanto ela ainda ocorria levantaram novas questões e preocupações, que por sua vez deram novas ideias de pesquisa de termos e autores, o que, por sua vez, também levou a atualizações das revisões teóricas.

#### **4.1 Os caminhos da pesquisa**

Como em qualquer pesquisa acadêmica, depara-se com a necessidade de realizar em procedimentos concretos o que se discutiu em termos conceituais acima. Isso passa pelo desenho da pesquisa, pela coleta e pela análise dos dados. Como se viu, o desenho da pesquisa resultou na escolha da estratégia de estudos de casos múltiplos, que serão descritos adiante. A coleta de dados desenvolvida buscou combinar diferentes tipos de dados primários e secundários, em especial pelas técnicas de pesquisa documental e entrevistas. Em menor grau, contou-se também com a observação não participante. Finalmente, passou-se à análise dos dados coletados e à redação dos casos propriamente dita.

Nesse processo, o grande desafio é de criar sentido a partir de muita informação emaranhada, nas palavras de Langley (1999):

And this is where the central challenge lies: moving from a *shapeless data spaghetti*<sup>70</sup> toward some kind of theoretical understanding that does not betray the richness, dynamism, and complexity of the data but that is understandable and potentially useful to others (LANGLEY, 1999, p. 694, grifo nosso).

Como visto, optou-se pelo estudo de caso como desenho de pesquisa. Um caso, segundo Yin, é uma “[...] investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005, p. 32). Por ajudar a entender melhor como se dá essa relação é que o caso se revela adequado para investigações exploratórias. Para Eisenhardt (1991), estudos de caso múltiplos enriquecem o potencial de desenvolvimento de teoria, pois os diferentes casos podem enfatizar aspectos complementares do fenômeno estudado. Os passos no desenvolvimento dos casos seguiram em grande parte as sugestões de Eisenhardt (1989).

O início do processo se dá pela definição das perguntas de pesquisa, que já foram reveladas na Introdução. A seleção dos casos tem dois parâmetros principais: as próprias questões de investigação e uma orientação pela teoria. Em seguida, foram criados instrumentos e protocolos de pesquisa, que serão discutidos na seção a seguir. Dá-se então início ao campo, buscando uma interação entre coleta e análise (e revisão da literatura, como se viu). Finalmente, vem o aprofundamento dos esforços de análise dos dados e redação dos casos<sup>71</sup>.

### **Seleção dos casos**

A seleção dos casos se deu a partir da ideia de buscar associações voluntárias de destaque na infraestrutura institucional da sociedade civil brasileira, contando com os seguintes critérios:

- associados reunidos em torno de uma identidade e/ou causa (ou seja, evitando associações primariamente corporativistas, apenas de representação de interesses);
- representatividade e legitimidade em um campo específico;
- complexidade organizacional considerável dentro do contexto de associações brasileiras, traduzida em trajetória relevante (ao menos 15 anos de história) e existência de equipe profissional com divisões funcionais e hierarquia mínima (o que possibilita verificar a interação entre associados e gestão);
- variações em características significativas, de modo a favorecer a extensão (cf. EISENHARDT, 1991) em suas análises.

---

<sup>70</sup> Perfeita a expressão para descrever a sensação de olhar pela primeira vez em conjunto as notas de campo, os documentos classificados e as entrevistas transcritas.

<sup>71</sup> Não custa reforçar o quanto esse processo não é linear nem simples como essa descrição pode levar a crer.

Esse último ponto foi crucial para se chegar aos casos pesquisados. Priorizou-se uma variação pelo tipo de associado – individual, organizacional ou misto, o que justifica as escolhas realizadas.

Fez-se então uma lista de associações que poderiam se enquadrar no perfil descrito acima, dando-se preferência a organizações com cuja trajetória o autor desta tese tivesse familiaridade e em que tivesse facilidade de acesso a um contato com posição de destaque na gestão ou governança. Volta-se aqui à noção de campo-tema para qualificar o processo que se seguiu. Não há dúvidas que a negociação que resultou no aceite de Abong, IBCCrim e IBGC se envolveu em emaranhados de laços pessoais e institucionais, além do interesse despertado pelo tema; quem sabe isso seja evidência da relevância da questão da pesquisa para os praticantes da gestão associativa. Nos três casos, o aceite final veio depois de decisão de algum colegiado de governança de cada associação. A carta convite enviada aos casos está disponível no Apêndice A. Um resumo das três associações pode ser visto no quadro abaixo.

	<b>Abong</b>	<b>IBCCrim</b>	<b>IBGC</b>
<b>Causa ou identidade</b>	Ideia de ONG como organização de cunho político e com ideal de justiça social	Estudo e disseminação de uma visão das ciências criminais a partir dos direitos humanos	Disseminação das melhores práticas de governança corporativa a todos os seus agentes
<b>Perfil dos associados</b>	Organizacional. 231 ONGs	Individual. 3.294 advogados, juízes, estudantes	Misto. 1.212 membros individuais, 192 empresas
<b>Ano de fundação</b>	1991	1992	1995
<b>Equipe</b>	6 funcionários em tempo parcial	29 funcionários em tempo integral	37 funcionários em tempo integral
<b>Orçamento anual (aprox.)</b>	R\$ 525 mil (2012)	R\$ 4 milhões (2013)	R\$ 16 milhões (2013)

Quadro 12: Apresentação resumida dos casos

Fonte: autoria própria.

#### 4.2 Instrumentos e procedimentos de coleta

Para a condução dos estudos de casos, optou-se por três técnicas de coleta de dados: entrevistas, pesquisa documental e observação. Ao longo do estudo, não foi possível dar

ênfase à observação de eventos, o que fez com que se contasse mais com as entrevistas e a pesquisa documental. A lista a seguir resume os principais números e características dos dados coletados:

- **Documentos:** foram coletados, lidos e analisados cerca de 180 documentos no total, incluindo relatórios, estatutos, *website*, publicações institucionais e editoriais, e documentos internos de gestão, entre outros (75 da Abong, 56 do IBGC e 44 do IBCCrim).
- **Entrevistas:** foram realizadas 43 entrevistas semiestruturadas em profundidade com gestores, conselheiros, associados e outros atores relevantes em cada caso (16 da Abong, 15 do IBGC e 12 do IBCCrim).
- **Observação:** foram observados dois eventos – uma reunião de diretoria do IBCCrim<sup>72</sup> (em setembro de 2013) e o Congresso Internacional de Governança Corporativa do IBGC (em outubro de 2013). Além de notas com descrições desses eventos, foram também resumidas as principais observações e percepções do autor sobre questões de interesse.

A seguir são detalhados os procedimentos para a realização da pesquisa documental e das entrevistas, já que representam as maiores fontes de informações e dados.

#### 4.2.1 Documentos

Os documentos se mostraram uma fonte rica de informações dos casos estudados. Ajudaram não só a resgatar a memória organizacional das associações, mas também a prover dados, números e fatos. Considera-se essa técnica de pesquisa especialmente significativa em estudos com associações, já que, por sua natureza coletiva e de muitas discussões e debates, os documentos são um caminho natural para registrar diferentes pontos de vista dos associados e gestores associativos (GREENWOOD, SUDDABY e HININGS, 2002). Os principais tipos de documentos consultados são descritos no quadro abaixo.

---

<sup>72</sup> O autor desta tese não foi autorizado a observar reuniões do Conselho da Abong nem do IBGC.

<b>Tipo de documento</b>	<b>Detalhamento</b>
Demonstrativos financeiros	Balancos, Demonstrativo de Resultados do Exercício, pareceres de auditores
Documentos oficiais da organização	Estatuto, atas de assembleias e de reuniões de Conselho
Materiais de comunicação	Folhetos e publicações para divulgação da associação aos associados e ao público em geral
Plano de gestão	Planos de gestão, relatórios de planejamento estratégico, apresentações
Publicações editoriais	Publicações que fazem parte da linha programática / editorial da associação (por exemplo, o <i>Boletim do IBCCrim</i> )
Publicações institucionais	Relatórios / publicações de pesquisas feitas com associados ou sobre a associação
Relatórios de gestão	Relatórios anuais / trienais que prestam contas da atuação da associação em um dado período
<i>Website / dados online</i>	Notícias, páginas com descrições sobre a organização

Quadro 13: Lista com principais tipos de documentos utilizados na pesquisa

Fonte: autoria própria.

Os documentos foram obtidos tanto a partir dos contatos com a associação como por iniciativa do autor desta tese, por meio de pesquisas *online*. Estas foram feitas no *site* de cada associação e também usando recursos como o *internet archive*<sup>73</sup>, que permite que se encontrem versões mais antigas das páginas pesquisadas. Graças a esse recurso foi possível encontrar vários relatórios e notícias atualmente indisponíveis.

Todos os documentos foram lidos pelo autor ou por um assistente de pesquisa. Os trechos mais interessantes foram marcados e classificados para posterior referência, tendo sido utilizados principalmente na redação dos casos, como se verá no capítulo 5. A lista completa de documentos consultados pode ser vista no Apêndice B.

#### **4.2.2 Entrevistas**

Como preparação para essa etapa da pesquisa, o autor desta tese leu textos sobre a condução de entrevistas, alguns de ordem mais técnica (SILVERMAN, 2009), outros que discutem mais a fundo os pressupostos de uma entrevista (ALVESSON, 2003). Concorda-se com este último

<sup>73</sup> Este serviço – disponível no endereço [web.archive.org](http://web.archive.org) – funciona literalmente como um arquivo da Internet, coletando regularmente as informações disponíveis em inúmeros *websites* e disponibilizando-as para pesquisa. Os registros mais antigos encontrados para cada caso foram: Abong – 28 de novembro de 1999; IBGC – 6 de dezembro de 2000; IBCCrim – 5 de fevereiro de 2002.

autor quando ele alerta para a necessidade de não se idealizar as entrevistas – nem como processo nem quanto a seus resultados:

It is important not to simplify and idealize the interview situation, assuming that the interviewee – given the correct interview technique – primarily is a competent and moral truth teller, acting in the service of science and producing the data needed to reveal his or her ‘interior’ (i.e., experiences, feelings, values) or the ‘facts’ of the organization. [...] The interview as a complex social event calls for a theoretical understanding or, rather, a reflexive approach. (ALVESSON, 2003, p. 14).

Assim, mostrou-se importante ter em mente o entendimento das entrevistas como um *evento social complexo*. Essa abordagem de fato permite uma interpretação instigante das entrevistas realizadas, como se verá nos capítulos analíticos. Não obstante esse cuidado, elas se mostraram uma fonte vital de informação; descreve-se a seguir como foram conduzidas, envolvendo as seguintes etapas:

1. Elaboração de roteiro de entrevista
2. Mapeamento do conjunto ideal de entrevistados
3. Seleção de entrevistados
4. Realização das entrevistas
5. Análise das entrevistas

### **Elaboração do roteiro de entrevista**

O roteiro foi desenvolvido de forma a obter um retrato do entrevistado (quem ele é, o que faz) e relatos de experiências relacionadas às práticas de gestão de membresia. Sendo um roteiro para uma entrevista semiestruturada, houve bastante liberdade por parte do autor de adaptar as perguntas feitas em cada entrevista conforme julgasse adequado. O roteiro está estruturado em quatro partes principais, e sua versão completa se encontra no Apêndice C:

1. Identificação do entrevistado (quem é, cargo, funções, breve trajetória)
2. Descrição detalhada do que faz na associação (projeto, funções, responsabilidades)
3. Perguntas específicas sobre práticas de gestão de membresia
4. Reflexões finais sobre gestão em associações e sobre o caso específico

Antes de dar início à coleta de dados com representantes dos casos selecionados, foram feitas duas entrevistas-teste com conhecidos do autor que possuem vivência no ambiente associativo. Ambas feitas em 30 de agosto de 2013, elas serviram tanto para refinar o roteiro como para checar os procedimentos que se dão antes, durante e depois da entrevista.

## Mapeamento do conjunto ideal de entrevistados

Com base na literatura sobre associações, nos estudos iniciais de cada caso (visitas ao *website* e leitura de alguns documentos) e na experiência do autor, montou-se a figura abaixo, que identifica diferentes papéis relevantes dentro de uma associação (situada em seu contexto e na relação com seu campo e a sociedade em geral). Dá-se atenção especial à questão da gestão de membresia, é claro.

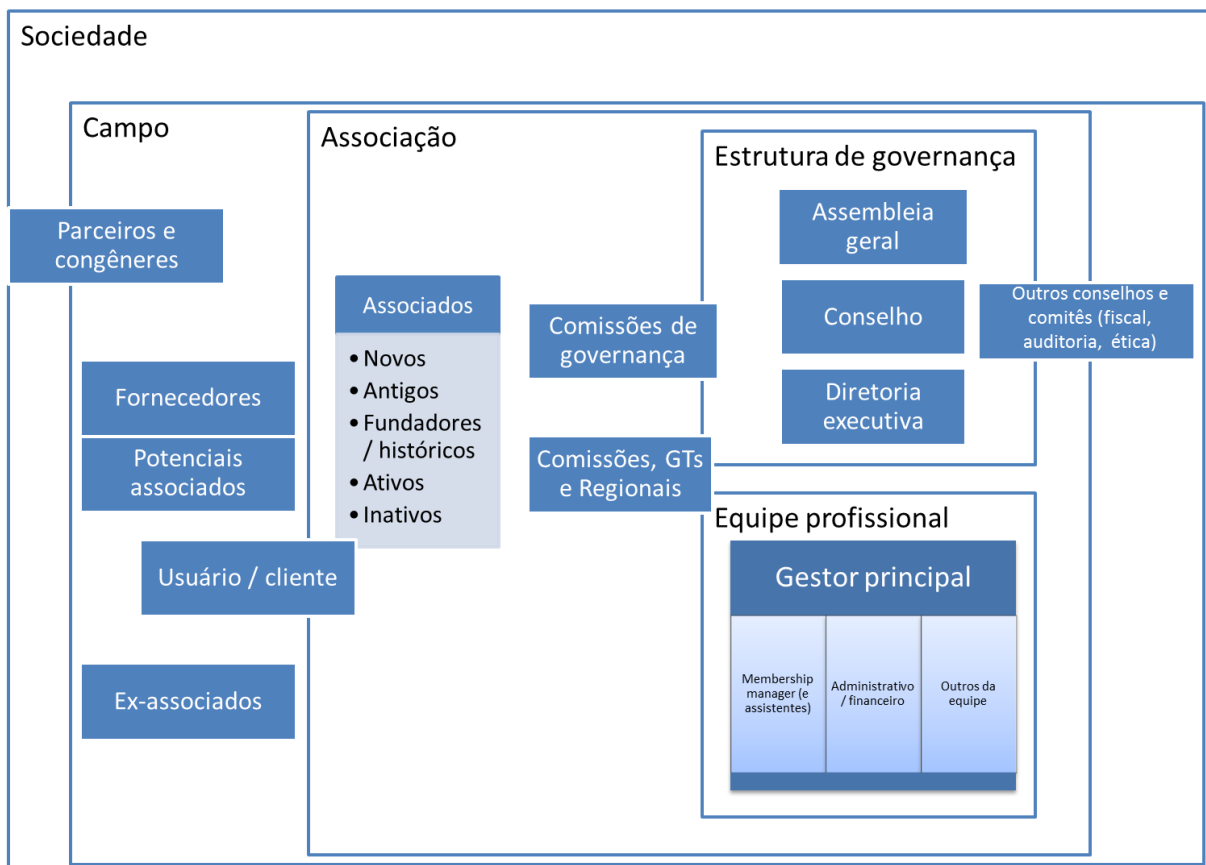


Figura 5: Mapeamento de possíveis entrevistados em associações

Fonte: autoria própria.

A descrição detalhada de cada papel da figura acima se encontra no Apêndice D. Por conta do tempo disponível para realizar a pesquisa de campo, optou-se por descartar alguns dos potenciais perfis, considerados menos relevantes, e priorizar cinco categorias de entrevistados, conforme o quadro abaixo. O agrupamento se mostrou necessário, pois na prática foi possível observar como as muitas divisões acima pouco descrevem a realidade encontrada. Boa parte dos associados desempenha mais de um papel, seja simultaneamente ou ao longo do tempo. Esse será um ponto relevante a ser retomado na análise dos casos.

<b>Perfil geral</b>	<b>Descrição</b>	<b>Variações / perfis específicos</b>
Associado	Associado regular da associação	Ativo / inativo, novo / antigo, individual ou representante de associado organizacional
Conselheiro	Pessoa que faz parte atualmente da governança da associação	Associado, não associado (membro externo em Conselho de Ética)
Histórico	Associado com longa trajetória e peso institucional dentro da associação	Idealizadores, fundadores, primeiros presidentes ou conselheiros
Gestor	Funcionários e associados com responsabilidade executiva	Superintendente, secretário geral, diretor presidente, ex-gestor
Equipe	Funcionários envolvidos na gestão da associação	Diferentes áreas: administração, financeiro, comunicação, relação com associado, eventos

Quadro 14: Descrição dos perfis de entrevistados

Fonte: autoria própria.

### **Seleção de entrevistados**

Após o mapeamento, conversou-se com o contato principal de cada caso para fazer uma lista de potenciais entrevistados, chegando-se a cerca de 18 a 20 nomes ou organizações-alvo por caso – com pelo menos um potencial entrevistado para cada perfil selecionado. Os critérios que orientaram a escolha de cada nome foram:

- Precisão – corresponde fielmente ao que está descrito no perfil.
- Representatividade – é considerado representativo ou típico do perfil.
- Conveniência – há facilidade de marcar a entrevista por parte do contato de cada caso ou do pesquisador.

### **Realização das entrevistas**

As entrevistas foram conduzidas em dois momentos. Um primeiro esforço de coleta aconteceu entre 23 de setembro e 16 de dezembro de 2013, quando foram feitas 21 entrevistas (8 do IBGC, 8 do IBCCrim e 5 da Abong). O segundo ocorreu entre 23 de janeiro e 3 de abril de 2014, contando 22 entrevistados (7 do IBGC, 4 do IBCCrim e 11 da Abong). Chega-se assim ao total de 43<sup>74</sup> entrevistas realizadas, conforme as tabelas abaixo, separadas por cada caso.

<sup>74</sup> Quando se dividem os entrevistados em associados (já que conselheiros e históricos também são, em sua maioria, membros atuais) e funcionários, têm-se 28 associados (65%), 11 funcionários (26%) e quatro outros (9% – ex-associados, ex-gestores, membro externo de Conselho de Ética).



Tabela 1: Número de entrevistados por caso e por perfil

<b>Perfil</b>	<b>Abong</b>	<b>IBCCrim</b>	<b>IBGC</b>	<b>Total</b>
Associado	2	3	4	<b>9</b>
Conselheiro	5	3	2	<b>10</b>
Histórico	2	2	2	<b>6</b>
Gestor	3	1	2	<b>6</b>
Equipe	4	3	5	<b>12</b>
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>43</b>

Fonte: autoria própria.

Como procedimento geral, era enviado um convite por e-mail, muitas vezes precedido ou acompanhado por comunicação do contato principal de cada caso. As entrevistas foram realizadas em sua grande maioria nas sedes dos casos, em menor número em local escolhido pelo entrevistado (o próprio escritório ou lugar público, por exemplo) e, finalmente, por *Skype* (em sete casos). Todas as entrevistas foram gravadas após se conseguir a autorização dos entrevistados para tanto, verbalmente (na própria gravação) ou assinando um Termo de Consentimento (disponível no Apêndice E). Além da gravação, o autor fez uso de um *laptop* para tomar notas e registrar impressões e dúvidas durante a entrevista<sup>75</sup>. A maioria das entrevistas durou de 40 a 60 minutos, com uma média de 57 minutos. Todas as entrevistas foram transcritas.

A relação completa dos entrevistados se encontra nos quadros a seguir, separados por caso e por perfil.

---

<sup>75</sup> O autor considera que o uso de *laptop* durante as entrevistas foi necessário não só por digitar com uma velocidade muito maior do que escrever à mão, mas também em função de uma condição médica de tendinite no pulso direito que o impede de escrever de forma rápida e sem dor por longos períodos. Existe o risco de que o *laptop* aberto entre o entrevistador e o entrevistado tenha tido alguma influência nos resultados das conversas – possivelmente criando um certo tipo de ‘barreira simbólica’. Houve, assim, uma preocupação consciente de manter o máximo possível de contato visual com o entrevistado e não com a tela do *laptop*, para deixar claro o interesse do entrevistador pelas respostas do entrevistado. Tem-se a impressão de que após poucos minutos os entrevistados se acostumavam com tal situação e passavam a ignorar a presença da máquina.

#	Nome	Organização	Descrição detalhada	Data da entrevista	Duração
<b>Perfil geral: associado</b>					
1	Alexandre de Oliveira	MVar	Associado novo - PJ	07/mar/14	1h12min
2	Carlos Koelle	Consultor	Usuário, ex-associado	18/mar/14	45min
3	Geovana Donella	Donella & Partners	Associada nova - PF	03/abr/14	1h02min
4	Richard Doern	Grupo Stefani	Associado - PF	14/mar/14	1h06min
<b>Perfil geral: conselheiro</b>					
5	Anna Guimarães	BI International	Coordenadora do Comitê de Associação, associada	23/jan/14	45min
6	Sandra Guerra	Better Governance	Presidente do Conselho de Administração, associada	08/nov/13	46min
<b>Perfil geral: histórico</b>					
7	Bengt Hallqvist	Consultor	Fundador, ex-presidente, associado	21/fev/14	1h06min
8	Leonardo Viegas	Conselheiro de administração	Conselheiro, associado	05/nov/13	1h:17min
<b>Perfil geral: gestor</b>					
9	Emilio Martos	IBGC	Superintendente de Operações	12/dez/14	59min
10	Heloisa Bedicks	IBGC	Superintendente-geral	30/out/13	1h03min
<b>Perfil geral: equipe</b>					
11	Janaína Cavalcanti	IBGC	Gestão de Pessoas	05/nov/13	1h02min
12	Maíra Sardão	IBGC	Coordenadora de Comunicação	25/nov/14	57min
13	Rafaell Villar	IBGC	Gerente de Relacionamento	31/out/13	1h48min
14	Vera Marques	IBGC	Gerente de Operações	05/nov/13	30min
15	Viviane Santos de Almeida	IBGC	Assistente Administrativa do capítulo IBGC-Sul	10/fev/14	49min

Quadro 15: Relação de entrevistados do IBGC

Fonte: autoria própria.

#	Nome	Organização	Descrição detalhada	Data da entrevista	Duração
<b>Perfil geral: associado</b>					
1	Natasha do Lago	Ráo, Pires & Chaves Alves Adv.	Associada recém-formada	25/mar/14	21min
2	Pierpaolo Cruz Bottini	Bottini & Tamasauskas Adv.	Presidente dos GTs de Direito Penal e Econômico, ex-coordenador regional	31/out/13	28min
3	Rafael Lira	IBCCrim	Assessor da presidência e secretário geral da Comissão Especial IBCCrim-Coimbra	30/jan/14	1h10min
<b>Perfil geral: conselheiro</b>					
4	Cristiano Avila Maronna	Maronna, Stein & Mendes Adv.	2º vice-presidente, associado	09/out/13	44min
5	Eleonora Rangel Nacif	Advogada criminalista	Diretora nacional das Coordenadorias Regionais e Estaduais, associada	11/out/13	57min
6	Heloisa Estellita	FGV - Direito	Primeira Secretária e Coordenadora da <i>Revista do IBCCrim</i>	07/fev/14	35min
<b>Perfil geral: histórico</b>					
7	Alberto Z. Toron	Toron, Torihara e Szafir Adv.	Fundador, ex-presidente, associado	23/out/13	28min
8	Alberto Silva Franco	IBCCrim	Fundador, ex-presidente, associado	26/set/13	1h01min
<b>Perfil geral: gestor</b>					
9	Mariângela Magalhães Gomes	IBCCrim	Diretora presidente, associada	23/set/13	1h14min
<b>Perfil geral: equipe</b>					
10	Andreza Martiniano	IBCCrim	Seção de Ensino, Eventos e Pesquisas	09/out/13	44min
11	Rose Ianella	IBCCrim	Secretaria da Diretoria Executiva; supervisora da Seção de Ensino, Eventos e Pesquisas	30/jan/14	1h20min
12	Virissimo Marques	IBCCrim	Supervisor Administrativo Financeiro	18/out/13	55min

Quadro 16: Relação de entrevistados do IBCCrim

Fonte: autoria própria.

#	Nome	Organização	Descrição detalhada	Data da entrevista	Duração
<b>Perfil geral: associado</b>					
1	Osmar Leite	Ecos	Associado, ex-coordenador financeiro da Abong	04/fev/14	47min
2	Sergio Andrade	Agenda Pública	Associado novo	07/fev/14	51min
<b>Perfil geral: conselheiro</b>					
3	Carlota Aquino Costa	Idec	Membro do Conselho Fiscal, associado	13/fev/14	46min
4	Eleuteria Amora da Silva	Camtra	Diretora estadual – RJ, associada	05/fev/14	40min
5	Ivo Poletto	Cáritas Brasileira	Membro do Conselho de Ética	05/fev/14	37min
6	Paulo Padilha	Instituto Paulo Freire	Representante estadual – SP, associado	18/out/13	1h
7	Vera Masagão	Abong / Ação Educativa	Diretora executiva da Abong, associada	16/dez/13	1h04min
<b>Perfil geral: histórico</b>					
8	Jorge Durão	Fase	Fundador, ex-presidente, associado	04/fev/14	1h18min
9	Sérgio Haddad	Ação Educativa	Fundador, ex-presidente, associado	13/fev/14	1h03min
<b>Perfil geral: gestor</b>					
10	Helda Oliveira Abumanssur	Abong	Coordenadora de Desenvolvimento Institucional	15/out/13	2h18min
11	Marcos José Pereira da Silva	Ação Educativa	Ex-coordenador de Desenvolvimento Institucional	15/out/13	47min
12	Rosângela Paz	PUC-SP	Ex-coordenadora de Desenvolvimento Institucional	21/out/13	1h03min
<b>Perfil geral: equipe</b>					
13	Amanda Proetti	Abong	Coordenadora de Comunicação	29/jan/14	1h10min
14	Marta Elizabete Vieira	Abong	Coordenadora administrativo-financeiro	29/jan/14	1h13min
15	Nana Medeiros	Abong	Estagiária de comunicação	29/jan/14	41min
16	Nicolau Soares	Abong	Coordenador - Observatório da Sociedade Civil	29/jan/14	41min

Quadro 17: Relação de entrevistados da Abong

Fonte: autoria própria.

### 4.3 Tratamento e análise das entrevistas

O tratamento das entrevistas começou com a transferência de todas as transcrições para o *software* NVivo<sup>76</sup>, programa especializado na análise de dados qualitativos. Cada entrevista foi marcada com dois descritores, sendo possível escolher apenas uma opção de cada:

- Caso ao qual a entrevista está vinculada: Abong, IBCCrim ou IBGC.
- Perfil geral do entrevistado: associado, conselheiro, histórico, gestor, equipe.

O passo seguinte, de codificação, contou com a orientação dos procedimentos sugeridos por Saldana (2009). Assim, criou-se uma lista inicial de códigos relacionados às práticas de gestão de membresia, ligados às quatro categorias mais gerais que já haviam sido sugeridas pela revisão de literatura (Recrutamento, Engajamento, Manutenção e Gestão da Saída). Foram lidas algumas entrevistas, marcando-se trechos significativos com os códigos iniciais. Nesse momento a lista foi refeita, excluindo-se alguns e acrescentando-se novos, como será explicado abaixo. O quadro a seguir traz os códigos referentes às práticas de gestão associativa.

<b>Categoria geral</b>	<b>Códigos das práticas observadas</b>	<b>Menções em quantas entrevistas</b>	<b>Número de menções</b>
1. Recrutar	1.1. Divulgação geral ( <i>awareness</i> )	18	31
	1.2 Atração	20	55
	1.3 Filiação	35	99
2. Engajar	2.1 Envolver na governança	38	165
	2.2 Coprodução das atividades principais	39	186
	2.3 Interação entre associados	26	52
	2.4 Reconhecer a participação dos associados	5	5
	2.5 Monitoramento do comportamento ético	25	49
3. Manter	3.1 Atendimento a demandas específicas	36	80
	3.2 Comunicação (meios, canais, MKT etc.)	33	103
	3.3 Informações e pesquisas sobre associados	16	34
	3.4 Cobrança da contribuição associativa	34	82
	3.5 Benefícios e descontos	32	92
4. Saída	4.1 Gestão da saída do associado	16	42
	4.2 Expulsão de associados	1	1

Quadro 18: Códigos utilizados para classificar entrevistas quanto às práticas de gestão de membresia  
Fonte: autoria própria.

<sup>76</sup> Para mais informações: [www.nvivo.com](http://www.nvivo.com).

Além do que foi apresentado no quadro, houve outros dois conjuntos de códigos. O primeiro dizia respeito a um dos objetivos secundários: apreciar a diferença na gestão conforme o tipo de associado. Assim, trechos referentes à relação com associados pessoa física foram marcados como APF; com os associados pessoa jurídica, APJ; e quando a fala continha uma análise e uma comparação entre os dois tipos de associado, APA (de ambos).

Finalmente, o segundo se referia a outros aspectos relevantes da gestão associativa que não cabiam dentro das práticas de gestão de membresia. Esses códigos foram sendo criados ao longo da leitura e serviram principalmente para a redação dos casos e para complementar as análises das práticas de membresia. Alguns exemplos incluem:

- descrição geral da gestão da associação;
- considerações sobre a reputação e a legitimidade da organização;
- menção e interpretação da causa associativa;
- descrição do perfil do associado;
- menção aos produtos e serviços da associação
- narrativa do caso<sup>77</sup>.

Contando todos os códigos, foram marcados 3.252 trechos de entrevista (variando entre uma linha e alguns parágrafos), mas deve-se levar em conta que vários trechos foram classificados com mais de um código. Produziu-se um relatório por meio do NVivo separando os trechos marcados (que vinham identificados com os nomes dos entrevistados) por código. Foi feita uma nova leitura desses trechos, marcando passagens instigantes para possível citação na redação da tese, anotando-se temas e impressões gerais e detalhando-se como as práticas codificadas podem ser desdobradas em subpráticas específicas<sup>78</sup>.

Essa nova rodada de reflexão a partir dos trechos divididos por códigos resultou em uma última modificação da lista de práticas principais. Duas delas foram subdivididas, chegando-se à relação final, que é apresentada no capítulo 6. As práticas que foram classificadas como “1.3 Filiação” foram subdivididas em três conjuntos: “Processo de filiação”, “Aprovação” e “Formalização e recepção”. O mesmo se deu com o código “4.1 Gestão da saída do

---

<sup>77</sup> Reforça-se a diferença dessas classificações para os códigos apresentados no quadro 18 com um exemplo: se a fala do entrevistado descrevia como ele ou ela se envolvia na coordenação de uma atividade da associação (por exemplo, um evento), o trecho era marcado com o código “2.2 - Coprodução das atividades principais”. Já se a menção era apenas de ter usufruído de algum serviço da associação, optava-se pelo código “Produtos e serviços”.

<sup>78</sup> Por exemplo, dentro da prática codificada “Processo Filiação”, observaram-se quatro diferentes subpráticas, entre as quais “Atendimento e apoio específico ao processo de filiação” e “Verificação de documentos e informações fornecidas”.

associado”, que se subdividiu em “Gestão do ‘limbo associativo’<sup>79</sup>”, “Solicitação de saída por parte do associado” e “Contato com ex-associados”.

A última forma de análise desses dados foi feita com o objetivo de trazer evidências para as perguntas secundárias da tese. Para pensar na diferença entre os tipos de associado, foi feita uma leitura dos códigos específicos (APF, APJ e APA), novamente colhendo-se impressões e marcando-se falas para possível citação. Já em relação ao outro objetivo, o procedimento teve uma etapa extra. Novamente com auxílio do NVivo, gerou-se uma matriz cruzando-se os códigos principais (numerados de 1 a 4, conforme apresentado no quadro acima) com o perfil geral do entrevistado, buscando-se entender se havia padrões que surgiam ao se comparar quais tipos de práticas de gestão associativa eram mencionadas por qual perfil – associado, conselheiro, gestor, histórico e equipe. O resultado dessa análise é apresentado ao final do capítulo 6.

A seguir, passa-se à descrição dos três casos analisados.

---

<sup>79</sup> O termo será devidamente explicado no capítulo 6.

## 5. Casos estudados

Este capítulo tem por objetivo apresentar os três casos estudados: IBGC, IBCCrim e Abong. São textos com estilo descritivo, mas que inevitavelmente já contêm um pouco de análise, antecipando o que virá no próximo capítulo.

A estrutura dos casos é semelhante. Após uma breve introdução, são apresentados:

- histórico da associação;
- perfil dos associados;
- principais atividades, produtos e serviços da organização;
- estrutura e governança;
- recursos;
- relação com o ambiente;
- principais desafios.

Apesar desse roteiro em comum, optou-se por uma redação adequada às particularidades de cada caso, havendo, assim, variação e flexibilidade quando necessário. Além disso, optou-se por privilegiar uma narrativa fluida, mais do que um estrito cumprimento das normas acadêmicas. Assim, ao longo de cada caso são citadas as principais fontes que serviram de base à redação, mas deve-se levar em conta que muito do que está nessas narrativas é fruto da leitura e sistematização de dezenas de documentos (para cada associação) e das entrevistas realizadas. Nem todo dado ou afirmação corresponde explicitamente a um autor, um entrevistado ou um documento, sob pena de soterrar o texto em um número ainda maior de referências e notas de rodapé – já excessivas.

Por fim, cabe lembrar que não há pretensão de afirmar que os casos a seguir representam a única e completa verdade sobre as organizações estudadas. São necessariamente textos parciais, passíveis de contestação, e que certamente contêm imprecisões factuais – ainda que se tenha feito o máximo esforço para minimizá-las. Julga-se que é o resultado sincero de um esforço de mais de um ano de mergulho nessas três realidades com base em documentos, entrevistas e observações.



## 5.1 IBGC e o ativismo na governança

Criado inicialmente como uma associação de conselheiros de Administração preocupados com a alta gestão das empresas brasileiras, o IBGC levou alguns anos até achar sua verdadeira vocação: a causa da Governança Corporativa (GC). Em quase duas décadas o instituto passou de uma pequena associação voluntária com 15 associados a uma organização altamente profissionalizada com mais de 1.500 membros e forte reputação no Brasil e no exterior. É pautado atualmente pela seguinte missão: “Ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade” (IBGC, 2014). O IBGC define a GC da seguinte forma:

[...] é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. (IBGC, 2009a, p. 19)

Entre os princípios mencionados estão a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa. Além desses, o IBGC afirma se pautar por valores como pró-ativismo, diversidade e independência. O instituto vem disseminando os conceitos e as práticas de GC por meio de publicações, pesquisas, reuniões, congressos, certificações e prêmios, desenvolvidos em grande parte com a coordenação ou o apoio voluntário de seus associados, como se verá adiante.

É certo que essa história não se dá no vazio; houve um contexto no Brasil e no mundo que favoreceu o tema da governança e o próprio desenvolvimento do instituto. Ao longo dos anos 1980 e 1990 houve uma conjunção de fatores que colocaram em pauta o tema da gestão e competitividade das empresas brasileiras, como a globalização, a liberalização e a abertura da economia nacional, o desenvolvimento do mercado de capitais, a privatização de muitas empresas estatais, um papel mais ativista dos fundos de pensão e de outros investidores institucionais<sup>80</sup> e a emissão de papéis brasileiros em bolsas estrangeiras<sup>81</sup>. Isso se combinou a movimentos do exterior, como a reação por parte de acionistas e investidores ao excesso de

---

<sup>80</sup>Esse papel “ativista” corresponde a um movimento iniciado nos Estados Unidos em que os grandes investidores institucionais, em especial os fundos de pensão, passam a ter atuação mais ativa na fiscalização da gestão das empresas investidas, podendo chegar a influenciar diretamente na condução dos negócios.

<sup>81</sup> Fazendo com que precisem atender a normas legais e institucionais dos mercados onde os papéis são emitidos.

poder na mão dos gestores e escândalos e crises de fraudes na condução dos negócios das grandes corporações americanas (GRUN, 2003, 2005; SILVEIRA, 2010,2014; SILVEIRA e SAITO, 2008; IBGC, 2006). Os estudos e as recomendações sobre GC rapidamente ganharam o mundo e tiveram acolhida nos mais diferentes países, entre os quais o Brasil<sup>82</sup>.

Nesse sentido, o IBGC teve um importante papel também em abrasileirar a noção de governança corporativa, visto que o conceito parte de uma realidade anglo-saxã que nem sempre faz sentido no mercado brasileiro<sup>83</sup>. O esforço do instituto foi duplo: introduzir temas tidos como importantes no exterior na agenda brasileira e adaptar conceitos ou trazer novos temas às discussões de governança corporativa para refletir as demandas e realidades do contexto nacional. Como exemplos, têm-se uma ênfase maior na governança de empresas familiares e como lidar com ações sem direito a voto (GRUN, 2003, 2005; SILVEIRA, 2010).

O IBGC também teve papel ativo nos esforços para colocar o tema da governança corporativa na pauta acadêmica, tanto diretamente (por meio de prêmios e da relação com a academia) como indiretamente, por meio de sua comunicação, de seus associados e da relação com a imprensa. É de se notar o quão é recente o interesse dos pesquisadores brasileiros: dois estudos bibliométricos com artigos acadêmicos e teses e dissertações mostram a quase inexistência de estudos até 2001, quando começam a crescer de forma consistente<sup>84</sup> (RIBEIRO et al, 2012a; RIBEIRO et al, 2012b).

### 5.1.1 O histórico do instituto

A pré-história do IBGC se dá quando o executivo sueco radicado no Brasil Bengt Hallqvist<sup>85</sup> e o professor e consultor João Bosco Lodi<sup>86</sup> se reúnem em 1994 e discutem o que poderia ser

---

<sup>82</sup> Para uma narrativa sobre a institucionalização das práticas de governança corporativa, ver Rossoni e Machado-da-Silva (2010). Para uma visão crítica do desenvolvimento da governança corporativa no Brasil, em especial mostrando como o conceito se alinhou a interesses de diferentes elites brasileiras, ver Grun (2003, 2005).

<sup>83</sup> Como exemplo pontual, mas significativo, é preciso lembrar que a primeira corporação brasileira – seguindo o típico modelo americano – só foi constituída em 2005, quando a Lojas Renner passou a ter um controle pulverizado (ou seja, sem a presença de um grupo controlador dominante). É interessante notar que esse é o modelo de organização tido como pressuposto da maioria dos estudos de governança corporativa nos Estados Unidos e na Inglaterra (SILVEIRA, 2010).

<sup>84</sup> Entre os artigos, de 1998 a 2001 são publicados dois textos; de 2002 a 2005, 39; e entre 2006 e 2010, 100 (RIBEIRO et al, 2012a). Já quanto às teses e dissertações, entre 1998 e 2001, quatro; entre 2002 e 2005, 48; entre 2006 e 2009, 80 (RIBEIRO et al, 2012b).

<sup>85</sup> O sueco Bengt Hallqvist foi executivo de empresas em vários países do mundo, tendo permanecido no Brasil por mais de 20 anos.

<sup>86</sup> Ambos os fundadores já eram referência na imprensa brasileira desde os anos 1980, como revela uma pesquisa nos arquivos da *Folha de S. Paulo*. Esta traçou um perfil de Hallqvist como um “especialista em salvar empresas à beira da falência” em seu caderno de negócios em 1988, e publicou diversos artigos e entrevistas com Lodi nos anos 1990, incluindo uma das primeiras menções à expressão CG, em 1998, em artigo no caderno “Dinheiro” intitulado: “*O que é governança corporativa*”.

feito para melhorar a gestão das empresas brasileiras. Os dois já se conheciam havia tempo e tinham em comum uma decepção com a gestão brasileira, especialmente quanto ao papel dos Conselhos, vistos como pouco atuantes e ineficientes<sup>87</sup>. Em encontros informais e almoços no restaurante do Hotel Maksoud Plaza ao longo daquele ano, os dois foram aos poucos delineando temas e desafios com que gostariam de lidar, contatos e pessoas a envolver e uma decisão relevante: a de criar uma instituição sem fins lucrativos e não uma consultoria. “Queríamos um foco idealista, não comercial<sup>88</sup>”.

Ao longo do ano seguinte começaram as primeiras reuniões informais do que viria a ser o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração – IBCA, oficialmente instituído em novembro de 1995, com assembleia na sede do Instituto Liberal, em São Paulo, reunindo 36 pessoas, todas da rede de contatos dos dois fundadores. O foco no conselheiro e a própria inspiração do modelo do IBCA vêm em parte de instituições semelhantes existentes nos Estados Unidos e na Europa, como a National Association of Board Directors (EUA) e o Institute of Directors<sup>89</sup> (Inglaterra). O começo do trabalho não foi fácil: poucos empresários se interessavam pelo tema ou pelo instituto, havendo reuniões em que o quórum não chegava a uma dezena de pessoas.



Figura 6: Logo do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração  
Fonte: IBCA, 2000.

Nos anos seguintes, a insistência do grupo fundador aos poucos levou ao aumento do número de associados, à contratação dos primeiros funcionários e à realização de eventos e reuniões públicos, incluindo uma palestra, em 1996, com *Sir* Adrian Cadbury, referência mundial no tema<sup>90</sup>. Destaca-se também a realização de um seminário sobre GC na sede do BNDES em

---

<sup>87</sup> Um depoimento de Hallqvist ilustra sua visão: “As reuniões dos conselhos das empresas [nos anos 1970 e 1980] eram uma perda de tempo. As conversas discutiam pequenos detalhes da gestão e os temas de estratégia mereciam pouca relevância. Falava-se de coisas menores, como a existência ou não de muitas máquinas de café para os funcionários. Coisas que não eram, nem deveriam ser, assunto para um conselho de administração. Nem as atas nem as agendas eram bem feitas. Na área de governança, nem as empresas globais funcionavam.” (IBGC, 2006a, p. 28)

<sup>88</sup> IBGC, 2006b, p. 25.

<sup>89</sup> Ver mais em [www.nacdonline.org](http://www.nacdonline.org) e <http://www.iod.com/>.

<sup>90</sup> Foi um dos pioneiros no tema da governança na Inglaterra e deu nome ao *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* de 1992, conhecido como *Cadbury Report*. É interessante notar que sua vinda e participação inicial como incentivador do IBGC é parte importante da narrativa da organização, enfatizada em múltiplos documentos e em muitas das entrevistas realizadas (IBGC, 2006b).

outubro de 1998 coordenado pelo IBCA, com apoio da CVM e do BNDES/BNDESPAR<sup>91</sup>, e a realização do primeiro curso para conselheiros de Administração.

Os próximos dois grandes marcos da trajetória da organização se dão em 1999. Nesse ano é lançado o primeiro *Código de Boas Práticas de Governança* do instituto, documento que viria a se tornar referência no contexto brasileiro e latino-americano<sup>92</sup> e hoje se encontra em sua quarta revisão. É também nesse ano que a Governança passa a ser o centro da identidade da organização e ocorre a mudança de nome do instituto – de IBCA para IBGC – e a ampliação de seu escopo: não só voltado aos conselheiros de Administração, mas a todos os agentes da governança (incluindo aí executivos, auditores, advogados e consultores), abrangendo também discussões sobre questões de propriedade, Diretoria, Conselho Fiscal e auditoria independente. A assembleia de 29 de março de 1999, que sacramentou a mudança do estatuto social, também possibilitou que pessoas jurídicas se associassem ao instituto. Os novos focos e o nome, aprovados por unanimidade, foram assim justificados na ata da reunião:

1) os objetivos da Governança Corporativa são mais amplos do que o Conselho de Administração e revelam mais facilmente a missão do Instituto de Conselheiros de Administração; 2) evita uma certa confusão que por vezes tem ocorrido do Instituto de Conselheiros de Administração ser considerado como um tipo de Sindicato ou Associação de Classe; 3) evita que a sigla respectiva seja confundida com aquela internacionalmente conhecida de uma agência de “rating”; 4) a expressão Governança Corporativa, embora razoavelmente nova, pois tem cerca de 15 anos, é internacionalmente conhecida e muito provavelmente em breve já constará dos dicionários da língua portuguesa. (IBCA, 1999, p. 2)

A partir daí o número de associados passou a crescer a uma média anual de 27%, sendo a trajetória do instituto marcada pelo primeiro congresso de governança corporativa em 2000, a saída dos fundadores (Lodi e Hallqvist) do Conselho como forma de renovação na liderança

---

<sup>91</sup> É na abertura deste evento que se registra um depoimento valioso sobre a breve história do então IBCA, dado pelo vice-presidente à época, Ronaldo Veirano: “Equilibrar os interesses das empresas como elo fundamental entre os acionistas e os executivos é o papel principal de um Conselho de Administração, papel este que na prática é raramente cumprido com eficiência. Isso não apenas no Brasil, mas em vários países, onde faltam compreensão, tempo e preparo das pessoas que participam dos conselhos. Por isso, um grupo de empresários, membros de conselhos de administração, executivos, consultores, estudiosos de administração se reuniram há uns três anos em São Paulo sob a liderança do Sr. Bengt Hallqvist, um sueco de alma brasileira, e fundaram o Instituto”. (IBCA, 1998, p. 10)

<sup>92</sup> Na argumentação de Rossoni e Machado-da-Silva (2010), iniciativas como o Código ganham especial importância quando se observa que o caminho legislativo para alterar práticas de governança tende a ser difícil. Daí a opção por autorregulação e pressões normativas.

já em 2001, o primeiro planejamento estratégico de longo prazo em 2002, a marca de mil associados em 2007, a certificação para conselheiros em 2009, entre vários outros pontos<sup>93</sup>.



Figura 7: Logo atual do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
Fonte: IBGC, 2014b.

### 5.1.2 Associados

O IBGC conta atualmente com três categorias de associados: Pessoa Física (APF), Pessoa Jurídica (APJ) e Mantenedor (AM). Todos devem preencher fichas de associação e passar por aprovação da equipe e do Conselho do instituto. O processo de admissão dura em média 30 dias e pode ser encontrado no Anexo A. Além disso, os candidatos devem estar alinhados aos propósitos e valores do IBGC e aderir ao Código de Conduta da organização.

Em termos de gestão, o mapeamento de *stakeholders* do instituto indica a seguinte divisão conceitual dos associados:

1. Conselheiros, empresários, altos executivos, herdeiros;
2. Investidores;
3. Profissionais de GC (consultores, advogados ligados à GC, auditores, contadores, acadêmicos).

Mas a principal divisão estatutária se dá entre APF e APJ, como se vê no quadro a seguir.

---

<sup>93</sup>Recomenda-se também a leitura do já citado livro *Uma década de governança corporativa: Histórias do IBGC, marcos e lições da experiência* (IBGC, 2006b).

	<b>Associado Pessoa Física</b>	<b>Associado Pessoa Jurídica</b>
Perfil	Conselheiros, executivos, especialistas e sócios ou herdeiros	Empresas de capital aberto ou fechado
Quem participa	O próprio associado	Dois representantes indicados pela empresa (outros funcionários têm direito a alguns benefícios, como descontos)
Direitos e deveres	Participar da governança, observar valores e normas e pagar a taxa associativa	Idem ao APF (cada representante conta com um voto, além do voto da própria pessoa jurídica), mas não pode concorrer ao Conselho de Administração
Benefícios	Possibilidade de participação nas Comissões IBGC – mediante disponibilidade e aprovação do coordenador da Comissão, acesso a eventos, boletins e impressos, descontos em cursos e atividades do IBGC	Idem ao APF. A principal diferença é a possibilidade de realizar consultas gratuitas e ilimitadas ao Banco de Conselheiros Certificados do IBGC
Quantidade	1.314	192
Valor de anuidade*	R\$ 810	De R\$3.600 a R\$ 28.000 <sup>94</sup>

Quadro 19: Comparação das duas categorias de associados do IBGC tendo como base o ano de 2013  
Fonte: IBGC, 2014d, 2014e.

\* No primeiro ano há uma contribuição extra, chamada de “joia”, no valor de 50% da anuidade

O AM é, estatutariamente, um APJ. É convidado a se tornar Mantenedor se o Conselho do IBGC entender que se trata de uma organização reconhecida como praticante de “boa governança corporativa”. O AM passa então a contribuir com um valor especial ao instituto além da anuidade regular, na casa das dezenas de milhares de reais. O IBGC afirma que não há direito ou benefício especial para os AMs pelo fato de contribuírem com um valor maior.

Como visto no histórico, do perfil inicial focado em conselheiros de Administração o IBGC foi ampliando sua base associativa ao longo dos anos<sup>95</sup>. Dentre os APFs, o instituto descrevia a seguinte composição aproximada em 2013 (IBGC, 2014f):

- 51% são executivos de primeiro escalão (também chamados *C-level executives* – CEOs, CFOs, COOs etc.);
- 26% são especialistas (advogados, contadores, auditores, consultores);
- 12% são conselheiros de Administração;
- 11% são sócios ou herdeiros.

<sup>94</sup> A variação se dá em função do faturamento da empresa e se a associação é feita por uma empresa individual (um CNPJ) ou por grupo econômico (entrando todas as empresas do grupo que forem indicadas)

<sup>95</sup> É interessante notar que uma das metas do atual Planejamento Estratégico da organização é ampliar a participação – entre associados e não associados – dos “públicos avançados” – presidentes de Conselhos, diretores-presidentes, investidores e reguladores.

A contribuição voluntária dos associados nas atividades e na governança do IBGC é tida como fundamental, visão demonstrada repetidas vezes nas entrevistas e em documentos como os relatórios de gestão e o Código de Conduta. Estima-se a existência de 400 a 500 associados com envolvimento mais próximo do instituto, participando ativamente e voluntariamente de suas ações (em especial nas Comissões). Como se verá na parte de recursos, o instituto passou a contabilizar o valor contribuído em trabalho voluntário e contá-lo como parte de seus demonstrativos financeiros. Em consonância com o empenho voluntário, espera-se do associado espírito público, buscando a “precedência dos objetivos coletivos do IBGC sobre interesses particulares ou profissionais dos seus integrantes, em todas as atividades realizadas no âmbito do Instituto” (IBGC, 2013a).

Desde a fundação, o número de associados cresceu a uma taxa anual próxima de 30%. A retenção anual de membros ficou em 72% e 81% nos últimos dois anos. A razão entre APFs e APJs nunca passou de 17%, estando atualmente em 13%. A evolução ano a ano do quadro associativo está disponível no Anexo B. É interessante notar que tanto entre APFs como entre APJs a presença de associados da Região Sudeste é massiva, passando em ambos os casos de 70% (com a Região Sul, com cerca de 18%, em segundo). Finalmente, estima-se que 85% dos associados atuais do IBGC sejam direta ou indiretamente ligados a empresas de capital fechado, a maioria familiares (IBGC, 2011b).

### **5.1.3 Principais atividades, produtos e serviços**

Como forma de disseminar as boas práticas de GC, o instituto desenvolve diferentes iniciativas em torno de eventos, cursos, pesquisas, publicações, prêmios e certificações. Ainda que a maior parte dessas atividades seja feita com profissionais pagos, o IBGC busca envolver seus associados como voluntários na coordenação ou na execução de tais empreendimentos. O quadro a seguir apresenta um resumo das principais atividades, produtos e serviços do IBGC<sup>96</sup>. Entre os itens mencionados abaixo, é possível afirmar que os carros-chefes da atuação do instituto – em termos de prestígio, recursos ou importância histórica – são:

- Curso de Conselheiros de Administração – cerca de 50 turmas formadas desde 1998;
- *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* – com quatro revisões desde 1999 e uma próxima em curso, a ser lançada em 2015;
- Congresso Internacional de Governança Corporativa – que passou de quase 200 participantes a cerca de 600 em 14 anos.

---

<sup>96</sup> Há outras atividades mais institucionais e políticas que serão detalhadas na seção 5.1.6.

<b>Tipo</b>	<b>Público</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo / Destaques / Resultados</b>
Eventos de relacionamento e capacitação (1996)	Associados e não associados	Desde as palestras mensais (1996) são realizados diferentes formatos como reuniões, fóruns, encontros, seminários, jornadas técnicas (viagens internacionais para capacitação e <i>networking</i> ) e <i>webinars</i> (seminários <i>online</i> ).	Palestra em 1996 com <i>Sir Adrian Cadbury</i> . Em 2013, 77 eventos mobilizaram cerca de 4 mil participantes. É realizado pela primeira vez um Encontro de Conselheiros Certificados.
Pesquisas e publicações (1997)	Associados e não associados	Já publicou cerca de 40 documentos, entre códigos, cadernos, guias e livros. Realiza pesquisas sobre governança, o perfil dos conselheiros e temas específicos, como remuneração.	Alguns exemplos significativos: <i>Código das Melhores Práticas</i> (1999), <i>Cadernos de Governança</i> (2005), <i>Cartas Diretrizes</i> (2008). Como pesquisa, destaque para a versão brasileira da <i>CG Survey</i> (1997), dentre outras.
Cursos (1998)	Associados e não associados	O principal curso é o de Conselheiros de Administração, oferecido em diferentes graus de profundidade. Há cursos de curta e de média duração, bem como cursos <i>in company</i> e voltados a segmentos ou temas específicos.	Nos últimos anos têm sido oferecidos em média 80 cursos. A maior parte dos 2 a 3 mil alunos por ano vêm de cursos <i>in company</i> . No total, já capacitou mais de 14 mil pessoas.
Congresso (2000)	Associados e não associados	Iniciado por ocasião do 5º aniversário do instituto, foi crescendo em número de participantes e tornou-se internacional.	De 190 pessoas em sua primeira edição, reuniu em 2013 mais de 600 participantes. É utilizado para lançar pesquisas, publicações e o resultado das premiações.
Prêmios (2003)	Empresas, jornalistas e pesquisadores	Há prêmios anuais de artigos jornalísticos e acadêmicos (2003) e para julgar e valorizar a boa governança de empresas (2005).	Centenas de submissões e dezenas de acadêmicos e jornalistas premiados (3a cada ano). 23 empresas premiadas até 2012 (não houve a edição de 2013).
Biblioteca João Bosco Lodi (2002)	Associados e não associados	Biblioteca sobre GC do instituto, renomeada em 2005 em homenagem a um dos fundadores. Consultas e <i>downloads</i> de títulos digitais são abertos; o acesso ao arquivo físico é restrito aos associados.	Em 2013, o acervo contabiliza 5.168 títulos, dos quais 645 digitais e o restante dividido entre livros, folhetos, periódicos, artigos de periódicos, capítulos de livros, monografias, dissertações, teses e <i>clippings</i> .
Banco de Conselheiros (2002, 2009)	Empresas – associadas ou não	Criado em 2002, foi relançado em 2009 vinculado ao Programa de Certificação. Apenas empresas podem consultar o banco para recrutar conselheiros independentes.	Em 2013 havia 412 cadastrados no banco, uma redução de 34% em relação a 2011. Pouco mais de 20% dos cadastrados estão atualmente em algum Conselho.
Programa de Certificação (2009)	Associados e não associados	Certificação para conselheiros de Administração e Fiscal, tanto por exame como por experiência. Após a certificação, é preciso cumprir créditos em programas de educação continuada oferecidos pelo IBGC.	Há 734 conselheiros certificados atualmente (551 – Conselho de Administração, 183 – Conselho Fiscal). Esse número corresponde a quase 7% dos assentos disponíveis em Conselhos de empresas brasileiras de capital aberto.

Quadro 20: Principais produtos e serviços do IBGC

Fonte: IBCA, 1998 e IBGC, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.

Obs.: os anos em parênteses indicam a primeira vez em que a atividade, o produto ou o serviço foi realizado.



É possível ainda detalhar alguns pontos significativos em relação a como o IBGC desenvolve suas atividades. O mais relevante é que boa parte delas é coordenada por uma comissão de associados, em especial as Comissões de Apoio à Gestão – há uma responsável pelo Congresso, outra pelas atividades educacionais, por exemplo. É comum também que as outras comissões – as temáticas, particularmente – desenvolvam conteúdo que gere pesquisas, publicações, eventos ou cursos.

Além disso, o IBGC conta muitas vezes com parcerias e patrocínios para desenvolver suas atividades, como se dá no Prêmio IBGC - Itaú Unibanco – Academia e Imprensa e no livro sobre governança em fundações e institutos empresariais, lançado em conjunto com o Gife.

Para dar consistência ao conteúdo de suas atividades, desde 2005 o IBGC optou por definir anualmente uma agenda temática que orienta a realização de eventos, cursos e o Congresso, de forma a guiar as ações da gestão e das comissões. Em 2014, por exemplo, o tema escolhido é “Governança Corporativa que cria valor: um processo em evolução”.

Em relação às publicações, é preciso lembrar que desde 2000 o instituto também edita um boletim informativo, atualmente trimestral, o *IBGC em Foco*. Voltado principalmente ao associado, está prestes a chegar à 70ª edição<sup>97</sup>. É um canal para veiculação de informações institucionais, notícias sobre GC e a cobertura do conteúdo dos eventos realizados pelo IBGC. Outros canais de comunicação incluem *website* ([www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)), folhetos impressos e campanhas de e-mail marketing.

Finalmente, é interessante notar que boa parte das atividades está disponível tanto para associados como para não associados – a principal diferenciação se dá nos descontos oferecidos aos primeiros. As comissões são terreno quase exclusivo dos membros, mas há exceções em alguns casos. Dentre as muitas outras atividades, destacam-se alguns fóruns e as Jornadas Técnicas, exclusivos para associados.

#### **5.1.4 Governança e Estrutura Organizacional**

Não é de surpreender que o IBGC declare pautar sua gestão pelos mesmos princípios de governança corporativa que prega. Isso se traduz na explicitação de princípios, procedimentos e políticas, passando desde questões mais amplas, como os princípios gerais de conduta

---

<sup>97</sup> Inicialmente o boletim era chamado simplesmente de *Newsletter do IBGC* e tinha periodicidade bimestral.

previstos no Código de Conduta, até questões mais pontuais, como as definidas em suas Políticas Institucionais (e.g., Política de Representação do IBGC diante de terceiros).

Como é de se esperar em uma associação, a instância máxima decisória é sua Assembleia Geral (Ordinária e Extraordinária – AGO e AGE), que reúne todos os membros ativos. Abaixo dela há um Conselho de Administração de nove integrantes, assessorado por diversos Comitês e Comissões<sup>98</sup>. Abaixo do Conselho há uma Diretoria, à qual reporta a superintendente geral – o primeiro cargo pago da entidade, visto que todos os citados acima são legal e estatutariamente sem remuneração. A equipe é dividida em duas superintendências – de Conhecimento e de Operações. Há também estruturas de apoio direto à superintendente geral – uma coordenação de comunicação e uma assistente corporativa. Finalmente, a estrutura se completa com as muitas comissões de associados e os Capítulos Regionais. A atual composição do instituto está detalhada no quadro a seguir.

---

<sup>98</sup> Há menção também a uma Ouvidoria, que tem a função de encaminhar denúncias e questões relativas à conduta dos associados, da gestão e dos conselheiros. Não há menção a quantas denúncias foram feitas desde sua criação, em 2009, nem ao encaminhamento tomado.

<b>Estrutura</b>	<b>Descrição</b>	<b>Números e detalhamento</b>
1. Assembleia Geral	Responsável por eleger e destituir membros do CA e da Diretoria, aprovar as contas, alterar o Estatuto Social (há regras especiais para isso). A AGO deve ser feita nos primeiros três meses do ano. AGOs e AGEs podem ser convocadas pelo presidente do CA, por 2/3 dos conselheiros ou 1/5 dos associados.	Além das AGOs, realizadas anualmente, ocorreram AGEs em 2007 e 2009. Os números de participação nas AGOs não são divulgados, mas estima-se em até 5 a 20% dos membros.
2. Conselho de Administração	Composto por 9 integrantes, todos associados pessoa física, com mandato de três anos. É renovado 1/3 a cada ano. Pode haver uma reeleição consecutiva. O presidente e dois vices são escolhidos pelo voto dos integrantes do CA. É responsável por zelar pelos valores e pela condução geral do IBGC, incluindo questões como orçamento e fiscalização da gestão da entidade.	O CA se reúne de 6 a 12 vezes por ano, a partir de calendário definido anualmente. Houve 13 mandatos desde 2000; nesse período 48 associados fizeram parte do CA, ficando em média 2,5 mandatos por conselheiro. Houve 6 presidentes.
3. Comitês e Colegiados do CA	Os comitês apoiam o CA em questões que demandam análise mais aprofundada e técnica e são compostos principalmente por membros do CA. Os colegiados tratam de assuntos de alta relevância e respondem diretamente ao CA.	Há variação no número de comitês e colegiados a cada mandato. Comitês atuais: (1) Auditoria e Riscos e (2) Pessoas. Colegiados atuais: (1) Conduta e (2) Governança e Indicação.
4. Diretoria	Responsável pela gestão efetiva nas áreas Administrativa, Jurídica e Financeira, além de representação legal e institucional. Pode ter de 2 a 5 membros, sempre associados PF, indicados pelo CA para um mandato de 2 anos (com reeleição).	Anteriormente era chamado de Comitê Executivo, geralmente tendo um conselheiro como um de seus três membros.
5. Comissões	Dividem-se em comissões de apoio à gestão (e.g., Congresso), comissões setoriais (e.g., Empresas de Controle Familiar) e comissões temáticas (e.g., Mercado de Capitais). São coordenadas por membros indicados pela Diretoria e compostas por associados admitidos pelo coordenador.	Ao longo dos anos, há de 10 a 30 diferentes comissões em atuação (em 2014, há 5 de apoio à gestão, 8 setoriais e 10 temáticas – 23 no total). Em cada comissão atuam de 5 a 80 associados.
6. Capítulos Regionais	Procuram disseminar a causa e as atividades do IBGC em diferentes regiões do país. Contam com estrutura mínima de um funcionário de apoio e um coordenador eleito entre os associados da área em assembleia especial na região.	Passou por recente expansão: aos quatro capítulos criados até 2009 (RS, RJ, PR e MG) somaram-se mais três em 2014 (CE, SC e PE).
7. Superintendência Geral	Mais alto nível de gestão remunerado, é responsável por executar as políticas e ações definidas pelo CA e pela Diretoria. É diretamente assessorada pela Coordenadoria de Comunicação e por uma Assistente Corporativa.	O IBGC teve três gestores profissionais até o momento – a atual, Heloisa Bedicks, está no cargo desde 2002.

Quadro 21: Estrutura organizacional do IBGC em 2014

Fonte: IBGC, 2012, 2013b, 2014b.

É importante agora entrar em maior detalhe no processo eleitoral que rege o IBGC. O CA formalmente abre o processo eleitoral com antecedência à AGO (atualmente, um período de 120 dias). Qualquer associado pessoa física em situação regular pode se candidatar, submetendo seu nome até 30 dias depois de aberto o processo, precisando ser referendado por três outros associados. Há regras também para que o candidato apresente sua candidatura à base associativa, esclarecendo sua trajetória no IBGC e suas posições e prioridades. A votação se inicia antes da AGO por fax ou meio eletrônico, em *site* dedicado e auditado externamente (opção preferida hoje em dia por mais de 90% dos votantes), ou, ainda, presencialmente, durante a AGO<sup>99</sup>. Os nove candidatos mais votados são eleitos para o CA para um mandato e têm até 90 dias para indicar o presidente e dois vice-presidentes (não necessariamente seguindo a ordem de votação). Em 2010, por exemplo, houve 21 candidatos, os quais receberam de 43 a 322 votos. O presidente escolhido teve a segunda maior votação.

Mas na narrativa acima falta um ator fundamental, introduzido em 2009: o atual Colegiado de Apoio ao Conselho – Governança e Indicação. Esse grupo, composto sempre por um coordenador e de cinco a sete membros, tem por função aprimorar os processo de governança do IBGC e indicar candidatos ao CA, a partir de uma análise de perfil dos candidatos. Na prática, é comum que os candidatos com a chancela do Colegiado sejam eleitos, ainda que costume haver um ou dois casos por eleição em que candidatos independentes se elejam<sup>100</sup>.

A justificativa explicitada para criação desse Colegiado foi ajudar os associados a conhecerem seus candidatos e facilitar a seleção de pessoas comprometidas com a história do IBGC, além de buscar compor uma combinação com a diversidade ideal de perfis<sup>101</sup>. O *Relatório de Atividades* de 2009 apresenta o seguinte relato:

Em 2009, o processo foi aprimorado com a atividade plena da Comissão de Governança e Indicação. Foi identificado que a avaliação – e a transparência da avaliação – do trabalho dos conselheiros no exercício anterior era insuficiente para que os associados pudessem escolher adequadamente entre o crescente número de candidatos a posições no Conselho de Administração. Neste sentido, a Comissão de Governança amparou-se na documentação gerada no processo de avaliação (relatórios individuais, relatório do presidente e informações quantitativas das atividades dos conselheiros) e em conversas diretas com o presidente do Conselho, com o objetivo de formular

---

<sup>99</sup> É comum que a votação envolva até 30% a 40% do quadro associativo, enquanto a AGO recebe uma presença bem menor de associados. A razão básica é o processo de votação à distância citado.

<sup>100</sup> O atual estatuto social explicitamente menciona que os associados têm liberdade de escolha “independentemente das recomendações” do Colegiado.

<sup>101</sup> No caso do IBGC, isso significa buscar uma diversidade de trajetória profissional, de tipos de associados – conselheiros, executivos, herdeiros etc. – e talvez, recentemente, de gênero.

a sua opinião em relação aos conselheiros que se candidatam à reeleição. Com relação aos novos candidatos, a Comissão de Governança promoveu entrevistas com o objetivo de não apenas identificar aptidões técnicas compatíveis com o cargo, mas também disponibilidade de tempo e identificação com os propósitos do IBGC. Notadamente, um parâmetro importante na formação da opinião da Comissão de Governança foi o envolvimento histórico do candidato em atividades do Instituto, seja nos eventos e cursos promovidos, seja nas atividades das Comissões temáticas do Instituto. A premissa é que um bom conselheiro do IBGC é aquele que conhece bem suas atividades e que já tenha demonstrado vontade de interagir e colaborar com o Instituto, antes mesmo de participar do Conselho de Administração. (IBGC, 2010a, p. 47)

Esse perfil ideal de candidato – alguém comprometido, historicamente envolvido, disponível para colaborar – é reforçado pelo discurso dos conselheiros eleitos. É comum aparecerem frases como as seguintes no *IBGC em Foco* posterior a uma eleição do CA<sup>102</sup>: “Composição sadia – essa mescla de continuidade e renovação é sempre importante.”, “A atual composição permite ao IBGC tanto manter o conhecimento quanto incluir questionamentos e conceitos novos” e “Ao elegerem o Conselho este ano, os associados se fizeram ouvir e deram preferência a quem tem um histórico de trabalho e dedicação ao Instituto.”<sup>103</sup>

A valorização a candidatos com longo histórico de atuação se reflete nos números dos últimos 13 anos, a partir de 2001 – quando houve a primeira grande renovação na governança do IBGC, com a saída dos fundadores. De lá para cá houve 13 mandatos<sup>104</sup>, com seis presidentes do CA (a lista com a atual gestão do IBGC se encontra no Anexo C). Invariavelmente, os presidentes eleitos já ocuparam muitas outras posições em sua trajetória no instituto. As 117 vagas de conselheiro foram preenchidas por 48 associados, havendo assim muitos casos de reeleições consecutivas e não consecutivas. Alguns dados merecem ser destacados:

- 25 dos 48 associados participaram de apenas um mandato;
- dos restantes, há 13 associados que se mostram especialmente presentes na governança do instituto, contando entre eles presidentes, vice-presidentes e conselheiros com no mínimo quatro mandatos. Juntos, perfazem 67 posições das 117 existentes;
- uma análise do perfil desses 13 associados revela de fato um grande envolvimento em diversas esferas do IBGC. Mesmo em épocas em que não estão no CA, eles se envolvem em comitês, comissões e colegiados da organização, bem como em outros projetos e iniciativas;

---

<sup>102</sup> O IBGC tem por hábito entrevistar os membros eleitos no boletim seguinte a cada eleição, apresentando suas perspectivas e sua visão do instituto.

<sup>103</sup> Todas estas frases são provenientes do *IBGC em Foco* nº50.

<sup>104</sup> Inicialmente os mandatos duravam um ano. Em 2010, passaram a durar dois anos, e em 2014 três.

- em média, 36% dos membros do CA são renovados a cada mandato (ou seja, participam pela primeira vez do Conselho), enquanto que o grupo dos 13 mais assíduos compõe em média 57% dos assentos do Conselho<sup>105</sup>.

Quando se observa os membros do Colegiado de Governança e Indicação, é possível notar uma semelhança com os nomes apontados acima. Dos dez associados que já passaram por esse colegiado, quatro estão entre os 13 mencionados; dos outros seis, apenas dois não foram do CA. Esse grupo de dez associados acumula 31 mandatos no Conselho.

É interessante notar que a última eleição – para o mandato de 2014 a 2017 – foi a que mais renovou o Conselho nos últimos doze anos. Apenas a presidente, Sandra Guerra, foi reeleita, e mais dois antigos conselheiros voltaram ao CA, fazendo com que seis associados passem a fazer parte pela primeira vez deste grupo<sup>106</sup>.

Quando o foco passa a ser a gestão do IBGC, nota-se que o CA tem buscado nos últimos anos dar maior autonomia para a equipe, podendo assim priorizar questões políticas e estratégicas na atuação do Conselho. Na expressão presente em documentos e no discurso de vários entrevistados, a ideia é adotar uma atitude de “*nose in, fingers out*” – a não ingerência em atividades típicas de gestão.

Um exemplo claro e importante para esta tese desse movimento se deu na extinção do Comitê de Associação, na mudança estatutária feita em 2014<sup>107</sup>. Esse grupo era formado por três conselheiros e tinha a função de analisar e aprovar a entrada de novos associados, bem como analisar pedidos de desassociação<sup>108</sup>. Chegava a se reunir várias vezes por mês para cumprir tal tarefa. O processo agora é da alçada da equipe executiva, cabendo ao Conselho referendar o escrutínio de tal equipe. A lógica mencionada nas entrevistas, como será detalhado no próximo capítulo, é que o Conselho deve ser mobilizado antecipadamente apenas em casos excepcionais ou ambíguos – quando não há clareza se o candidato a se tornar membro se enquadra nos requisitos exigidos ou quando se notam questões como processos judiciais e

---

<sup>105</sup> Este grupo teve pelo menos cinco dos nove assentos em nove de 13 mandatos observados.

<sup>106</sup> Não é possível precisar neste momento se isso é uma tendência ou mesmo uma estratégia mais clara de maior renovação do CA. Nota-se que não houve, entre os candidatos derrotados, nenhum membro da “lista dos treze”.

<sup>107</sup> É interessante notar que o Estatuto Social do IBGC já foi alterado em diversas ocasiões – a mais significativa em 1999, quando houve a mudança de nome e de escopo, bem como outras em 2001, 2003, 2009, 2011, e a mais recente agora, em março de 2014.

<sup>108</sup> Nos últimos anos, há uma expectativa de que esse comitê atue não somente na aprovação de candidatos a membros, mas também no direcionamento estratégico de quais potenciais associados o IBGC deveria buscar. Associados ligados a cooperativas, organizações do terceiro setor e conselheiros e executivos de alto nível são exemplos das prioridades.

denúncias contra ele. O diagnóstico que motivou essa decisão é que esses casos excepcionais eram por demais raros, não chegando a 1% das candidaturas.

Mas esse movimento de atribuição de maior responsabilidade e capacidade à equipe vem acontecendo há vários anos. As novas funções e atribuições foram acompanhadas de um crescimento contínuo no tamanho da equipe e de uma formalização nas políticas de gestão e de recursos humanos (em especial supervisionados pela Diretoria e pelo Comitê de Pessoas). Assim, o IBGC passou de um a 41 funcionários<sup>109</sup> em 15 anos, com sucessivas reestruturações, diferentes desenhos organizacionais e criação de novas gerências e superintendências, até chegar à forma atual. Todos são contratados por CLT e quatro deles trabalham fora de São Paulo (nos Capítulos Regionais estabelecidos até 2013).

Parte importante da estruturação e do desenvolvimento organizacional nasceu com o primeiro planejamento estratégico de mais longo prazo, realizado entre 2002 e 2003. Seu principal fruto foi o GIV – Grupo de Implantação da Visão, em que conselheiros e outros associados lideravam grupos de trabalho diversos para viabilizar os objetivos prioritários por meio de projetos, políticas, produtos ou serviços. A Certificação de Conselheiros e o Centro de Pesquisas em Governança são exemplos desses esforços. Desde então, o IBGC adotou a prática regular de planejamento, tendo como passo seguinte a incorporação da metodologia *BSC – Balanced Scorecard*, a partir de 2009. O atual mapa estratégico do IBGC se encontra no Anexo D.

Um último ponto merece destaque nesta seção. O IBGC desenvolveu uma cultura de avaliação interna e externa constante de suas atividades, de seus conselheiros e de sua equipe. Práticas típicas do meio empresarial – avaliação 360°, remuneração variável por desempenho, fixação de metas de desempenho pessoal e outras coletivas ligadas à satisfação de associados e usuários – vêm sendo cada vez mais incorporadas.

---

<sup>109</sup> Há também três terceirizados, nas funções de Copa, Limpeza e Informática.

### 5.1.5 Recursos

No início o então IBCA dependia da dedicação totalmente voluntária de seus fundadores e de estruturas improvisadas – salas emprestadas<sup>110</sup>, escritórios pessoais –, mas o IBGC passou por uma constante expansão, atingindo um orçamento de R\$ 1 milhão já no começo dos anos 2000. A receita bruta atual é de R\$ 16 milhões. Na última década houve um crescimento contínuo desse valor, a uma taxa média de quase 30% ao ano.

Entre as principais fontes de recursos se encontram os cursos<sup>111</sup> (de 40% a 60% nos últimos anos), as contribuições associativas (de 15% a 25%), o Congresso (de 10% a 15%), patrocínios (com grande variação anual – de 5% a 30%) e outros produtos e serviços, como publicações, o programa de certificação e o banco de conselheiros. Ainda que o IBGC se destaque em geral pela transparência das informações financeiras fornecidas em seus relatórios, sempre auditadas externamente, chama a atenção o fato de não ficar claro qual é a cota das receitas que vem dos associados mantenedores<sup>112</sup>.

Como antecipado, uma importante mudança contábil a partir de 2012 foi a valoração do trabalho voluntário feito pelos associados do IBGC. Seguindo normas específicas aprovadas pela auditoria externa, estima-se um valor de R\$ 2,8 milhões apenas em 2013, correspondendo a 18% da receita do exercício<sup>113</sup>.

Quanto ao uso dos recursos, os principais itens incluem os custos operacionais (em especial com cursos, com o Congresso e com palestras e eventos) e as despesas – principalmente as com pessoal. A profissionalização da gestão começa no fim dos anos 1990, com a contratação de uma secretária e, posteriormente, de um diretor executivo em tempo parcial<sup>114</sup>, havendo

---

<sup>110</sup> O começo se deu em “4m<sup>2</sup> de espaço cedido pela administração do WTC [World Trade Center, prédio onde ainda hoje a entidade está localizada]”, nas palavras da atual superintendente geral, Heloisa Bedicks. Depoimento ao *IBGC em Foco* n° 40.

<sup>111</sup> A importância dos cursos para as receitas são um fato antigo. Estimativas para o ano de 1998 indicavam que até 80% do total de receitas viria deles (IBCA, 1999).

<sup>112</sup> A ata de reunião de Conselho de dezembro de 2011 menciona a proposta de que a contribuição do AM fosse fixada em R\$ 100 mil, mas não se encontrou menção a se de fato isso aconteceu; acredita-se que não. Em entrevista para esta tese, a superintendente geral do instituto falou que em 2014 o valor seria reajustado de R\$ 28 para R\$ 50 mil. De qualquer forma, esses novos valores provavelmente explicam a redução do número de associados mantenedores entre 2012 e 2013, de 23 para 15.

<sup>113</sup> Para não acarretar distorções nos resultados, há um valor equivalente nos custos e nas despesas do demonstrativo.

<sup>114</sup> A citação a seguir é um bom exemplo do espírito voluntário e informal presente à época, disponível no primeiro relatório anual encontrado – o de 1998/1999: “O nível de atividades do Instituto já corresponde a uma empresa não tão pequena. Em nome do conselho e dos associados quero agradecer ao Diretor Executivo, Michael W. Liddle, que tem um contrato de tempo parcial com o Instituto. Às vezes, não parece tão parcial. Agradecemos a nossa secretária Catherine Wegmüller, pela dedicação e simpatia.



então uma gradual expansão ano a ano. Um salto expressivo acontece em 2006, quando os gastos com pessoal (já próximo a uma dezena de profissionais) passam de R\$ 1 milhão (mais do que dobrando em relação ao ano anterior).

Outra forma de pensar no custo da estrutura de gestão de uma associação é o quanto sua folha de pagamento é coberta pelas contribuições associativas<sup>115</sup>. Nos últimos 12 anos, essa razão no IBGC caiu de 136% para cerca de 40%, ficando claro assim a grande necessidade de outras fontes de geração de renda, como cursos, eventos e patrocínios.

Em relação ao resultado anual, o IBGC vem tendo superávits na maioria dos anos, geralmente entre R\$ 100 mil a R\$ 500 mil, contando ainda com uma boa reserva de caixa (suficiente para cinco meses de gastos operacionais, acima de meta prevista para 2013). Em resumo, o IBGC tem mostrado boa capacidade de geração e gestão de recursos, mesmo enfrentando os desafios de um crescimento acelerado da última década. Ainda não estão claros, no entanto, os potenciais desafios de continuar a crescer a taxas tão significativas e se não haveria risco de que atividades como cursos e eventos passem a se justificar mais como fonte de renda para manutenção de uma operação significativa do que como cumprimento da missão institucional.

### **5.1.6 Relação com o ambiente**

O IBGC sempre se caracterizou por ser uma organização com forte relação com seu ambiente, não só por suas ações diretas como por meio de associados e usuários de seus cursos, eventos e publicações. Alguns atores-chaves nesse processo são a imprensa, a academia e os diversos parceiros nacionais e internacionais com os quais o instituto se relaciona formal e informalmente. A principal diferença dos últimos anos tem sido o foco em estruturar mais esse processo e fazer planos mais ativos de atuação em seu campo. A proposta é influenciar tanto a prática das empresas como a regulação do setor por meio de *advocacy* e estudos acadêmicos.

Em torno da questão da governança e da gestão das empresas se encontram diversos tipos de organizações e instituições. Do mercado de capitais tem-se, por exemplo, a CVM – Comissão

---

Uma entidade como o Instituto vive principalmente dos trabalhos voluntários de muitos associados e também do apoio financeiro das empresas em forma de patrocínio ou de trabalho *pro-bono* público.” (IBCA, 2000)

<sup>115</sup> O autor desta tese observou em encontros de diversas associações – como em reunião na Wings, rede mundial de organizações de apoio à filantropia estratégica – o quanto os gestores dessas entidades usam essa conta como estimativa de saúde e sustentabilidade financeira. Como regra informal, considerava-se desejável que as anuidades cobrissem pelo menos de 60% a 80% das despesas com pessoal, o que favoreceria a continuidade das operações em caso de flutuações em patrocínios ou serviços.

de Valores Mobiliários<sup>116</sup> e a BM&FBovespa<sup>117</sup> como parceiros regulares e presença comum em eventos e iniciativas do IBGC. A CVM publicou uma cartilha chamada *Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa*, esforço similar ao do *Código* do IBGC, mas específico para empresas listadas em bolsa. A aproximação com a BM&FBovespa aumentou ainda mais em 2000, quando a bolsa lançou o chamado Mercado Novo, uma listagem separada de empresas que se comprometem com um nível maior de transparência e governança corporativa<sup>118</sup>.

O IBGC também intensificou sua relação com outras associações do campo, em especial as profissionais (de investidores e analistas) e setoriais (de investidores institucionais e de *private equity*). Evidência dessa maior aproximação é uma iniciativa conjunta lançada em 2013 chamada de Grupo de Trabalho Interagentes (GTI), de que participam representantes das seguintes entidades:

- Abrapp – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar;
- Abrasca – Associação Brasileira das Companhias Abertas;
- ABVCAP – Associação Brasileira de Private Equity & Venture Capital;
- Amec – Associação de Investidores no Mercado de Capitais;
- Anbima – Associação Brasileira de Entidades do Mercado Financeiro e de Capitais;
- Apimec – Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais;
- BM&FBovespa;
- BRAiN;
- IBGC;
- Ibmecc – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais;
- Ibri – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores.

Além disso, o grupo conta com a CVM e o BNDES como observadores. A proposta geral é criar uma “agenda positiva” para o setor de mercado de capitais, priorizando os seguintes pontos:

- promover a integração público-privada;
- conscientizar sobre a responsabilidade dos administradores; e
- analisar e entender a efetividade da regulação e da autorregulação.

---

<sup>116</sup> <http://www.cvm.gov.br/>.

<sup>117</sup> <http://www.bmfbovespa.com.br/>. É interessante lembrar que o ex-diretor geral da Bovespa Gilberto Mifano foi presidente e conselheiro do IBGC por vários anos.

<sup>118</sup> Para mais detalhes sobre esse ambiente, ver Silveira e Saito (2008) e Silveira (2010).

Entre as ações já desenvolvidas, destaca-se uma visita feita pelo IBGC e outros parceiros a Brasília por dois dias para apresentar a proposta do GTI a diferentes esferas do poder público, incluindo o Congresso Nacional, vários ministérios e o STJ – Supremo Tribunal de Justiça (IBGC, 2014).

A ênfase em ter uma prática de *advocacy* mais atuante é resultado explícito dos últimos ciclos de planejamento estratégico do IBGC. Mas já há tempos o instituto vem se posicionando em relação a pontos que julga importante, tanto por iniciativa própria como em casos em que é convidado por parceiros. Exemplos do primeiro tipo incluem as *Cartas Diretrizes*<sup>119</sup>, em que são tratadas questões pontuais ligadas à governança corporativa, publicadas desde 2008 – duas delas são as que versam sobre a independência dos conselheiros de Administração e sobre mecanismos de defesa à tomada de controle. Mais recentemente, em 2013, o IBGC lançou sua primeira *Carta de Opinião*, um formato mais simples e ágil do que as *Cartas Diretrizes*. Nessa publicação, o instituto se posiciona contra eventuais exigências legais de cotas para mulheres em Conselhos de Administração<sup>120</sup>.

É necessário mencionar ainda alguns dos parceiros internacionais mais destacados do IBGC. O instituto tem uma relação próxima com o GRI (Global Reporting Initiative) – passou, inclusive, a adotar as diretrizes dessa organização na apresentação de seu relatório anual e, em 2010, assinou um tratado de cooperação para hospedar as atividades do GRI no Brasil<sup>121</sup>. Além disso, o IBGC integra a rede de Institutos de Gobierno Corporativo de Latino América (IGCLA) e o Global Network of Director Institutes (GNDI), ambas organizações em que conselheiros e gestores do instituto já tiveram ou têm atualmente cargos e participação destacada.

### 5.1.7 Desafios atuais do IBGC

Para fechar a descrição do caso do IBGC, optou-se por mencionar os desafios atuais que a organização vem enfrentando, agrupados de três formas. O primeiro conjunto diz respeito à causa da governança corporativa, intimamente ligada ao propósito e à legitimidade do instituto. O segundo relaciona alguns dos desafios e planos atuais da organização, presentes

---

<sup>119</sup>As *Cartas Diretrizes* estão disponíveis em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18185> .

<sup>120</sup> “A *Carta de Opinião*, reforçando o compromisso do IBGC com a importância da diversidade nos Conselhos de Administração, incluindo a de gênero, busca divulgar e embasar a opinião do instituto, alertando o mercado sobre a efetividade questionável e os possíveis efeitos negativos das cotas para mulheres, bem como apresenta sugestões para fomentar a participação feminina nos Conselhos e as iniciativas do IBGC que podem contribuir para o alcance desse objetivo”. (IBGC, 2013b, p. 41-42)

<sup>121</sup>Para mais informações, ver <https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/default.aspx> e os *Relatórios Anuais* do IBGC de 2010 a 2013, disponíveis em <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18062> .

abertamente em falas e documentos oficiais. Finalmente, são apresentados alguns desafios mais relevantes na visão do autor desta tese. Ainda que não estejam tão aparentes em entrevistas ou publicações, julga-se que são especialmente relevantes para o futuro da organização. Eles serão retomados em mais detalhe no capítulo de análise dos casos.

### ***Desafios da Governança Corporativa***

Este é um ponto que diz respeito aos esforços não só do IBGC, mas também de outros atores, no desenvolvimento das práticas de governança corporativa no Brasil. Reconhece-se que, apesar do muito do que já se avançou, ainda há um longo caminho a ser percorrido. Alguns autores acadêmicos mostram os desafios de se incorporar a dimensão ética na prática da GC no Brasil (BEDICKS e ARRUDA, 2005) ou avançar na proteção a acionistas minoritários, frente ao forte controle exercido pelos proprietários das empresas nacionais (SILVEIRA, 2010). Jacometti (2011) sugere que parte da dificuldade pode se dar em função da tradição patrimonialista brasileira, que se reproduziria nas empresas nacionais.

As graves crises no Brasil e no mundo dos últimos 15 anos tiveram um efeito ambíguo sobre o setor e o IBGC. As crises provenientes de fraudes, como as da Enron e da Worldcomm, em 2001, e a dos *subprimes* do sistema financeiro, em 2008, são vistas ora como uma evidência das fragilidades e contradições sistêmicas do capitalismo contemporâneo, ora como uma falta de aplicação das recomendações das boas práticas de GC. Assim, ao mesmo tempo em que tais eventos podem minar a legitimidade das grandes empresas e seu sistema de gestão, funcionam também como recurso discursivo para agregar o setor corporativo sob uma nova égide: a GC como resposta à crise e prevenção de futuros desastres. Tem-se como exemplo a mensagem inicial do presidente do CA no *Relatório Anual* do IBGC de 2008, publicado no início de 2009:

Podem falar da crise, dos escândalos, da quebra deira e dos salvamentos. Podem falar de monetaristas e de keynesianos, de neoliberais e de estatistas, mas, por mais palpáveis que sejam as consequências do atual momento econômico, nada é tão importante quanto as lições tiradas disso tudo. 2008 foi o ano em que aprendemos mais sobre nós mesmos. Nossas premissas foram questionadas, nossos planos, revistos. Saímos da ‘zona de segurança’ e contemplamos uma incerteza que sempre rondou a raça humana e que, curiosamente, havia sumido do horizonte na euforia dos últimos anos. No meio de todo esse turbilhão, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), mais uma vez, colocou-se como uma instituição atemporal. Cada evento, cada curso, cada debate reiterava o valor do

Instituto como ponto de encontro de pessoas interessadas e comprometidas com a sustentabilidade das organizações. [...] os agentes econômicos continuam enxergando a importância de se pensar e discutir as bases de suas organizações, suas estruturas de incentivo e sua produtividade – enfim, sua governança corporativa –, mesmo quando as urgências do curto prazo parecem dominar a agenda. (IBGC, 2009b, p. 4)

O mesmo movimento se deu no Brasil após a euforia e queda das aberturas de capitais ocorridas entre 2004 e 2007 (quando 106 empresas fizeram o chamado IPO, revertendo-se nos anos seguintes para um número bem mais baixo) e em crises recentes, com a da Sadia, a da Parmalat, a do Banco Panamericano e, claro, a *débâcle* dos negócios do empresário Eike Batista<sup>122</sup>. Na avaliação de especialistas, essas crises testaram de fato as promessas do discurso de boas práticas de GC – por exemplo, entre as empresas do Novo Mercado da BM&FBovespa – e viu-se muito mais fragilidade e falhas do que era propagandeado (SILVEIRA, 2014).

### ***Desafios declarados do IBGC***

Em diversos documentos – relatórios, atas de reuniões, avaliações – o IBGC vem deixando claro algumas de suas prioridades estratégicas para os próximos três a cinco anos. Entre esses objetivos se incluem dar mais atenção às médias empresas, ampliar a participação dos públicos avançados (presidente de Conselhos, diretores-presidentes e outras lideranças, investidores e reguladores), ampliar as fronteiras do tema – trazendo para o IBGC mais cooperativas e entidades do terceiro setor, fortalecer a organização e ampliar sua influência por meio de *advocacy* e de maior presença nacional.

A julgar pelo orçamento proposto em sua AGO para 2014, algumas tendências observadas recentemente devem se manter ou até se aprofundar. Prevê-se um crescimento de receita líquida de 29%, passando de R\$ 13,1 milhões a R\$ 16,9 milhões (sem contar as estimativas de trabalho voluntário), taxa um pouco maior do que o crescimento médio verificado nos últimos dez anos. Esse crescimento deve ser sustentado principalmente pelos cursos (aumento de 34%, passando de R\$ 7,7 milhões para R\$ 10,4 milhões) e pelo Congresso (43%, de R\$ 1,6 milhão para R\$ 2,4 milhões), ao passo que as despesas com pessoal devem ser majoradas em 12%. O processo de crescimento contínuo do IBGC, assim, deve se manter por mais um ano.

---

<sup>122</sup>Para mais detalhes, ver Silveira (2010, 2014).

### *Desafios latentes*

Muito do que a comunicação oficial do instituto apresenta pode revelar, a um olhar mais atento, questões de fundo extremamente desafiadoras. Um exemplo claro é a busca do crescimento em geral e, em especial, do número de associados. A lógica apresentada é a de que o crescimento ajuda a disseminar as práticas de boa governança: “A importância de se verificar o aumento da base de associados é de percebê-los como fatores multiplicadores dos conceitos e práticas de Governança e amplificadores das ações promovidas no âmbito do IBGC, num processo de contribuição colegiada” (IBGC, 2010a, p. 9). No entanto, qualificar esse crescimento é algo complexo. Como pondera o ex-conselheiro Leonardo Viegas, em texto publicado em um folheto do IFC<sup>123</sup> no Fórum Global de GC:

Some concern exists about new members that don't understand and embrace the IBGC's purpose and values, and are attracted by the institute to explore networking for commercial opportunities<sup>124</sup>. A rule of non-soliciting is included in the members' code of conduct to prevent the institute from becoming just a platform for business development (VIEGAS, 2009, p. 13).

Os objetivos de trazer um “público avançado”, como dito acima, vão em direção a essa preocupação<sup>125</sup>. Diversos relatos mostram preocupação com a possibilidade de que a base associativa do IBGC tenha crescido principalmente com membros que têm mais a ganhar do que a contribuir com a organização. Mas o próprio tamanho do IBGC é também objeto de preocupação:

Membership size and ideal profile of members have generated some controversy. Some believe that the bigger the institute, the more financially independent and influential it will be. Others, however, believe that the purpose of the institute would be better served by a smaller number of senior, high-profile and idealistic members. Under this perspective, quality of membership would be measured by how members contribute to the institute vis-a-vis what they take from it (VIEGAS, 2009, p. 12).

---

<sup>123</sup> International Finance Corporation – braço financeiro do Banco Mundial.

<sup>124</sup> Em 2009: “As três principais justificativas apontadas como motivadoras para se associar ao Instituto devem-se a identificação com a causa (43%), obtenção de conhecimento (28%) e ao Banco de Conselheiros (15%) – ferramenta reformulada e lançada pelo IBGC em 2009” (IBGC, 2010c).

<sup>125</sup> Ainda que haja desafios também em separar claramente esses públicos: “Other discussions concern “companies” (e.g., owners, directors, CEOs) and “service providers” (e.g., law, accounting and consulting firms), where the first group should be preferred as members over the second. The actual membership profile is not well known and the categories aren't clear. Should the head of a law or accounting firm be considered the owner/CEO of his own company or a service provider to other companies? Should an independent director be considered a company person or a service provider? Who are shareholders (e.g., short term investors) and who are shareowners (e.g., company founders, long term investors)?” (VIEGAS, 2009, p. 12-13).

Esse crescimento também pode ter como consequência não antecipada o risco de *goal displacement*, em que o custo da estrutura demanda um aumento constante da receita com produtos e serviços, o que, por sua vez, cria um ciclo que pede mais estrutura, pessoal, tecnologia, e assim por diante. Corre-se o risco de perder de vista a missão do IBGC.

Outro ponto que requer maior investigação é a distribuição do poder na organização. O grupo fundador, somado a algumas pessoas que se juntaram ao longo dos anos, tem agido como guardião do espírito original do IBGC<sup>126</sup>. Para tanto, age formal e informalmente para ter voz nos postos de decisão e influência da própria governança do instituto. Em qual momento uma ação desse tipo pode deixar de ser uma forma de preservar uma história da organização e se tornar uma estratégia de manutenção de um grupo fechado no poder? Que consequências isso pode ter no longo prazo, especialmente se combinado ao risco de o perfil associativo ser cada vez mais de usuários e menos de membros idealistas?

Uma última questão se relaciona a um dos valores mais citados nas entrevistas realizadas: a independência do IBGC. É algo colocado como central, já que seria uma das bases da credibilidade de sua atuação – elogiar ou criticar práticas de empresas e conselheiros por uma questão de mérito, e não por interesses opacos. Novamente, recorre-se ao texto de Viegas para um alerta sobre esse ponto:

Committees are occasionally critical of IBGC's performance. One such criticism concerned the alleged omission of the institute on recent scandals that involved acquisitions unfair to investors, lack of board surveillance, and outright company fraud in different companies. The Brazilian Securities and Exchange Commission (CVM) handled the legal aspects of these episodes. The IBGC Communications Committee criticized the board for not taking a firmer stand in support of better governance practices. As some of these episodes involved IBGC members – corporate and individual – and even former IBGC directors, a pro-active attitude would have been important to preserve the image of the institute. (VIEGAS, 2009, p. 10)

Como já está claro, à medida que o IBGC cresce em número de associados e dá mais corpo a sua atuação pública, desafios como estes devem se tornar cada vez mais comuns. Saber lidar com pressões contraditórias de forma a manter a integridade organizacional e a reputação institucional poderá ser um dos maiores testes ao sistema de governança do instituto nos próximos anos.

---

<sup>126</sup>Viegas (2009, p. 9) falava à época de um *grupo ativo*: “A core group of about 100 members is very active, while others contribute occasionally or attend periodically to learn about a particular area of interest”. Nota-se a semelhança à discussão de cidadania latente discutida no capítulo sobre associações.

## 5.2 IBCCrim: Participe por acreditar<sup>127</sup>

Eu, quando recebi este convite, já foi há algum tempo, a primeira coisa que eu fiz foi perguntar-me: por que que um escritor é convidado para um congresso de criminologia? Pode ser que se pense que os escritores, morando no limiar da realidade, estejam próximos da ilegalidade. Pode ser ainda que se tenha descoberto na vida pessoal deste escritor um obscuro e comprometedor passado. Mas pode ser que se pense que a criminologia só pode ser entendida no mundo em que se abrem janelas para outras sensibilidades. Estou certo que esta foi a razão que fundamentou o convite e agradeço ao Instituto Brasileiro de Ciências Criminais pela disponibilidade de escutar outras vozes que venham de tão longe<sup>128</sup>.

O parágrafo acima é a transcrição do início da fala do escritor moçambicano Mia Couto no 16º Seminário Internacional de Ciências Criminais do IBCCrim (Instituto Brasileiro de Ciências Criminais), realizado em agosto de 2010 em São Paulo. O trecho é especialmente interessante ao fazer referência, simultaneamente, à causa e à visão do instituto. Enquanto causa, as questões do Direito Penal e da Criminologia costumam logo ser associadas a repressão, encarceramento, rigor punitivo. Mas a interpretação do escritor se assemelha à visão do IBCCrim – a de que é necessário olhar os fenômenos acima com “outras sensibilidades”, a partir de uma abordagem interdisciplinar<sup>129</sup>, humanista e politicamente engajada. Além disso, a citação se justifica também por ilustrar a relevância das muitas atividades, produtos e serviços – dos quais o Seminário é um exemplo – pelas quais o instituto concretiza sua missão.

Esta pode ser sintetizada como a defesa do respeito incondicional aos princípios, direitos e garantias fundamentais que estruturam a Constituição Federal e a efetiva concretização do Estado Democrático e Social de Direito, em especial para as minorias e os excluídos sociais, com maior atenção às questões do Direito Penal e da criminalidade<sup>130</sup>. Esses objetivos devem ser alcançados por meio do estímulo ao debate público entre diferentes atores jurídicos e não jurídicos e pela produção e difusão de conhecimento científico em publicações, seminários e cursos nos mais variados formatos.

---

<sup>127</sup> Este é o *slogan* utilizado em diversas comunicações virtuais e impressas do instituto.

<sup>128</sup> Fonte: TV Justiça (2012). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=St5YFuvuCoA>.

<sup>129</sup> A abordagem interdisciplinar a que o IBCCrim se refere é uma em que se busca a integração e colaboração de diferentes áreas, como criminologia, política criminal, antropologia, estatística, psicologia, psiquiatria e sociologia criminal, Direito Processual Penal, medicina legal, entre outros.

<sup>130</sup> Sintetizado principalmente a partir de seu Estatuto Social. Não há uma redação única e institucional da missão da organização.



Em sua trajetória, o IBCCrim passou em alguns anos de uma associação voluntária com algumas dezenas de membros para uma organização com cerca de 30 funcionários e 3.600 associados, tornando-se referência na área penal tanto por sua atuação acadêmica – com destaque para sua biblioteca, seu boletim mensal e sua revista científica – como por sua atuação política, posicionando-se frente a questões como o aborto, a legalização de drogas e a reforma do Código Penal.

No entanto, ser referência não significa ter uma interpretação dominante do tema. Tanto a visão do chamado senso comum como o entendimento da maior parte dos operadores do Direito e legisladores são de crescente rigor punitivo, que se traduz não só na inscrição cada vez maior de práticas no Código Penal, mas também no endurecimento de penas existentes e na aplicação das leis<sup>131</sup>. Ademais, com a abordagem de um Direito Penal mínimo e efetivo, multidisciplinar<sup>132</sup>, realista e garantista do IBCCrim se chocam visões excessivamente punitivas ou conservadoras, que advogam que “a ética humanista não deveria contar na luta contra um inimigo perverso, que ameaça tranquilidade pública<sup>133</sup>” (ELBERT, 2011, p. 62).

Essa visão dominante tem como uma de suas manifestações o que alguns chamam de *populismo penal*<sup>134</sup>, em que se vê o Direito Penal mormente como instrumento de “projeções vingativas e históricas” (ELBERT, 2011, p. 61) em resposta ao anseio por segurança:

Na realidade, o clamor contra a insegurança parcializa o conceito, ocultando uma boa parte dos fenômenos que implica. O uso unilateral da ‘insegurança’ consagrou o sentimento geral de que o único fator que impede de viver normalmente são os delinquentes, esquecendo a destruição das redes sociais, a decadência das classes médias, o relaxamento dos vínculos solidários,

---

<sup>131</sup> Como explicado em artigo do ex-presidente do IBCCrim Salomão Shecaira: “[Desde o início do IBCCrim, o país não fez] a reforma global. Enquanto isso, reformas pontuais foram se avolumando, de sorte a desfigurar o sistema legal punitivo. Quinze anos viram acontecer duas novas Leis de Drogas; uma Lei de Trânsito; uma Lei do Crime Organizado; modificações na Lei de Crimes Hediondos; Lei de Tortura; Lei contra discriminação racial; leis modificadoras da parte especial do CP [Código Penal] e do CPP [Código de Processo Penal]. Enfim, sobre tudo se legislou, sem que se observassem quaisquer paradigmas penais de proporcionalidade e legalidade e, quase sempre, maximizando a intervenção punitiva.” (SHECAIRA, 2007)

<sup>132</sup> Para uma reflexão sobre as diferentes perspectivas brasileiras de sociologia legal ou penal – em especial as produzidas por juristas e por sociólogos –, ver Justo e Singer (2001).

<sup>133</sup> É triste notar que estas linhas sejam escritas em um ano especialmente pródigo em casos de justicamento popular e linchamentos, como o do jovem acorrentado nu em praça pública no Rio de Janeiro (em fevereiro de 2014) e o recente linchamento e a morte de uma dona de casa confundida, histericamente, com uma suposta bruxa sequestradora de crianças no Guarujá, em São Paulo (em abril de 2014).

<sup>134</sup> “O populismo penal é uma atitude radicalmente pragmática ante os problemas político-criminais, os quais concebe como fáceis de resolver, mediante uma rígida vontade repressiva. Esses ímpetos enfurecidos afastam-se dos princípios constitucionais interpretando as garantias processuais como “concessões”, para que os delinquentes obtenham impunidade.” (ELBERT, 2011, p. 62). Para ver um exemplo dessa crítica no IBCCrim, ver o editorial do *Boletim 134* – Janeiro de 2004 sobre a instituição do Regime Disciplinar Diferenciado no link: [http://www.ibccrim.org.br/boletim\\_editorial/163-134---Janeiro---2004](http://www.ibccrim.org.br/boletim_editorial/163-134---Janeiro---2004).

familiares, sociais, políticos e sindicais, o caos cultural, etc. (ELBERT, 2011, p. 60).

A mencionada visão do IBCCrim de combinar atuação científica e política se dá também como decorrência de uma leitura da necessidade de ir além de leis e códigos e também entender – e tentar influenciar – como essas normas são aplicadas:

A contundente crítica ao sistema punitivo, empreendida por essa corrente [crítica], resultou no desvelamento de hipocrisias relativas às finalidades do Direito Penal, demonstrando que sua função social, efetivamente, é bem diversa daquela propugnada. Desse modo, desenvolveram-se ferramentas para a compreensão do *modus operandi* do sistema criminal na escolha de sua *clientela*, na forma como alguns indivíduos são selecionados pelo sistema, passando a ser tutelados pelo Direito Penal (SANTOS, 2013b, p. 140, grifo no original).

Essa visão mais crítica da criminologia é tida como minoritária ou mesmo contra-hegemônica no campo jurídico, particularmente nas elites do sistema judiciário brasileiro. Restringe-se mais a algumas correntes intelectuais e a umas poucas associações, como a AJD (Associação de Juízes para a Democracia) e o próprio IBCCrim (cf. ALMEIDA, 2010). Sabedor da dificuldade de cumprir sua missão, não é à toa que um dos fundadores do instituto, Carlos Vico Mañas, apresenta o logotipo abaixo como simbolizando a “chama de nossa utopia<sup>135</sup>”.



Figura 8: Logotipo atual do IBCCrim  
Fonte: IBCCRIM, 2014a.

### 5.2.1 O histórico do instituto

A história do IBCCrim tem dois pontos de partida fundamentais, ambos marcados pelo dia 2 de outubro de 1992. O primeiro foi o início do processo de *impeachment* do então presidente Fernando Collor de Mello, que levaria ao melancólico final do mandato primeiro presidente eleito por voto direto no pós-redemocratização. O outro evento foi o a invasão da Casa de Detenção de São Paulo pela Polícia Militar, que resultou no chamado Massacre do Carandiru. Ao menos 111 presos foram mortos a facadas e tiros pelos agentes do Estado, que justificaram

---

<sup>135</sup>IBCCRIM, 2000.

sua ação pela necessidade de conter uma rebelião<sup>136</sup>. Nas palavras do idealizador do IBCCrim, Dr. Alberto Silva Franco<sup>137</sup>, os dois fatos representavam “a desmoralização do poder político e o uso desenfreado do poder policial-militar” que se contrapunham às promessas da “Constituição Cidadã” de 1988 (FRANCO<sup>138</sup>, 2012).

Esses eventos são mencionados repetidas vezes em textos, entrevistas e depoimentos em vídeo<sup>139</sup> como catalisadores da ideia da criação do IBCCrim por um grupo de juristas aposentados, advogados e outros operadores do Direito ligados às ciências criminais<sup>140</sup>. Ainda que já existisse a ideia de se criar uma entidade voltada à garantia dos direitos consagrados na Constituição e à defesa de minorias e excluídos sociais, tais fatos mobilizaram de tal forma esse grupo que o IBCCrim foi fundado em 14 de outubro – 12 dias após os ocorridos. A assembleia inicial reuniu 108 pessoas em uma sala do antigo prédio do Fórum Criminal, localizado no Viaduto Maria Paula, centro de São Paulo.

Entre os principais nomes desse grupo inicial se destacam os de diversos desembargadores aposentados, como o já mencionado Dr. Alberto Silva Franco, e os de Aduino Suane e Ranulfo de Melo Freire, além de uma série de advogados graduados, mestres ou doutores pela Faculdade de Direito da USP, vários dos quais também se tornaram professores nessa instituição, como Alberto Toron, Carlos Vicos Mañas (também desembargador aposentado), Sérgio Shecaira e Roberto Podval, entre outros.

O início da atuação do IBCCrim, em uma sala alugada no centro de São Paulo, foi marcado pela atuação voluntária<sup>141</sup> e pelo estabelecimento de reuniões semanais sempre às quintas-feiras, hábito mantido em boa parte até hoje, para discussão de temas gerais e da gestão

---

<sup>136</sup> Um triste e aterrador relato de um sobrevivente, publicado por ocasião dos 20 anos da data pelo IBCCrim, pode ser lido na *Revista Liberdades*, nº 9, janeiro/abril de 2012 (p. 120-122).

<sup>137</sup> Optou-se por manter o “Dr.” Alberto Silva Franco não só por sua importância na história do IBCCrim como pela constatação, em diversas visitas ao instituto, de que é sempre assim chamado por outros associados e todos os funcionários da organização.

<sup>138</sup> A esse respeito ver também Justo e Singer (2001).

<sup>139</sup> Ver, por exemplo, os *Boletins do IBCCrim* nºs 119, 179, 215, Ed. Especial 20 anos e os vídeos *Vídeo Institucional Comemorativo - IBCCrim 20 Anos* e *Documentário IBCCrim*, da TV Justiça.

<sup>140</sup> Este grupo foi formado em boa parte em torno de desembargadores participantes da 5ª Câmara de Alçada Criminal de São Paulo no início dos anos 1980, que assumia posições tidas como progressistas à época, tendo como contexto a luta pela redemocratização.

<sup>141</sup> Como dá mostra o seguinte depoimento do ex-presidente Sérgio Shecaira à *Revista Liberdades*: “Eu me lembro que a minha primeira reunião, na antiga sede do IBCCrim na Rua Tabatinguera, foi num prédio alugado, com uma única sala, uma única funcionária e um computador XT, que é anterior ao computador 286. Este computador fora doado pelo ex-presidente. A secretária era emprestada, única funcionária do Instituto. Curiosamente, para que pudéssemos fazer a reunião, em face da falta de cadeiras, pedíamos para que ela fosse pagar contas e ficar fora naquele período, porque era uma cadeira a mais que sobrava para a reunião. Isso é para se ter uma ideia do imprevisto.” (IBCCrim, 2010a, p. 14)

interna do instituto pelo Conselho ou pela Diretoria constituída. Uma das primeiras ações foi a criação de suas duas principais publicações: a *Revista Brasileira de Ciências Criminais (RBCCrim)* e o *Boletim do IBCCrim*<sup>142</sup>, ambos lançados poucos meses após a fundação do instituto. Os planos de realizar um seminário internacional se concretizaram já em 1994 e no ano seguinte o instituto alcançaria o *sonho* da sede própria, com a compra de um andar “num prédio deteriorado da Rua XI de Agosto<sup>143</sup>”, ainda hoje sede da organização<sup>144</sup>.

O nascimento da revista merece destaque especial, pois foi objetivo do grupo inicial do IBCCrim ocupar um espaço que havia sido deixado pelo fechamento de publicações como a *Revista de Direito Penal*, encerrada em 1985 por ocasião da morte de seu fundador, o professor Heleno Fragoso<sup>145</sup>. A preocupação de que novas empreitadas fizessem parte de uma iniciativa coletiva – e não apenas individual – marcou o desenvolvimento do IBCCrim.

A partir da segunda metade da década de 1990 houve aumento do número de associados, a contratação de funcionários e a ampliação de atividades, produtos e iniciativas, em especial as de maior impacto político, como se verá na seção 5.2.6. O IBCCrim passou de cerca de 500 associados em 1994 a mais de 2.300 membros ao final de 1998, chegando a 4 mil nos anos seguintes e atingindo receita próxima de R\$ 4 milhões em 2013, embora com variações e quedas ao longo dos anos, como se verá nas seções específicas.

Encerra-se esta seção com um depoimento do ex-presidente do instituto Sérgio Shecaira, em que faz a comparação do período inicial com o momento atual e ilustra a clara diferença entre ambos:

Note quantos imprevistos nós fazíamos para conseguir dar conta daquela tarefa, que era exatamente hercúlea, de construir a nossa entidade. Quando os primeiros conferencistas estrangeiros chegaram ao Brasil [...] quem ia buscar, de madrugada, no aeroporto eram os sócios. Cada diretor era encarregado de buscar e ciceronear um dos conferencistas. Quem pagava os jantares era a diretoria do bolso dos seus diretores, porque não havia verba do IBCCrim. Portanto, as pessoas faziam aquilo com amor. Hoje ainda existe, inegavelmente, muito deste amor e deste envolvimento, mas era um amor quase que amador, daquele que funda um clube de futebol e passa assuar a camisa com todo carinho. Eram outros momentos, até momentos um tanto quanto românticos [...]. Mas é interessante porque são dias, são

<sup>142</sup> É interessante notar que o *Boletim* foi especialmente útil na redação desta seção, já que é comum que seu editorial celebre efemérides do *Boletim* e do instituto, como dão prova as edições 15 (nº 179), 18 (nº 215) e 20 anos (Edição Especial).

<sup>143</sup>FRANCO, 2012, op cit.

<sup>144</sup>Significativamente, esta é a data em que foi fundada a então Academia de Direito de São Paulo, atual Faculdade de Direito da USP, em 11 de agosto de 1827, por lei imperial.

<sup>145</sup>Para mais informações, ver: <http://www.fragoso.com.br/ptbr/heleno-fragoso/instituto-de-ciencias-penais.html> .

episódios, que eu jamais esqueço. Era o envolvimento de toda a diretoria e dos diretores, muitos dos quais ainda hoje estão envolvidos com o IBCCrim: caso do Dr. Alberto Silva Franco, Dr. Sérgio Mazina Martins, atual presidente, Dr. Carlos Vico Mañas, atual vice-presidente [...]. Portanto, estes nomes, que constituíram as primeiras diretorias, foram os diretores do Boletim, das Revistas, eram pessoas integralmente dedicadas. Aquilo era parte de suas vidas. Hoje vemos o IBCCrim com quase um prédio inteiro, sede própria, 30 funcionários, funcionários terceirizados, Revista, coleção de Monografias, Boletim, Seminário que é reconhecido internacionalmente, acordos com Universidades Europeias. Não existe algo no mundo que se assemelhe ao IBCCrim. Existem institutos ligados à Universidades, existem organizações ligadas a corporações, à ordem dos advogados, mas não existe nada como o IBCCrim. (IBCCRIM, 2010b, p. 15)

Algo que não mudou nestas duas décadas: a importância do Carandiru como evento fundador na mitologia organizacional do IBCCrim. O vídeo comemorativo dos 20 anos de instituto inicia com a palavra Carandiru sendo formada por diferentes expressões de abuso policial e do Estado de Direito; termina com a palavra IBCCrim composta por expressões da causa do instituto. Isso pode ser visto no Anexo E.

### 5.2.2 Associados

O IBCCrim é uma associação de pessoas físicas divididas nas seguintes categorias<sup>146</sup>:

- Profissional – PF que atue na área de Direito (advogados, promotores, defensores, procuradores, juízes, magistrados, desembargadores);
- Estudante – PF cursando a graduação em Direito;
- Recém-formado – PF com até três anos de formado;
- Pesquisador – PF graduado em qualquer área que não em Direito;
- Outros – inclui membros correspondentes, sócios internacionais e sócios conveniados<sup>147</sup>.

Pessoas jurídicas também podem se tornar associados colaboradores e gozar de alguns benefícios, mas sem usufruir de seus direitos. Os associados PF residentes no Brasil que contribuam por ao menos um ano ininterruptamente passam a ser considerados efetivos. Nesta condição, os associados têm o direito de participar da Assembleia Geral, votar nos cargos eletivos e apresentar propostas à Diretoria Executiva. Têm também deveres, entre os quais

---

<sup>146</sup> Estas são as categorias usadas na gestão da organização, como fica claro em seus relatórios anuais. No entanto, é interessante notar que existem outras categorias previstas no estatuto do IBCCrim. Por exemplo, duas categorias – fundador e emérito – não aparecem em nenhum outro documento.

<sup>147</sup> Membro correspondente: “destinada a qualquer associado do IBCCrim ou quaisquer associados de institutos sediados no exterior, onde poderão tornar-se reciprocamente membros correspondentes, com os benefícios ou vantagens estabelecidos em convênio previamente assinado”; sócio internacional: “destinada a brasileiros, residentes no exterior, ou de estrangeiros, fora do território nacional”; sócio conveniado: “PF que estejam cursando o mestrado ou doutorado nas Universidades, Faculdades e Centros Universitários que possuam Convênio Científico com o IBCCrim” (IBCCRIM, 2012c)

pagar as contribuições devidas, cumprir o estatuto e as decisões da Assembleia e da Diretoria e comprometer-se e contribuir com os objetivos sociais do IBCCrim.

Entre os principais benefícios de ser associado se encontram:

- o uso da biblioteca e da midiateca;
- senha para acesso a partes restritas do *website* do IBCCrim (contendo notícias, doutrina, legislação e jurisprudência);
- acesso à TVIBCCrim;
- recebimento de publicações *online* (*Revista Liberdades*) e físicas (*Boletim* e monografias);
- desconto na assinatura da *RBCCrIm* e em cursos e seminários.

Há algumas diferenças específicas conforme a categoria de associação. O sócio pesquisador, por exemplo, só recebe o *Boletim online*, e não impresso. Já os associados estudantes podem participar do Laboratório de Ciências Criminais gratuitamente, desde que aprovados no processo seletivo regular. O quadro completo com todas as categorias de associado, detalhamento de requisitos, direitos e benefícios se encontra no Anexo F.

A contribuição associativa pode ser paga mensal, semestral ou anualmente e seu valor varia conforme a categoria de associação. Nas categorias regulares, o valor mensal vai de R\$ 30 para estudantes a R\$ 56 para profissionais<sup>148</sup>. Há 10% de desconto no pagamento semestral e 12% na opção anual.

O processo de associação é bastante direto e simples: basta preencher uma ficha cadastral no *website* da associação, gerar o boleto e efetuar o pagamento da primeira contribuição. Algumas categorias requerem o envio de documentação extra, como atestado de matrícula para estudantes e cópia do diploma para recém-formados. Já a desfiliação pode ocorrer por solicitação do associado, por falta de pagamento de várias mensalidades ou por decisão da Assembleia Geral<sup>149</sup>, por maioria de 2/3 dos presentes, “em razão de prática de ato contrário às finalidades estatutárias e que implique prejuízo moral para o Instituto” (IBCCRIM, 2012c, art.10, inciso II).

---

<sup>148</sup> Entre as outras categorias, os sócios conveniados têm 25% de desconto extra em relação ao valor regular (por exemplo, no caso de estudantes, passa a ser de R\$ 121 ao invés de R\$ 162 para a contribuição semestral) e os membros correspondentes pagam uma taxa simbólica de R\$ 50 por ano.

<sup>149</sup> Nos anos em que há esse registro, a principal razão para a desfiliação é a “Exclusão direta”, motivada pela falta de pagamento, que respondeu por até 80% das desfiliações. Os outros 20% correspondem a pedidos de cancelamento por parte do associado. Não se encontrou menção de desfiliação por decisão da Assembleia.

A evolução do quadro associativo do instituto pode ser vista no gráfico abaixo. Como se vê, após atingir um máximo de 4.666 membros em 2002, o número oscilou entre 4.000 a 4.400 associados por mais alguns anos e vem caindo de 2009 para cá, chegando aos atuais 3.595 – uma queda de 23% em relação ao pico. Além da variação no número total de associados, é fundamental ressaltar que há grande rotatividade no quadro associativo a cada ano: até 43% dos associados não renovam sua filiação anualmente. Em 2011, por exemplo, o instituto conquistou 1.537 novos associados<sup>150</sup>, mas teve um total de 1.632 desfiliações. Com essa alta rotatividade, não é de se estranhar que se estime que mais de 16 mil pessoas já tenham se associado em algum momento ao IBCCrim.

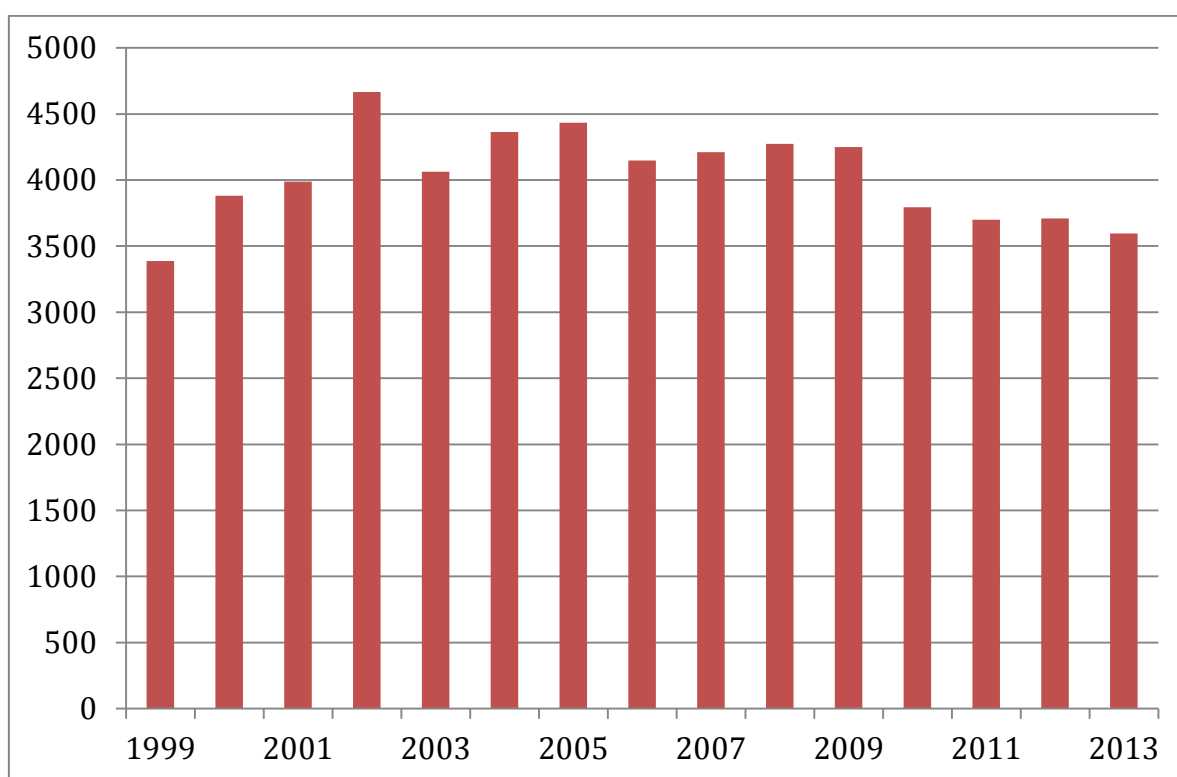


Gráfico 1: Número de associados do IBCCrim entre 1999 e 2013

Fonte: MARQUES, 2014.

Quanto ao perfil dos associados em anos recentes, em torno de 68% são profissionais, 15% estudantes, 14% recém-formados e menos de 3% pessoa jurídica<sup>151</sup>, pesquisadores e outros. Outra forma de detalhar o perfil do profissional seria pelo tipo de atuação no Direito – advogado, juiz, desembargador, promotor, defensor público, representante do Ministério

<sup>150</sup> Destes, 1.040 são de fato associados novos e 497 são ex-membros que reativaram sua associação.

<sup>151</sup> Apesar do baixo número – cerca de 60 pessoas jurídicas –, os escritórios de advocacia também favorecem indiretamente a base do IBCCrim, visto que muitos deles incentivam – até mesmo financeiramente – a associação de seus advogados e estagiários ao instituto como PF.

Público –, mas infelizmente não foi possível obter esse dado. Sabe-se apenas que predominam os advogados, e que a base já foi mais diversa nos primeiros anos de atuação da organização.

Se há muitos associados que entram e saem do instituto a cada ano, é possível perceber facilmente uma base pequena de associados (estimados entre 100 a 300 nas entrevistas) que participa ativamente do IBCCrim, de sua governança, da gestão e da realização de suas atividades, como se verá nas seções a seguir.

### **5.2.3 Principais atividades, produtos e serviços**

Como já antecipado na seção sobre o histórico do instituto, a atuação do IBCCrim é marcada fortemente pelo desenvolvimento de atividades de cunho acadêmico, principalmente por meio de suas publicações, cursos, seminários e biblioteca. Os associados do IBCCrim não economizam palavras para caracterizar seus carros-chefes. Entre as descrições mais comuns presentes em relatórios, editoriais de boletins e entrevistas se encontram:

- a *RBCCrim* é tida como a principal revista sobre ciências criminais do país, publicada desde sempre seguindo rigorosos critérios científicos e sem nunca atrasar um número (a regularidade de sua publicação é talvez o descritivo mais constante);
- o *Boletim* é descrito como material ágil, que trata de assuntos sempre atuais e de ampla divulgação (para cerca de 20 mil leitores, entre associados e não associados), além de funcionar como voz institucional da organização;
- a Biblioteca é considerada a mais completa e moderna (pois é informatizada) sobre o tema na América Latina, não só pelos livros, mas principalmente pela assinatura das principais revistas sobre ciências penais e criminais da Europa.

A descrição destas e de outras iniciativas do IBCCrim se encontra no quadro a seguir.



<b>Tipo</b>	<b>Público</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplo / destaques / resultados</b>
Biblioteca (1992)	Associados	Uma das principais bibliotecas do país na área, teve por base o acervo pessoal do Dr. Alberto Silva Franco. Permite estudos, pesquisas e cópias (fotocópias).	Conta atualmente com acervo de cerca de 60mil itens, entre artigos de periódicos, livros, fascículos e DVDs. Permite consulta <i>online</i> (mais de 60 mil consultas/ ano).
<i>RBCCrim</i> (1992)	Associados e não-assoc.	Uma das principais revistas de ciências criminais do país, tem avaliação A2 no Qualis (Direito). É editada em conjunto com a Editora Revista dos Tribunais.	Bimestral (desde 2004), está no nº107, com 10 a 15 artigos por edição. Pelo processo de <i>double blind review</i> (DBR - 2009) são avaliados cerca de 100 submissões anuais.
<i>Boletim IBCCrim</i> (1993)	Associados	O <i>Boletim</i> combina artigos acadêmicos, comentários sobre questões jurídicas recentes e jurisprudência. É também a voz editorial do instituto.	Publicado mensalmente, está na edição nº 258 (maio / 2014). Desde 2012 os artigos são escolhidos por processo de DBR.
Cursos e eventos (1993)	Associados e não-assoc.	Realiza cursos curtos e eventos por conta própria e em parceria e apoia cursos de terceiros. Um formato de destaque é o da Mesa de Estudos e Debates (2004).	Nos últimos anos realiza cerca de 10 cursos ao ano e apoia outros tantos. Realiza de 5 a 10 Mesas de Estudos e Debates por ano.
Seminário Internacional (1994)	Associados e não-assoc.	O Seminário reúne palestrantes brasileiros e estrangeiros para tratar de Direito Penal e temas correlatos.	Reúne cerca de mil participantes (em geral mais de 50% de não associados) e de 40 a 60 palestrantes.
Outras publicações (1997)	Associados e não-assoc.	Publicação da <i>Coleção de Monografias Jurídicas</i> a partir de dissertações e teses selecionadas e de concurso anual. Edição da <i>Revista Liberdade, online</i> (2009).	Mais de 60 monografias já foram publicadas e distribuídas aos associados e parceiros. A <i>Revista Liberdade</i> está na 15ª edição. Segue o sistema de DBR.
Laboratório (2002)	Estudantes de Direito	O Laboratório é um projeto de iniciação científica, selecionando estudantes de 3º a 5º ano de Direito para estudos e redação de um artigo ao longo de um ano.	De mais de 100 inscritos, participam cerca de 40 alunos por ano. Atualmente está na 13ª edição em SP, além de algumas edições em outras cidades.
Cursos de pós (2000)	Associados e não-assoc.	Diversos cursos de pós-graduação, com destaque para a parceria com a Universidade de Coimbra (Portugal).	O curso com Coimbra está em sua 8ª edição. Já passaram algumas centenas de alunos pelo curso.
Site e presença web (2002)	Associados e não-assoc.	O <i>Portal do IBCCrim</i> reúne notícias sobre o IBCCrim, suas atividades e artigos. A TV IBCCrim (2007) arquiva e veicula vídeos dos cursos e palestras em tempo real.	Nos últimos anos há uma média de 60 mil acessos por mês ao portal. Há quase 140 vídeos na TV IBCCrim, de acesso exclusivo aos associados.

Quadro 22: Principais produtos e serviços do IBCCrim

Fonte: IBCCRIM, 2008, 2009, 2010a, 2011a.

Obs.: os anos em parênteses indicam a primeira vez em que a atividade, produto ou serviço foi realizado.

Há expressiva participação dos associados na coordenação e execução das atividades acima. Como se verá na próxima seção, cada produto ou serviço está diretamente ligado a um departamento da organização, e cada um é necessariamente coordenado por associados voluntários. Em várias iniciativas também há parcerias e patrocínio, em especial de escritórios de advocacia, como é o caso do Seminário.

Uma das principais atividades do IBCCrim, que não se encaixa bem como um produto ou serviço, é seu Núcleo de Pesquisa. Esta iniciativa desenvolve projetos de pesquisa sobre políticas públicas de segurança e justiça, muitas vezes atuando em parceria com governos, universidades, outros centros de pesquisa ou ONGs. Como exemplo de projeto do núcleo tem-se as pesquisas que tratam dos Centros Integrados de Cidadania em São Paulo<sup>152</sup>. Pesquisadores do Núcleo também participam de eventos, redes de pesquisa e políticas e de cursos.

Uma iniciativa recente do Núcleo de Pesquisa é o Projeto Maria (iniciado em 2009), atualmente em sua sétima edição, fruto de parceria com a União de Mulheres de São Paulo. É uma experiência de difusão da Lei Maria da Penha e de formação de lideranças comunitárias, de movimentos sociais e de profissionais de serviços de atendimento a mulheres vítimas de violência. É a primeira iniciativa do IBCCrim diretamente voltada à educação popular, mais do que apenas a operadores do Direito ou acadêmicos.

Como é de se esperar, o instituto busca integrar seus esforços e tenta potencializar o alcance de cada iniciativa em parceria com outros produtos e serviços. Alguns exemplos de como isso acontece na prática incluem edições especiais de publicações com base nos conteúdos debatidos no Seminário Internacional (e.g. a edição especial de dezembro de 2011) e pesquisas do Núcleo que resultam em artigos ou subsidiam Mesas de Estudos e Debates.

Outra iniciativa tida como importante, mas que está dispersa em várias frentes é a Jurisprudência. Há muitas menções aos planos de criar um sistema *online* de coleta e pesquisa de jurisprudência na área penal, em desenvolvimento há anos, mas ainda sem conclusão<sup>153</sup>.

---

<sup>152</sup> Para mais informações sobre esse tema e relatos de pesquisas feitas no e em parceria com o IBCCrim, ver as teses de doutorado de Sinhoretto (2006) e Almeida (2010).

<sup>153</sup> Assim era descrito esse plano no *Relatório* de 2010: “Trata-se de desenvolver um serviço cuidadoso, multifuncional e específico de consulta a um banco de dados de jurisprudência criminal. Um serviço dessa natureza e dimensão, até aqui, é inexistente no país. A implantação desse serviço – de acesso imediato de qualquer localidade, a qualquer momento, pela Internet – certamente representará um novo estímulo para que

Finalmente, é interessante notar que o IBCCrim tem desenvolvido uma presença cada vez mais constante em mídias como Facebook, Twitter, Instagram e Youtube<sup>154</sup>. O conteúdo disponibilizado nas três primeiras mídias tende a ser, em sua maior parte, ações de comunicação sobre eventos, produtos e serviços do instituto, mais do que interações com associados. Já os vídeos na página do IBCCrim no Youtube cumprem dupla função – além de divulgação de produtos e serviços, há também a reprodução de parte do conteúdo da TVIBCCrim, configurando assim espaço de disseminação de conhecimento produzido em seus seminários e eventos.

#### **5.2.4 Governança e Estrutura Organizacional**

A gestão do IBCCrim é marcada pela participação ativa e voluntária dos associados, tanto em questões políticas e estratégicas como no dia a dia do instituto. Na atual gestão (2013-2014), estima-se que quase 200 associados tenham alguma posição voluntária formal, contando tanto os eleitos (21<sup>155</sup>) como os indicados (cerca de 180<sup>156</sup>). Destes, estima-se que cerca de 30 a 40 tenham voz mais ativa na condução da organização<sup>157</sup>. Apesar de contar com uma equipe profissional considerável, na casa de 30 a 35 funcionários nos últimos anos, as reuniões de Diretoria<sup>158</sup> alternam discussões sobre posicionamento político frente à reforma do Código Penal com minúcias como a implantação do ponto para controle de entrada e saída dos funcionários.

Nesse sentido, chama a atenção o fato de haver uma cultura de uma gestão mais descentralizada, com envolvimento de muitos associados na supervisão e execução das mais diversas atividades do IBCCrim, e não apenas nas questões mais políticas ou diretamente ligadas à causa. Contribui para essa situação o fato de não haver atualmente um gerente geral ou superintendente profissional responsável pela gestão da organização, ainda que essa solução já tenha sido tentada antes e se fale em voltar a fazê-lo proximamente. O efeito disso

---

novos profissionais sejam agregados ao nosso Instituto, abrindo, assim, um novo pilar de sustentação para nossas demais atividades.” (IBCCRIM, 2011a)

<sup>154</sup>Ver: <https://www.facebook.com/ibccrim?fref=nf>, <https://twitter.com/IBCCRIM>, <http://instagram.com/ibccrim> e <https://www.youtube.com/user/Ibccrimvideos/featured>.

<sup>155</sup> Oito da Diretoria Executiva, sete suplentes, cinco do Conselho Consultivo e um ouvidor.

<sup>156</sup> Em números aproximados, tem-se 48 participantes na representação regional, 46 em comissões especiais ou organizadoras, 45 nos departamentos, 30 nos grupos de trabalho e 10 no colégio de antigos presidentes e diretores.

<sup>157</sup> Como exemplo disso, tem-se a possibilidade estatutária de participar das reuniões da Diretoria: “Terão acesso, voz e voto nas reuniões da Diretoria Executiva o Presidente do Conselho Consultivo, o Ouvidor, os Coordenadores-Chefes de Departamentos, os Presidentes e Secretário-Geral das Comissões Especiais, os Presidentes de Grupos de Trabalho, bem como os Suplentes da Diretoria Executiva, em face de ausência ocasional de algum titular” (IBCCRIM, 2012c, art.28 § 2º)

<sup>158</sup> Como testemunhado em uma reunião ordinária de Diretoria de que o autor teve a oportunidade de participar.

é que, na prática, todas as muitas estruturas existentes respondem à Diretoria Executiva, composta formalmente nos moldes clássicos associativos: um presidente e dois vices, um tesoureiro e seu adjunto, um secretário e seu adjunto. O desenho organizacional pode ser visto no esquema abaixo<sup>159</sup>.

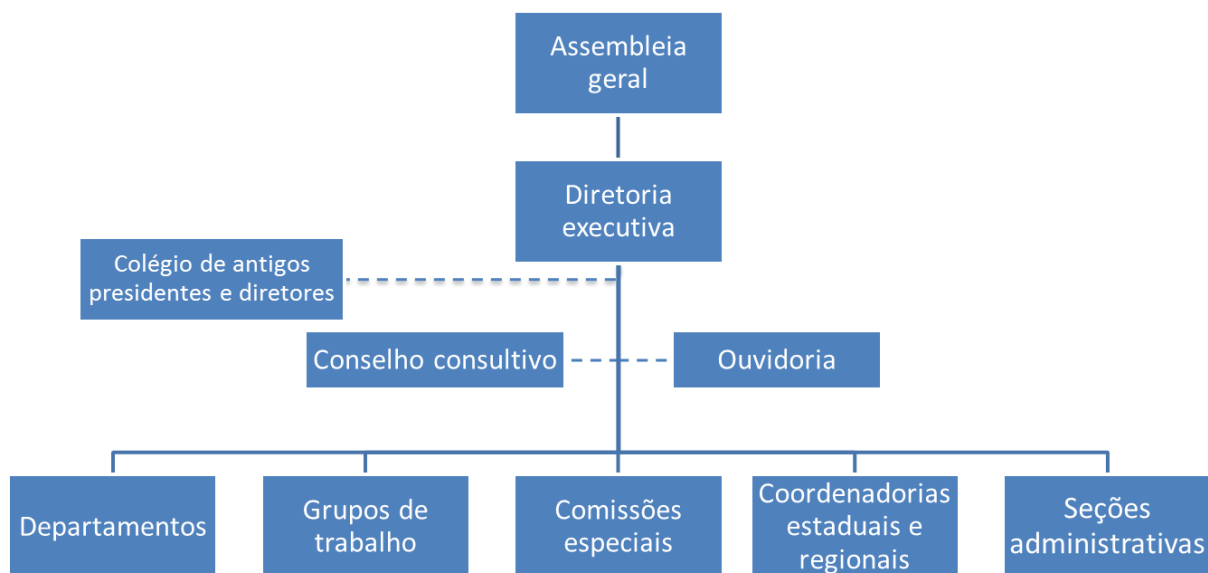


Figura 9: Estrutura organizacional do IBCCrim  
Fonte: autoria própria.

Ao redor da Diretoria se encontram três estruturas de governança: a Assembleia Geral, instância formal máxima; o Conselho Consultivo, que simultaneamente assessoria e fiscaliza a Diretoria; e o Colégio de Antigos Presidentes e Diretores, que funciona como guardião da história e dos princípios da organização e se envolve em projetos especiais. Ainda diretamente ligado à Diretoria se encontra a Ouvidoria, órgão independente, também eleito, que deve zelar pela qualidade da relação do instituto com seus associados e por encaminhar denúncias ou queixas de associados e clientes de seus produtos e serviços.

O cotidiano do instituto se dá por meio de cinco estruturas diferentes. Quatro delas – Departamentos, Grupos de Trabalho, Comissões e Coordenadorias – são domínio dos associados do IBCCrim, tanto na coordenação como na execução das atividades. A quinta estrutura corresponde às diferentes seções administrativas, onde estão lotados os funcionários do instituto. Cada uma tem um supervisor pago, mas, como já foi dito, todos respondem diretamente à Diretoria. Finalmente, é importante deixar claro que o estatuto veda qualquer

<sup>159</sup> É uma leitura do próprio autor com base nas entrevistas, nos relatórios e no *website*, já que não se conseguiu o modelo utilizado pela organização

remuneração aos associados participantes de qualquer uma das estruturas acima que não sejam as seções administrativas. A única exceção é a possibilidade de uma compensação como professor em algum dos cursos desenvolvidos pela organização. O quadro a seguir detalha cada órgão.

<b>Estrutura</b>	<b>Descrição</b>
1. Assembleia Geral	Órgão máximo da associação, responsável por eleger Diretoria e Conselho Consultivo, aprovar a gestão e as contas do IBCCrim, alterar o estatuto social e deliberar alterações no valor de contribuição. Reúne-se ordinariamente na primeira quinzena de dezembro.
2. Diretoria Executiva	Com mandato de dois anos, é constituída por presidente e dois vices, dois tesoureiros (1º e 2º), dois secretários (1º e 2º) e um diretor nacional de Coordenadorias Regionais e Estaduais. Responsável por administrar o instituto e executar as decisões da Assembleia. Deve se reunir pelo menos duas vezes por mês.
3. Conselho Consultivo	Tem mandato coincidente com a Diretoria e é responsável por assessorá-la e orientá-la em questões de política interna ou externa da organização. Deve homologar o plano de metas elaborado pela Diretoria.
4. Colégio de antigos presidentes e diretores	É o guardião da história e dos princípios da organização, e é organizado para a execução de projetos especiais. Sua composição fica a cargo de convites por parte da Diretoria Executiva.
5. Ouvidoria	O ouvidor é eleito na Assembleia Geral para um mandato bienal. Deve compor a Ouvidoria com outros associados e é responsável por receber e encaminhar quaisquer reclamações dos associados sobre as atividades do IBCCrim.
6. Departamentos	São subdivisões permanentes que têm a cargo uma área de atuação específica do instituto, em geral responsável por um ou mais produto ou serviço. São coordenadas por um associado, tendo em geral de um a três adjuntos. Cada departamento se reporta a um membro da Diretoria.
7. Grupos de Trabalho	Têm caráter temporário e objetivo específico, em geral ligado a um tema relacionado às causas do instituto. São presididos por um associado e têm no mínimo três outros membros, também associados.
8. Comissões	As Comissões Especiais têm caráter permanente e são presididas por associados. São responsáveis por projetos específicos, como a comissão do curso em parceria com Coimbra. Além disso, existem as Comissões Organizadoras, como a responsável por organizar o Seminário Internacional anual.
9. Coordenadorias estaduais e regionais	Têm coordenadores locais – do estado ou da região – indicados pelo diretor nacional para um mandato de dois anos. São responsáveis por representar o IBCCrim localmente, ajudando a disseminar sua missão e suas atividades.
10. Seções administrativas	Única parte da estrutura do instituto com funcionários pagos, são responsáveis por executar as atividades definidas pela Diretoria Executiva e dar suporte às demandas de departamentos, grupos de trabalho e comissões.

Quadro 23: Estrutura organizacional do IBCCrim em 2014

Fonte: IBCCRIM, 2009, 2010a, 2011b, 2014i.

A partir desta visão geral da estrutura do IBCCrim, é preciso detalhar mais o funcionamento de sua operação e fazer algumas considerações sobre os grupos com maior poder de liderança ao longo de sua história.

Como visto, o instituto tem cinco estruturas por meio das quais desenvolve suas iniciativas, cuja lista completa pode ser encontrada no Anexo G. As **Comissões** são uma estrutura mais simples e já suficientemente detalhada no quadro anterior. Os **Departamentos** são a principal forma de reunião de associados para uma ação específica. De forma geral, cada uma das nove atividades mencionadas no quadro 22 (p. 155) é coordenada por um departamento específico, como é o caso dos departamentos de Boletim, Biblioteca, Mesas de Estudos e Debates, Monografias e Iniciação Científica, entre outros. Além desses, o instituto tem alguns departamentos dedicados a ações mais transversais, como é o caso dos departamentos de Estudos e Projetos Legislativos e de Relações Internacionais.

O segundo conjunto de estruturas são os **Grupos de Trabalho**, em que associados se reúnem para discutir e propor iniciativas sobre um tema ligado às causas do instituto. Como exemplo, tem-se os grupos de Código Penal, Direito Penal Econômico, Justiça e Segurança Pública, Política Nacional de Drogas e Sistema Prisional.

Em seguida tem-se as **Coordenadorias estaduais e regionais**. Criadas há mais de dez anos, foram reunidas abaixo de uma Diretora Nacional na última gestão, já que se reconhece nos relatórios a necessidade de melhorar a atuação do IBCCrim em muitos estados e regiões do país – havendo muita variação de lugar a lugar. Este grupo se reúne anualmente de forma presencial durante o Seminário Internacional do IBCCrim.

Finalmente, o instituto possui atualmente cinco **Seções administrativas**, descritas brevemente a seguir:

- Administração e Finanças – setor com maior equipe, responsável pela gestão e o suporte administrativo financeiro do instituto e pelo atendimento ao associado.
- Biblioteca – responsável pela operação da biblioteca e pelo atendimento tanto presencial como virtual ou à distância (envio de cópias pedidas por associados de outros estados).
- Comunicações & Marketing – responsável pela comunicação institucional, pela divulgação dos produtos e serviços e pela presença *online* nas mídias sociais.
- Ensino, Eventos e Pesquisas – responsável por operacionalizar os cursos, eventos e seminários da organização.
- Publicações e Jurisprudência – responsável pelo suporte administrativo para as publicações do instituto e pela ajuda às pesquisas de jurisprudência.

Como já foi afirmado, há grande participação formal de associados no cotidiano do IBCCrim. No entanto, isso não se traduz em grande diversidade de correntes ou lideranças ao longo do tempo. Há dois mecanismos que atuam para que haja uma continuidade no grupo que ocupa as posições centrais de governança e na coordenação dos departamentos, grupos de trabalho e comissões.

O primeiro é estatutário e estabelece condições e requisitos para possíveis candidatos aos órgãos de governança ou para a indicação às coordenações. Para ser elegível, é preciso ser associado com no mínimo:

cinco anos consecutivos e ininterruptos de filiação e que tenham participado efetivamente, pelo menos por três anos em quaisquer cargos da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo, da Ouvidoria, de Departamentos, das Coordenadorias Regionais ou Estaduais, de Comissões Especiais ou de Grupos de Trabalho, com finalidades específicas, da Comissão do Seminário Internacional e da Comissão do Concurso de Monografias (IBCCRIM, 2012c, art.37º, inciso II).

Há também restrições semelhantes para coordenações, supervisões ou presidência de comissões.

O segundo mecanismo que tende a garantir um continuísmo é de ordem mais simbólica e de rede de relacionamento, ligado de perto ao primeiro. Como é necessário participar de algum cargo indicado por um longo tempo antes de se tornar elegível, vê-se que dificilmente algum associado não alinhado com as gestões do instituto tenderia a ter capital social interno suficiente para ser indicado, permanecer no cargo por tempo suficiente (já que é prerrogativa da Diretoria indicar e substituir a qualquer momento) e, finalmente, se tornar candidato. Não é de surpreender que, até hoje, nunca tenha havido concorrência eleitoral nas eleições do instituto – é sempre eleição de chapa única.

Uma análise dos números da Diretoria Executiva e do Conselho Consultivo do IBCCrim em todas as gestões até o momento tende a confirmar esta visão:

- 67 associados já ocuparam 151 posições de governança;
- em 11 gestões, os 11 presidentes<sup>160</sup> ocuparam em média 3,5 outras posições na Diretoria, como suplentes ou no Conselho Consultivo (face a uma média geral de 2,3 posições);

---

<sup>160</sup> O estatuto veda a reeleição consecutiva (ou seja, no mandato subsequente) do presidente e do ouvidor. Estes podem apenas se candidatar ao Conselho Consultivo.



- quando se conta o grupo mais ativo (todos os presidentes e os que têm pelo menos 4 posições nestes 22 anos) chega-se a 17 associados;
- estes 17 associados (25% dos que já tiveram alguma posição de governança) respondem por 51% das posições existentes.

Ainda que haja renovação considerável na Diretoria Executiva de uma gestão para outra (em média de 69%<sup>161</sup>), quando se considera esse grupo de 17 associados há um retrato de maior continuidade. O grupo ocupou 54% das posições da Diretoria Executiva e teve pelo menos metade dos assentos em nove de 11 gestões<sup>162</sup>.

Observando o perfil desse grupo com forte domínio na liderança da organização, encontram-se três perfis principais. O primeiro é o dos fundadores, em boa parte desembargadores, geralmente acima dos 70 anos de idade, como o Dr. Alberto e o recordista, Carlos Vico Mañas (sete diferentes posições – uma presidência, três vice-presidências, três Conselhos). O segundo grupo é o de advogados criminais e/ou docentes referências na área criminal, todos na faixa de 45 a 65 anos, como o professor Sérgio Shecaira e os criminalistas Roberto Podval e Alberto Toron. Finalmente, há um grupo mais jovem, de advogados e professores em torno dos 40 anos, como a professora e atual presidente Mariângela Magalhães e a professora e advogada Marta Saad (cada uma com três posições).

Esta última geração faz parte de um esforço consciente dos associados mais antigos para renovar a liderança do IBCCrim, especialmente nas últimas três gestões (desde 2009-2010). É notável que, com exceção da atual presidente, nenhum dos outros setes diretores atuais faz parte do grupo dos 17 associados mencionado anteriormente. Ainda assim, é possível encontrar seus nomes em gestões anteriores, se não já em posição de governança, coordenando departamentos, presidindo grupos de trabalho ou integrando alguma comissão.

Um resumo para findar esta seção é o seguinte trecho do editorial do *Boletim* nº 218, quando da transição da gestão 2009-2010 para a 2011-2012. Intitulado “*Um salutar continuísmo*”, o texto argumenta que se as mudanças de gestão podem ser vistas como marcos de ruptura ou mudança de rumo, isso não tende a acontecer no IBCCrim, já que este:

---

<sup>161</sup> Ou seja, em sete posições, em média só dois membros continuam de uma gestão para a outra. Há variações, pois o número de posições na Diretoria oscilou de cinco a oito ao longo dos anos, para uma média de 7,2 posições.

<sup>162</sup> Este grupo também está entre os que mais publicam no *Boletim*, com destaque para o Dr. Alberto Silva Franco (53 artigos), Luiz Flávio Gomes (49), Alberto Zacharias Toron (32), Roberto Podval (27) e Sérgio Shecaira (26).

segue seu caminho fiel aos seus ideais, sem interrupções. Olhar para os dezoito anos de história do IBCCRIM revela como o Instituto cresceu, se consolidou, ganhou força no cenário jurídico nacional e reconhecimento no exterior. Mirar para o futuro é perseverar neste caminho, já solidificado, e abrir outras novas frentes de atuação [...].

Compete, assim, à nova diretoria do IBCCRIM dar continuidade ao que, nestes dezoito anos de existência, já vem sendo primorosamente feito. O que não é pouco.

*O continuísmo, no IBCCRIM, é sempre bem-vindo.* (IBCCRIM, 2011b, grifo nosso)

### 5.2.5 Recursos

Conforme está previsto no estatuto, os recursos do IBCCrim têm como origem contribuições associativas, patrocínios e convênios, direitos autorais e receitas com cursos e eventos. Existe também a possibilidade de receber doações e heranças, cabendo à Diretoria Executiva julgar a adequação de tais recursos. No caso de haver condicionalidades, é preciso aprovação da Assembleia Geral.

Desde o início o instituto buscou se financiar principalmente pelas contribuições de seus associados. À medida que a base associativa parou de crescer (quando chegou aos quase 5 mil membros), aumentou também a importância das receitas próprias de cursos e eventos e de patrocínios, em especial para o Seminário. Nos últimos cinco anos, apesar de o número de associados ter diminuído a uma taxa média de 4%, as receitas totais do IBCCrim aumentaram 6%, chegando ao valor de R\$ 3,95 milhões em 2013.

Ao longo de sua trajetória, a principal fonte de receita veio das contribuições dos associados. Por exemplo, nos últimos seis anos elas ficaram em média um pouco acima de 51%. Os patrocínios aparecem em segundo, com cerca de 17%. Em seguida vêm receitas com o Seminário (12%) e com cursos (11%). Finalmente, aparecem outras receitas próprias, como convênios, direitos autorais (principalmente da *RBCCrim*) e espaço publicitário, que correspondem a 8%.

Infelizmente não foi possível conseguir informações detalhadas dos gastos do IBCCrim. Em geral, o instituto apresenta baixa transparência financeira à sociedade, visto que praticamente não há informações sobre esse ponto em seus relatórios anuais. Quando muito há informações

isoladas de gastos ou investimentos pontuais nas seções administrativas, não havendo padrão ou regularidade de relato de um ano para o outro<sup>163</sup>.

Sabe-se que, em termos de investimento, um desejo antigo do IBCCrim ainda não realizado é o de ampliar sua sede, principalmente para conseguir um auditório – seja reformando o prédio atual, seja conseguindo um espaço novo. Isso potencializaria a realização de eventos e cursos, bem como facilitaria a realização de reuniões com seus associados (já que hoje a sala usada para tanto dificilmente comporta mais de 40 pessoas).

Finalmente, ainda que não se tenha detalhes, sabe-se também que o instituto passou por uma crise financeira há cerca de sete anos, quando foi necessário tomar medidas de contenção de gastos, que requereu grande mobilização da equipe, e buscar patrocínios de escritórios e empresas parceiras para cobrir perdas, em grande parte por meio dos contatos pessoais dos diretores e conselheiros da organização. Desde então o IBCCrim conseguiu melhorar sua situação, mas vive com resultados anuais apertados (“uma receita justa às suas despesas cotidianas”, na expressão encontrada no *Relatório* de 2010).

### **5.2.6 Relação com o ambiente**

Como já foi visto, o IBCCrim tem como característica combinar uma forte atuação acadêmica com uma também importante ação política. Isso inclui relações formais e informais de parceria ou convênios, o posicionamento explícito frente a diversas questões das ciências criminais, a relação com congêneres do exterior e, em anos recentes, uma participação como *Amicus curiae*. Finalmente, há também indícios e depoimentos de que o apoio do instituto pode ter pesado no desenvolvimento de iniciativas públicas e na indicação de algumas pessoas a posições de relevo, como o de ministro do STJ e até do STF<sup>164</sup>.

Entre os principais parceiros se encontram universidades em todo o Brasil – com destaque para Faculdade de Direito da USP, a Escola de Direito da FGV-SP e a PUC/RS – e no exterior, como o Instituto de Direito Penal Económico e Europeu (IDPEE) e a Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal. Há também organizações como a AJD (Associação de Juízes para Democracia) e o IDDD (Instituto para a Defesa do Direito de Defesa), bem como seções da AASP (Associação de Advogados de São Paulo) e da própria

---

<sup>163</sup> O único ponto em que há um pouco mais de transparência é nos valores de patrocínios e apoios de escritórios para o Seminário Internacional, que vêm sendo informados nos últimos relatórios anuais.

<sup>164</sup> Não é possível afirmar que o apoio do IBCCrim isoladamente é responsável pela indicação e nomeação de um ministro do STF ou do STJ, mas há relatos dando conta dessa importância. É interessante ainda notar que a ministra Maria Thereza de Assis Moura chegou ao STJ quando era vice-presidente do instituto, em 2006.

OAB/SP, além de diversos órgãos das diferentes esferas de governo ligados às questões de direitos humanos, Direito Penal e questões criminais, bem como congêneres internacionais<sup>165</sup>. Os frutos dessas relações são tanto posicionamentos em conjunto – por exemplo, um manifesto em prol de um plano de segurança pública em 2006<sup>166</sup> – como iniciativas em comum – caso do já citado Projeto Maria, Maria.

O posicionamento político do instituto é dado regularmente nos editoriais do *Boletim*, em breves artigos publicados diretamente em seu *site* e em entrevistas ou artigos na imprensa. Como exemplos, temos a posição a favor do aborto em determinadas condições (com a publicação de dezenas de artigos a esse respeito no *Boletim* ao longo dos últimos 21 anos<sup>167</sup>), a divulgação de artigos no *site* manifestando o repúdio à atual proposta de reforma do Código Penal<sup>168</sup> e as críticas feitas à Lei de Crimes Hediondos (nº 8072/90) em artigos de jornal<sup>169</sup>. Ao final desta seção será destacada uma polêmica particular em que o instituto se envolveu e que trouxe grandes repercussões.

Uma das formas de atuação política mais destacada em anos recentes pelo IBCCrim é sua participação como *Amicus curiae*. Este é o nome que se dá quando uma entidade considerada representativa se manifesta em alguma corte (daí o nome – *amigo da corte*, em latim) a respeito de alguma causa de seu interesse e notório saber. O IBCCrim já teve quase uma dezena de intervenções como *Amicus curiae* no Brasil e uma no exterior, assim descrevendo uma de suas experiências:

Em 2011, o IBCCRIM expandiu suas ações, tendo obtido sua primeira admissão como *amicus curiae* no Supremo Tribunal Federal, na ADPF 187, que versava sobre indevidas restrições aos direitos fundamentais de liberdade de expressão e de reunião. [...] A Comissão requereu e o Instituto foi aceito como AC na ADPF 187. O memorial foi feito por Luciano Feldens e Heloisa Estellita. Houve sustentação oral em sessão plenária, com larga

---

<sup>165</sup> Como exemplo, podemos citar a Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República, diversas secretarias de Assuntos Legislativos, diversas Defensorias Públicas e a Funap – Fundação de Amparo ao Preso do Governo de São Paulo.

<sup>166</sup> Assinado em conjunto por: MAT - Movimento Antiterror, ABPCP - Associação Brasileira de Profissionais de Ciências Penais, Itec/RS – Instituto Transdisciplinar de Estudos Criminais, IBCCrim, ICC - Instituto Carioca de Criminologia, MMFD – Movimento da Magistratura Fluminense pela Democracia, IDDD – Instituto de Defesa do Direito de Defesa e Ipec – Instituto Paranaense de Estudos Criminais. Ver [http://www.ibccrim.org.br/boletim\\_artigo/3224-Manifesto:-um-plano-real-para-a-seguranca-publica](http://www.ibccrim.org.br/boletim_artigo/3224-Manifesto:-um-plano-real-para-a-seguranca-publica) .

<sup>167</sup> Ver, por exemplo, um artigo já em 1993: [http://www.ibccrim.org.br/boletim\\_artigo/2123-Impossivel-a-sobrevida-do-feto,-deve-ser-autorizado-o-aborto](http://www.ibccrim.org.br/boletim_artigo/2123-Impossivel-a-sobrevida-do-feto,-deve-ser-autorizado-o-aborto) .

<sup>168</sup> Ver, por exemplo: <http://www.ibccrim.org.br/noticia/14093-O-Ibccrim-nao-aprova-a-Reforma-do-Codigo-Penal> .

<sup>169</sup> Como o publicado na *Folha de S. Paulo* em 4 de março de 2006, intitulado “*Um crime sem definição legal*”, assinado pelo Dr. Alberto Silva Franco.

citação do parecer do Instituto pelo relator, Min. Celso de Mello. (IBCCRIM, 2012e)

Em termos de apoio a iniciativas públicas, duas em especial podem ser citadas: o apoio à implantação dos CICs (Centros de Integração da Cidadania em São Paulo)<sup>170</sup> (em 1996) e, em seguida, à implantação e ao fortalecimento das Defensorias Públicas, como relatado em artigo pela defensora pública-geral do Estado de São Paulo, Daniela Cembranelli, publicado no *Boletim do IBCCrim* em 2012:

O IBCCRIM foi até aqui fundamental para criação e definição do modelo atual de Defensoria Pública e continuará sendo determinante para o fortalecimento da Instituição voltada às pessoas excluídas e vulneráveis, contribuindo, assim, para que um dia esperamos breve a Justiça brasileira se torne verdadeiramente universal (CEMBRANELLI, 2012).

#### 5.2.6.1 A polêmica com o Ministério Público

A relação com um dos principais parceiros da fase inicial do instituto passou por momentos turbulentos por ocasião da publicação do editorial do *Boletim* nº 135 (fevereiro de 2004), que tratava dos poderes investigatórios do Ministério Público (MP). O MP é parceiro natural do IBCCrim, pelos posicionamentos políticos e pela visão semelhante de direitos humanos e de assistência a populações excluídas, e muitos de seus membros se associaram ao instituto ao longo dos anos. Esse público foi pego de surpresa pelo referido editorial, em que o IBCCrim se posicionou contra o poder de investigação criminal do MP, qualificando-o de “inconstitucional” e “verdadeiro desserviço ao Estado de Direito” (IBCCRIM, 2004b). Esse posicionamento foi reforçado em setembro do mesmo ano, quando o instituto se juntou a muitas outras entidades no manifesto de solidariedade ao Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil e à Frente de Defesa Constitucional<sup>171</sup>.

Nas próprias palavras do IBCCrim em abril de 2004, o editorial “ocasionou muitas cartas, ora com protestos, ora com elogios” (IBCCRIM, 2004c). Foi até publicada uma das cartas contendo críticas<sup>172</sup>, visto que esta se dirigia nominalmente ao Dr. Alberto Silva Franco.

<sup>170</sup> CICs são “órgãos do Estado instalados em bairros distantes da Capital paulista e em sua Região Metropolitana para orientação jurídica e prestação de cidadania à população” (CEMBRANELLI, 2012). Para saber mais, ver Sinhoretto (2006).

<sup>171</sup> Ver: <http://www.ibccrim.org.br/novo/noticia/1493-Manifesto-dos-Institutos-em-solidariedade-ao-Conselho-Federal-da-Ordem-dos-Advogados-do-Brasil-e-a-Frente-de-Defesa-Constitucional>. Foi também objeto de artigo de opinião na página 3 da *Folha de S. Paulo* em 25 de agosto de 2004, assinado pelo presidente do IBCCrim à época, Marcos Antônio Nahum.

<sup>172</sup> Em atitude excepcional, já que o *Boletim* não dispõe de espaço para publicação de cartas. Para uma argumentação mais detalhada contra a posição do IBCCrim e a favor da investigação pelo MP, ver o artigo

Escreveu um leitor e associado do IBCCrim, o procurador da República criminal Sergio Suiama, que o editorial o deixava preocupado quanto aos rumos que vinham sendo trilhados pela organização. Julgava que o texto devia ter sido escrito por “notórios advogados paulistas” e que o editorial não reconhecia que “a Justiça penal, no Brasil, é uma Justiça classista”. Assim, em sua visão, discutir os poderes investigatórios apenas como questão de constitucionalidade ou de Filosofia de Direito – “na estratosfera” – ia contra uma visão mais pragmática de um Direito capaz de fazer justiça a todos, e não apenas às elites:

Quem se incomoda com as investigações feitas pelo Ministério Público? Mais precisamente, quem são os investigados nos procedimentos instaurados por promotores e procuradores da República? Creio que, em sua maioria, são empresários, políticos e funcionários da Administração Pública (inclusive membros da própria polícia judiciária). O senhor [Dr. Alberto] acredita sinceramente que seria melhor para nosso Estado Democrático de Direito atribuir somente à polícia judiciária o poder para investigá-los? Pensa que a polícia está devidamente estruturada para isso? Acha que ela asseguraria maior imparcialidade ao inquérito? (IBCCRIM, 2004c).

Em resumo, a principal crítica era que o editorial – e, portanto, o IBCCrim – estava servindo a apenas parte de seus associados – os “notórios” advogados criminais. Esses advogados estariam defendendo uma questão de interesse particular (já que têm como clientes os investigados nas operações do MP) por meio de um discurso constitucionalista e de defesa do Estado de Direito.

A resposta à carta, redigida pelo Dr. Alberto e explicitamente endossada pela Diretoria, defende a decisão de publicar o editorial sem consulta ampla aos associados. Argumenta que o tamanho do IBCCrim – nessa época já com mais de 4 mil membros – faz com que seja impossível consultar a todos, e que cabe portanto à Diretoria se posicionar nessas questões, já que representa a vontade da Assembleia Geral. Mais do que isso, a omissão seria mais prejudicial do que o posicionamento:

Se, pelo receio de desagradar algum associado ou alguma instituição, o *Ibccrim* visse na contingência de manter-se silente, a instituição perderia, sem dúvida, credibilidade científica, poria por água abaixo sua independência e faltaria à confiança dos seus associados (IBCCrim, 2004c, grifo no original).

O fundador do IBCCrim também argumenta contra a ideia de que o IBCCrim ficaria “na estratosfera” e não levaria em conta as mais “relevantes temáticas” da realidade brasileira,

---

“*Quem tem medo da investigação pelo Ministério Público?*”, de Bruno Calabrich, em <http://www.conamp.org.br/Lists/artigos/DispForm.aspx?ID=196> .

citando exemplos de diversos editoriais passados que demonstrariam que o instituto não está de forma alguma “a serviço de interesses particulares de profissionais da advocacia criminal”. Finalmente, reforça a independência do instituto, reafirmando que este posicionamento em nada representa um desvio da missão da organização.

O editorial teve consequências de curto e longo prazo. Um número considerável de membros se desassociou, em especial os ligados ao MP<sup>173</sup>. O episódio passou a fazer parte da memória institucional da organização; quando há uma questão polêmica a se decidir, diretores e conselheiros se perguntam se “este não é um novo MP” – ou seja, se a questão tem potencial de dividir a base do instituto e se não mereceria maior discussão ou uma negociação de consenso. Finalmente, é interessante notar que em 2013, por ocasião da PEC-37, que trata de assunto semelhante, o posicionamento do instituto já não se mostrou tão assertivo. Não houve editorial no *Boletim* comentando o assunto, e uma entrevista concedida a um portal jurídico revela maior flexibilidade do Dr. Alberto:

Já fui absolutamente contrário a qualquer investigação dirigida pelo Ministério Público. Mas acho, hoje, que em relação a determinados delitos ele deve ter poder investigatório. Porque se corre riscos de não se apurar nada diante de um poder econômico extremamente forte. Às vezes, a Polícia pode ser, de certo modo, estagnada pelo poder econômico, mas o Ministério Público tem mais possibilidade de resistência a esse poder. Mas isso dependeria de uma regulamentação. É preciso dar oportunidade à defesa para saber o que está se passando. Não é um poder investigatório absoluto. [Deveria investigar apenas] os delitos financeiros. Fora isso, não. (CRISTO, 2013a)

### **5.2.7 Desafios atuais do IBCCrim**

Ao refletir sobre a trajetória do IBCCrim, é possível dizer que seu desenvolvimento se deu principalmente de forma orgânica. É claro que desde o início havia uma visão compartilhada pelos fundadores que orientou suas principais atividades – a atuação acadêmica, as publicações, o Seminário, a biblioteca, a atuação política –, mas o tamanho e o escopo que alcançaram são mais fruto de um esforço voluntário atrás do outro do que de um planejamento estratégico claramente detalhado. Os desafios que são apresentados nesta seção refletem esse curso de vida organizacional.

---

<sup>173</sup> Não é possível precisar quantos saíram, mas pode-se considerar que esse foi um dos fatores a fazer com que a base do IBCCrim tivesse cada vez mais uma predominância de advogados em seu perfil de associados.

### ***Desafios das causas do IBCCrim***

Se o IBCCrim acumulou ao longo de sua história uma série de importantes conquistas na defesa de um Direito Penal mínimo, garantista, com aplicação pautada pelos direitos humanos e a atenção aos excluídos, o jogo está longe de ser ganho. Na maior parte das bandeiras do instituto – reforma do Código Penal, repúdio à Lei dos Crimes Hediondos e à redução da menoridade penal, descriminalização (ao menos parcial) do aborto, mudança no combate às drogas, melhoria das condições carcerárias – a situação hoje apresenta poucas melhorias em relação ao início de sua atuação (e, em alguns casos, pode ter até piorado).

Um recente editorial do *Boletim* traz dados que indicam o tamanho do desafio a ser enfrentado em uma dessas questões:

Entre 1995 e 2005 a população carcerária do Brasil saltou de pouco mais de 148 mil presos para 361.402, o que representou um crescimento de 143,91% em apenas uma década. [...] Em dezembro de 2012, o Brasil tinha 548.003 mil presos (*Enfene*, Ministério da Justiça).

Desse número, 97.820 referiam-se a *roubo qualificado*; 50.247, a *roubo simples*; e 138.198 a envolvimento com substâncias psicoativas. Mais da metade das prisões no Brasil, bem se vê, são por *roubo* ou *drogas*.

Estudo elaborado pelo Núcleo de Estudos de Violência da Universidade de São Paulo informa que, da totalidade dos casos de prisões por tráfico analisadas, 75,6% são de jovens entre 18 e 29 anos; em 57% dos casos não se registrava *nenhum* antecedente; e 76% incorrem somente no art. 33, *caput*, da lei 11.343/2006 – o que indica a prisão de um *jovem*, invariavelmente *sozinho* e *desarmado*. (IBCCRIM, 2014j, grifos no original)

Esses dados estão alinhados à visão do instituto de que o Direito Penal não resolve problemas sociais. Mas os fenômenos ligados ao já mencionado *populismo penal* – que se fortalece com o medo da violência e da criminalidade explorado pela mídia de massa – fazem com que cada vez mais se discutam novas leis, mais punição, mais encarceramento.

Isso não quer dizer que não houve avanços nestas duas décadas, em especial algumas conquistas institucionais – dos quais o melhor exemplo é o desenvolvimento das Defensorias Públicas. Mas, como alerta outro editorial recente do *Boletim*, por ocasião dos 50 anos do golpe de 1964, é preciso estar atento aos resquícios autoritários daquele período<sup>174</sup>:

Passados 50 anos do malfadado golpe militar e quase 30 de regime formalmente democrático, é imprescindível estarmos atentos não só aos avanços como, também, aos retrocessos ocorridos, de modo a continuarmos a caminhada por uma sociedade mais humana, justa e solidária. Assim, antes

---

<sup>174</sup> Mesmo quando se pensa no principal evento catalisador da fundação do IBCCrim – o Massacre do Carandiru – é notável que em 2014 o julgamento dos policiais participantes ainda esteja em curso.



que seja tarde, é função do IBCCRIM alertar sobre o inadequado uso dos instrumentos punitivos, em defesa da manutenção do Estado Democrático de Direito que vem sendo conquistado a duras penas (IBCCRIM, 2014j).

É certo que o IBCCrim não está sozinho em sua visão e seus princípios e que ocupa ativamente uma posição reconhecida na formação de uma geração de juristas e operadores de Direito com outras e novas posturas. Mas é também claro que ainda atua de forma bastante minoritária frente a outros grupos da sociedade.

### ***Desafios do IBCCrim***

Mas de um ambiente desafiador como o descrito acima, argumenta-se que o IBCCrim vive possivelmente o esgotamento do modelo que levou a seu crescimento e sua consolidação. Isso se reflete em especial na base associativa do instituto – tanto em números como em perfil –, nos esforços de renovar sua liderança organizacional e nos desafios de gestão da organização.

Como visto, o quadro associativo do IBCCrim tem tido alta rotatividade nos últimos anos, além de uma taxa considerável de inadimplência. Soma-se a isso a queda no número total de associados nos últimos seis anos. Em todo esse período, foi divulgado apenas um estudo que buscou entender os motivos que levavam à desassociação, realizado em 2008. Entre as principais razões para desfiliação entre os 481 ex-associados pesquisados se encontravam a “falta de interesse” (37%), “mudança de área” (19%) e “motivo pessoal” (12%) (IBCCRIM, 2009).

Aparentemente, ao longo de sua trajetória o instituto se preocupou mais em conquistar novos associados do que reter ou diminuir a saída da base existente<sup>175</sup>. Encontra-se até esforços curiosos de ampliação da base, como no caso de uma nota publicada no *site* em 2007 sugerindo uma associação ao IBCCrim como um bom presente de fim de ano<sup>176</sup>. Os planos mencionados em relatórios e depoimentos têm como foco a expansão – como a ideia de dobrar o número de associados, chegando a um patamar próximo de 8 ou 10 mil associados –, mas pouco se fala de rotatividade ou desfiliações. Por fim, é comum que o objetivo declarado

---

<sup>175</sup> Parece haver pouca discussão também sobre o perfil do associado – advogados, juízes, procuradores etc. Já há, no entanto, uma reflexão por parte de duas pesquisadoras sobre a participação feminina nos quadros e nas atividades do IBCCrim. A este respeito, ver o artigo: “*Cadê as mulheres no IBCCrim?*”. Fonte: (IBCCRIM, 2014m).

<sup>176</sup> “SUAS DECISÕES SÃO BASEADAS EM VALORES HUMANOS? Então neste fim de ano, presenteie com uma anualidade do IBCCrim, aqueles que, como você, podem contribuir para o avanço das Ciências Criminais no nosso País! [...]Aproveite essa oportunidade para presentear seus amigos! Entre em contato hoje mesmo com o Departamento Comunicação e faça já a sua solicitação!” (IBCCRIM, 2014c)

dos planos de expansão seja mais a sustentabilidade financeira do instituto do que a disseminação da causa.

Quando se considera que o IBCCrim ainda tem a capacidade de trazer em média 1.500 novos associados por ano, para então saírem outros tantos, é de se questionar de que forma isso está sendo feito e com qual apelo – se de fato ligado aos valores e princípios do instituto ou se em uma abordagem mais ligada à ideia de prestação de serviços na área criminal. Neste ponto, duas evidências são bastante significativas. A primeira é que a seção “Associe-se” do *site* apresenta uma argumentação exclusivamente focada nos benefícios (acesso à biblioteca e boletim, descontos etc.) – o que chega a ser certa contradição com o *slogan* do instituto: “Participe por acreditar”. A segunda se deu quando um dos entrevistados para esta tese confundiu, em sua resposta, dois termos significativos. Ao mencionar alguns números do instituto, declarou que o IBCCrim possuía mais de 4 mil assinantes, logo corrigindo para associados. O lapso provavelmente se explica pela relevância do *Boletim do IBCCrim*, que nesse caso simbolizou o próprio instituto, mas tende a deixar claro uma lógica de prestação de serviço – a assinatura de um boletim – mais do que associação a uma causa<sup>177</sup>.

Como no caso do IBGC, é possível argumentar que isso revela a clara existência de dois grupos de associados – um núcleo duro e pequeno de uma ou duas centenas de membros fortemente comprometidos com o instituto, sua história e seus princípios, e outro, amplo, que vê a associação como um serviço pelo qual se pode perder o interesse após algum tempo, ou para quem um desconto na anualidade justificaria a renovação da associação (ou *assinatura*). Esse padrão parece ser comum em associações, talvez mesmo inevitável quando há crescimento significativo. Mas será importante verificar se há esforços de comunicação e aproximação desses dois mundos<sup>178</sup> e se há espaço para renovação. O risco é que o grupo comprometido se torne cada vez menor e se estabeleça uma cultura dominante de prestação de serviço e de clientela mais do que de empenho voluntário de associados.

Em termos de renovação da liderança, há claramente um esforço para envolver uma nova leva de associados na governança do instituto, como visto na seção 5.2.4. Esta geração, mais

---

<sup>177</sup> Essa interpretação é reforçada no seguinte artigo publicado no *Boletim* por ocasião dos 15 anos do IBCCrim: “Dos cento e pouco sócios, quase todos eles militantes, chegamos aos cinco mil, todos beneficiários dos inúmeros serviços prestados pela entidade.” (SHECAIRA, 2007).

<sup>178</sup> Em que um associado entra pelos serviços, aos poucos se envolve com as atividades e se identifica com a causa e a missão do instituto.

presente nas duas últimas gestões, é a primeira de advogados cuja formação coincide com o início do instituto: têm atuação profissional de 15 a 20 anos, muitas vezes tendo participado do IBCCrim quando ainda estavam na faculdade. Os fundadores, sem dúvida, continuam a ter presença forte e autoridade e legitimidade que vão além de cargos ou posições formais, mas sentiram a necessidade de dar espaço a novos associados até por sua idade, visto que vários dos primeiros associados se afastaram ou faleceram nos últimos anos.

Ainda assim, será interessante acompanhar o futuro próximo do IBCCrim à medida que essa troca de guarda acontece. Muitos dos fundadores adotaram o IBCCrim como projeto de vida, de construção de um legado no campo das ciências criminais e do Direito Penal, e se dedicaram a isso com muito tempo disponível em razão da aposentadoria ou do afastamento de outras funções. A entrada de novas lideranças com menos tempo disponível pode representar uma oportunidade ou uma pressão adicional por delegar mais funções e responsabilidades à equipe profissional do instituto.

A preocupação com a profissionalização do instituto não é nova, é claro. Esta trajetória inclui eventos como a implantação de um sistema de Normas e Procedimentos (2004), um plano de cargos e salários (2007) e a informatização dos procedimentos administrativos e de relação com o associado (2007). Todos eles são revisados ano a ano, repetindo-se a cada relatório anual uma apreciação semelhante:

No que toca à estrutura administrativa do IBCCRIM, em 2012, procurou-se dinamizar o Instituto, com o propósito de profissionalizar e cada vez mais capacitar seu quadro de funcionários, segundo critérios discutidos e definidos pela Diretoria Executiva (IBCCRIM, 2012d).

No entanto, convive com o discurso de profissionalização – em que se fala na busca do “padrão de qualidade seis-sigma<sup>179</sup>” – uma realidade que mostra uma cultura de gestão mais próxima à de uma organização que combina um formalismo burocrático típico do setor público, por um lado, com uma relação entre liderança e equipe de tipo fortemente carismático – principalmente na figura do Dr. Alberto – por outro. Como exemplo deste último, a implantação de um sistema de ponto na recente gestão encontrou resistência por parte da equipe; comentou-se em entrevistas que gestões anteriores – ligadas aos fundadores – eram mais “próximas” dos funcionários.

---

<sup>179</sup> Sistema de gestão e produção desenvolvido pela empresa Motorola disseminado nos anos 1990 e 2000. Tem como objetivo principal a diminuição de erros e a melhoria da qualidade por meio de treinamentos e redesenho dos processos.

Como evidência da cultura burocrática, os próprios relatórios de gestão seguem lógica e formatação típicas de um relatório anual de atividades de uma organização pública. Os arquivos são estruturados da seguinte forma: há uma breve introdução assinada pelo presidente do instituto resumindo as principais realizações do ano. Seguem-se então seções que relatam as realizações de cada departamento e comissão, fechando o documento com relatórios de cada seção administrativa. Cabe ao responsável de cada uma dessas estruturas – departamento, comissão ou seção administrativa – o envio das informações; vários trechos ficam incompletos (justificado pela expressão “Relatório não encaminhado”). Não parece haver uma tentativa de padronização ou edição. Não é raro que os relatórios cheguem a mais de 100 páginas.

Em síntese, todos os desafios descritos acima parecem se relacionar às dores de crescimento da organização: de um passado quase idílico, idealista, para uma organização com desafios de integração, gestão, relação com associados, equipes, qualidade de seus serviços e produtos. O seguinte trecho dá mostras dessa perspectiva. Foi escrito pelo Dr. Alberto no *Boletim* especial de 20 anos do IBCCrim:

Houve perdas [na trajetória do instituto], sem dúvida. Alguns companheiros dessa empreitada já partiram e as sagradas quintas-feiras não têm mais o significado do passado. As reuniões da direção do IBCCRIM continuam marcadas no mesmo dia da semana, mas, nesse dia, há um volume grande de problemas a serem solucionados e já não se consegue reunir associados para uma conversa semanal, informal e de avaliação, sobre os rumos assumidos pelo instituto. Isso é uma perda: faz falta e dá saudades. Mas é a consequência do crescimento. (IBCCRIM, 2012a).

Um evento ocorrido nessa mesma época demonstra tanto a atenção a esses desafios como a dificuldade de se lidar com eles. Foi feito um *workshop* com associados para refletir sobre os 20 anos do instituto e o que poderia e deveria ser feito para “seguir adiante, movidos pelos mesmos ideais da fundação do Instituto”. No entanto, uma análise do relatório do evento revela que a discussão acabou se pautando basicamente em sugestões ligadas aos serviços, aos cursos e às publicações do instituto. (IBCCRIM, 2012e)

Talvez não seja injusto dizer que o IBCCrim vive atualmente um momento de desafiador idealismo de resultados.

### 5.3 Vem pra Abong<sup>180</sup>



Figura 10: Charge publicada no *Jornal da Abong* nº 9 – 1995  
Fonte: ABONG, 1995.

A capa do *Jornal da Abong* nº 9, de janeiro de 1995, trouxe vários elementos representativos da organização e de seu desenvolvimento. A principal chamada convidava os leitores a conhecerem os planos da (então) atual gestão. Entre os títulos de artigos mencionados encontram-se “A vez das ONGs – conheça e apóie”, “O Estado, a sociedade civil e as ONGs” e “O papel da sociedade civil no governo FHC”. Os autores incluíam Herbert de Souza – o Betinho, um dos fundadores e então presidente de honra da Abong – e Silvio Caccia Bava, presidente da Diretoria Executiva para o mandato 1995-96. E a charge acima ocupava a maior parte da capa.

Os artigos representam fielmente os temas e debates que a Abong promove até hoje, mas o desenho simboliza de forma especialmente clara e didática a luta pela identidade das organizações associadas à entidade. Um caminho – coincidentemente *à direita?* – representa as ONGs tidas como assistencialistas, atendendo solitariamente uma fila de “carentes” em suas necessidades mais urgentes. A alternativa *à esquerda* mostra a união de muitas ONGs em torno de ideais comuns, em postura reivindicativa, dialogando com as políticas públicas e cobrando ação do governo. Como se verá adiante, a Abong se formou não como uma associação de todas as organizações não governamentais do Brasil, mas sim como o resultado

<sup>180</sup> Este é o título de um folheto feito pela Abong em 2013 para conquistar novas associadas. Salvo engano, é o primeiro de sua história exclusivamente dedicado a esse objetivo.

da trajetória de um tipo particular de ONG – alinhadas com o desenho no balão à esquerda –, que buscou desde cedo se diferenciar de outros atores da sociedade civil, em especial das organizações filantrópicas ou assistencialistas e o nascente campo das entidades empresariais reunidas principalmente em torno do Gife (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas). A definição do que é uma ONG para a Abong já aparece no segundo artigo de seu estatuto:

[...] são consideradas Organizações Não-Governamentais – ONGs, as entidades que, juridicamente constituídas sob a forma de fundação ou associação, todas sem fins lucrativos, notadamente autônomas e pluralistas, tenham compromisso com a construção de uma sociedade democrática, participativa e com o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático, condições estas, atestadas pelas suas trajetórias institucionais e pelos termos dos seus estatutos. (ABONG, 2010a, art.2º)

Portanto, muito mais do que um formato jurídico<sup>181</sup> ou condição de entidade que não tenha fins lucrativos e não seja parte do governo, é uma visão política e ideológica que distingue a Abong e seus associados do campo social brasileiro. Isso talvez ajude a explicar o porquê de a associação nunca ter passado de 300 membros na sua base, enquanto o total de associações e fundações sem fins lucrativos chega próximo de 300 mil na última Fasfil. Não há estimativas recentes do número exato de ONGs – dentro da visão acima – no Brasil; alguns números mais antigos falavam em de mil a 5 mil entidades (LANDIM, 1993).

A voz e a representatividade da Abong vão, no entanto, muito além da quantidade de associadas. Há diversos fatores que contribuem para tornar a organização um ator relevante no Brasil e no exterior nas diversas causas em que atua, incluindo as trajetórias de suas associadas, suas lideranças, constantes relações com a academia, cooperação internacional, alguns fóruns do governo e a mídia, como se verá adiante.

Antes de entrar propriamente dito na trajetória da Abong e no detalhamento do caso, é importante deixar claro o cenário em que essa história se desenvolve. De sua fundação até aqui – pouco mais de duas décadas – a visão sobre as ONGs passou do encantamento à criminalização.

No pós-1980, em tempos de crise do Estado, redemocratização e liberalização econômica e política, as organizações da sociedade civil representavam uma lufada de esperança e renovação na atuação civil, política e pública no país e no mundo, tanto em termos de

---

<sup>181</sup> Como é amplamente sabido, não há uma forma jurídica que caracterize uma ONG; estas têm que ser uma associação ou – raramente – uma fundação.

efetividade democrática como de eficiência no uso de recursos<sup>182</sup>. Nas palavras de John Garrison<sup>183</sup>, em um artigo de 1996 intitulado “*Brazilian NGOs: from grassroots to national civic leadership*”, as ONGs prometiam ser “the best bet in ensuring effective and sustainable development at the local level” (GARRISON, 1996, p. 252). O efeito político era uma aposta ainda maior: “the presence of NGOs in the national political arena may signify the birth of a civic movement which could irrevocably change the face of politics in Brazil” (GARRISON, 1996, p. 254).

Nos últimos anos, como se afirmou, o encanto se quebrou. Isso se traduz em desconfiança e até criminalização, como dão mostras duas “CPIs das ONGs” (2001 e 2007/2010) e escândalos de mau uso de dinheiro público em repasses a organizações sem fins lucrativos<sup>184</sup>. Para Vera Masagão Ribeiro (2013), atual diretora da Abong, essa reação de hostilidade é fruto de grandes empresas e governos que se incomodam com a postura crítica das ONGs (RIBEIRO, 2013), podendo resultar em graves consequências:

A desqualificação generalizada das organizações [ONGs] contribuiu para o enfraquecimento da confiança da população na sua própria capacidade de criar uma esfera pública ampliada em que diferentes segmentos da sociedade possam se expressar e, de forma legítima, disputar, negociar, estabelecer consensos e cooperar em função do bem comum ou do interesse da maioria (RIBEIRO, 2013, p. 22).

A esse cenário de descrédito se soma outro fenômeno que testa a capacidade de sobrevivência de muitas associadas da Abong (e a sua também): a saída de tradicionais financiadores internacionais. Acredita-se que as fundações e agências de cooperação têm diminuído sua presença no país ou mesmo encerrado seus programas locais para priorizar outras regiões, como a África e o Sul da Ásia, possivelmente pela visão de que o Brasil vem se desenvolvendo nos últimos anos e já não necessita tanto de ajuda internacional. Muitos associados têm se ressentido da ausência desse apoio, já que tradicionalmente os investidores sociais no país dão pouca atenção ao campo de defesa de direitos<sup>185</sup>.

---

<sup>182</sup> Na visão de Reiter (2011), eram vistas como “a real novidade” dos anos 1980 no cenário brasileiro, mais do que os movimentos sociais.

<sup>183</sup> À época, John Garrison era diretor para a América Latina da InterAmerican Foundation, tradicional apoiadora da Abong. Também foi do Banco Mundial.

<sup>184</sup> Para mais informações, ver, por exemplo: <http://www.gife.org.br/artigo-cpi-das-ongs-confunde-e-arranha-imagem-do-terceiro-setor-11955.asp>.

<sup>185</sup> Para uma discussão mais aprofundada a esse respeito, ver o livro *Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil* (MENDONÇA, ALVES e NOGUEIRA, 2013).

O resumo do sentimento de ambiente desafiador pelo qual a Abong e seus membros vêm passando pode ser encontrado em um de seus mais recentes relatórios:

Não é possível escapar da constatação de que o campo associativo, e por decorrência lógica, a ABONG, enfrenta um momento complexo e contraditório que, por vezes, nos dá uma sensação de esgotamento ou mesmo de ‘fim da nossa história’ (ABONG, 2010b, p. 11).

Mas é certo que essa história também tem um princípio, como se verá a seguir.

### **5.3.1 O histórico da Abong**

A Abong foi oficialmente fundada em 10 de agosto de 1991, mas sua institucionalização resulta de uma trajetória de três décadas por parte de organizações e lideranças ligadas a movimentos sociais, iniciativas populares e correntes específicas da ação social religiosa. As ONGs que se reuniram na Abong viveram, nesse período de pré-associação, um movimento de formação de uma identidade comum e única, buscando se diferenciar de outras formas de ação nas esferas social e pública<sup>186</sup>.

Os anos 1960 e 1970 viram surgir um novo tipo de ator organizacional na sociedade civil brasileira, marcada em parte desde 1964 pela resistência ao regime militar. Essas entidades – financiadas mormente pela cooperação internacional e que viriam a se chamar de ONGs – desenvolviam atividades de apoio a sindicatos e movimentos populares (no campo e na cidade), educação popular, alfabetização de adultos. Muitas tinham vínculo direto ou indireto com correntes progressistas da Igreja Católica.

Aos poucos, nascia um sentimento de comunidade entre essas organizações, suas lideranças e seus voluntários, como dá mostra um dos primeiros eventos realizados no país na área – o Encontro de Educação Popular de 1972. Nos anos 1980 isso se aprofunda, com a criação de fóruns e reuniões de ONGs. Como destaque tem-se o Encontro de Centros de Promoção Brasileiros<sup>187</sup>, realizado em 1986 no Rio de Janeiro. Reuniu 33 entidades, convocadas por organizações como a Cenpla, a Fase e o Ibase<sup>188</sup>, e ajudou a disseminar a ideia de que as

---

<sup>186</sup> Esta seção é baseada principalmente na tese de doutorado de Landim (1993), fortemente recomendada para quem quer ter um entendimento mais detalhado dos antecedentes da Abong e da formação do campo das ONGs no Brasil. Também foram utilizados os estudos de Lesbaupin (2000), Paz (2005), Pereira (2003) e Costa (2009).

<sup>187</sup> É interessante observar que no histórico da Abong por ocasião de seus 15 anos de existência esse encontro é chamado de Encontro Nacional de ONGs.

<sup>188</sup> Cenpla – Centro de Estudos, Pesquisa e Planejamento; Fase – Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional; Ibase – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas.



ONGs já tinham identidade e importância próprias, não mais apenas como organizações a serviço ou de apoio a outros movimentos<sup>189</sup>.

Começam também a surgir pesquisas e um nascente interesse acadêmico sobre esse novo fenômeno<sup>190</sup>. Além disso, outro ator importante para ajudar a configurar um “campo das ONGs” vem das agências de cooperação internacional, que viam nas ONGs um interlocutor privilegiado para desenvolver seus programas. Essa é uma relação especial, pois as agências conferiam não só alguma legitimidade ao campo, mas também financiamento a essas organizações.

A decisão de criar uma associação demorou mais alguns anos para amadurecer, tomando forma com a criação de um grupo de trabalho em 1990 conduzido principalmente por representantes de ONGs do Rio de Janeiro e do Recife. A ata de constituição da Abong traz alguns detalhamentos importantes desse processo. Em primeiro lugar, deixa clara a opção de qual alcance a organização deveria almejar:

[...] a proposta apresentada era de *uma* Associação de ONGs e não *da* Associação das ONGs, uma vez que não se pretendia criar uma entidade de representação universal das ONGs, mas sim uma associação que expressasse a iniciativa de “um grupo identificado com a proposta, sem intenção de desqualificar os que pensam de forma diferente” (ABONG, 1991, p. 2, grifos no original).

O detalhamento sobre o perfil ideal de uma ONG vem logo a seguir:

num primeiro plano, um conjunto de critérios mais objetivos de pertencimento à associação, que levariam em conta a autonomia, a institucionalidade e o fato de serem entidades sem fins lucrativos; num segundo plano, um outro conjunto de critérios, de avaliação menos fácil, mas não menos importante, relacionados ao fato de as ONGs ali presentes compartilharem determinados valores político-éticos comuns, um compromisso básico com a democracia e que estão em articulação com os movimentos populares (ABONG, 1991, p. 2).

Esses critérios já foram postos à prova na própria assembleia de constituição, quando se colocou a necessidade de discutir caso a caso a entrada ou não de um candidato:

---

<sup>189</sup> Como argumenta Rosangela Paz, uma das primeiras coordenadoras da Abong, “Uma diferença significativa entre ONGs e movimentos sociais diz respeito à sua representatividade. Os movimentos têm uma base social que lhes atribui representatividade e legitimidade. Já as ONGs não representam ninguém, mas têm uma legitimidade construída por suas ações e propostas. Muitas ONGs têm origem semelhante à dos movimentos sociais, mas vão-se diferenciando nas formas de organização, nos graus de institucionalização, nas estratégias de luta” (PAZ, 2005, p. 17).

<sup>190</sup> Além da já citada tese de Landim (1993), podem ser lembrados os estudos de pesquisadores como Rubem César Fernandes e Leandro Piquet.

No tocante às ONGs presentes à assembléia de fundação, considerou-se aprovada a participação de todas [as 108 ONGs fundadoras], à exceção da BEMFAM<sup>191</sup>, cuja rejeição foi aprovada por unanimidade, após a mesa haver dado a palavra a representantes dos movimentos negro e de mulheres que mostraram a incompatibilidade da presença dessa organização com os princípios preconizados para a Associação que ora se constituía (ABONG, 1991, p. 4).

Finalmente, são traçados os objetivos da associação (ABONG, 1991):

1. facilitar e aproximar fóruns locais e regionais, estimulando ações conjuntas, com o sentido de fortalecer o avanço das ONGs;
2. socializar informações tanto do Brasil como do exterior;
3. fazer defesa ou advocacia das ONGs;
4. promover uma melhor regulamentação das ONGs;
5. representar institucionalmente o campo.

Definiu-se também que não era função da Abong intermediar recursos, avaliar projetos e negociar financiamentos em nome das associadas.

O ano de 1992 se revelou fundamental na trajetória da Abong por ter sido aquele em que a sigla ONG “caiu na boca do povo”, na expressão de Landim (1993). A razão para isso foi a realização da ECO 92, encontro da ONU para discussão de questões ligadas a desenvolvimento e meio ambiente, que reuniu no Rio de Janeiro milhares de organizações e lideranças de todo o mundo. A mídia se encarregou de dar visibilidade às ONGs como protagonistas do encontro, sendo a Abong uma das articuladoras e preparadoras do Fórum Global. Na avaliação de Costa (2009), isso ajudou a associação a promover sua visibilidade pública e seu papel de representante das ONGs do país.

De lá para cá viriam outros marcos ligados à atuação política da Abong, como o acompanhamento e a proposição de mudanças no marco legal; a participação – direta ou por meio de associadas – em diversos conselhos de políticas públicas desde 1993; a relação – e depois o rompimento – com o Programa Comunidade Solidária em 1995/1996; a participação na criação e no desenvolvimento do Fórum Social Mundial, na década de 2000; o apoio à

---

<sup>191</sup> A Bemfam (Bem-Estar Familiar) no Brasil foi criada em 1965 e desde 1967 faz parte da rede International Planned Parenthood Federation (IPPF). Pioneira no tema de planejamento familiar e uso de contraceptivos no país, era criticada pois, na visão dos movimentos sociais, sua atuação se focava no controle de natalidade das camadas mais pobres da sociedade (uma política chamada de *antinatalista*). Os movimentos que compunham a Abong defendiam uma visão de planejamento de reprodução sexual como parte de políticas de saúde integral da mulher, e não de controle da pobreza. A esse respeito, ver PEDRO, J. A experiência com contraceptivos no Brasil: uma questão de geração. *Revista Brasileira de História*, São Paulo, v. 23, n° 45, julho de 2003.

realização da Cúpula dos Povos na Rio+20, em 2012; entre muitos outros fóruns, seminários e articulações.

Em termos organizacionais, podem ser destacados a mudança de endereço da sede do Rio de Janeiro para São Paulo, em 1994; o lançamento da primeira publicação com o cadastro de associadas, em 1996; a formalização de uma Carta de Princípios, em 2000; a criação do PDI (Programa de Desenvolvimento Institucional) para suas associadas, em 2001; a criação de um escritório em Brasília, em 2003 (que viria a ser extinto após uma redução de equipe e estrutura ao final da década); e mudanças em sua governança ao longo dos últimos dez anos, que serão aprofundadas na seção correspondente.

Este é o atual logo da Abong. Foi criado há poucos anos e pela primeira vez traz uma frase em que define sua causa.



Figura 11: Logotipo da Abong  
Fonte: ABONG, 2014b.

### 5.3.2 Associadas<sup>192</sup>

As associadas Abong são todas pessoas jurídicas: organizações sem fins lucrativos que compartilham uma identidade comum, como já discutido anteriormente. Ainda assim, há considerável diversidade dentro dessa base, visto que as associadas atuam em diferentes causas, entre as quais mobilização popular, movimentos identitários (i.e. gênero, etnia e sexualidade), direitos humanos, educação, desenvolvimento sustentável, combate à pobreza<sup>193</sup>. O perfil de associadas de 2006<sup>194</sup> traz uma boa caracterização geral da atuação política dos membros da Abong, pautados por um “tripé” que alia:

<sup>192</sup> Como já deve estar claro, segue-se o padrão que a própria Abong usa, ao falar não de associados, e sim de associadas (já que são *as* ONGs).

<sup>193</sup> Nesse sentido, seria interessante pensar na identidade de ONG e nos valores defendidos pela Abong como uma metacausa: uma causa – o ideal democrático, igualitário, político – que dá liga e legitimidade a todas as outras causas.

<sup>194</sup> É interessante notar que a Abong é a organização que mais produz conhecimento sobre seu quadro associativo entre os três casos estudados. Já são seis publicações focadas em discutir a base associada em toda sua história. Pode-se inferir que a associação julga relevante entender suas associadas e disseminar esse

- o trabalho educativo na perspectiva de formação política e mobilização social;
- a produção e socialização de conhecimentos e práticas; e
- a atuação sobre o Estado, principalmente visando influenciar as políticas públicas e exercer o controle social. (ABONG, 2006, p. 12)

Fundada por 108 ONGs, a associação mais que dobrou sua base em poucos anos, mas se estabilizou em torno de 230 a 280 associadas desde então. Atualmente a lista em seu *site* conta com 243 organizações. Cada membro deve pagar uma contribuição anual que varia conforme seu orçamento autodeclarado<sup>195</sup>, ficando em um valor entre R\$ 50 (para orçamentos de até R\$ 200 mil) a R\$ 5 mil (acima de R\$ 4 milhões). No entanto, a Abong sempre teve dificuldade para arrecadar suas anualidades, estimando-se a inadimplência em até 80%, como se verá adiante, na seção sobre recursos.

Para se associar é necessário passar por um processo complexo e longo. É preciso ser uma ONG<sup>196</sup> com pelo menos dois anos de existência e enviar extensa documentação, incluindo itens como declaração de acordo aos princípios da Abong, estatuto, duas cartas de apresentação por outras associadas (ou parecer de representante estadual ou regional da Abong), relatório e plano de atividades e uma ficha cadastral preenchida. O contato deve ser feito com o representante regional, que julgará a adequação da candidata aos valores e práticas da Abong e poderá recomendar ao Conselho Diretor sua filiação<sup>197</sup>. Em última instância, cabe à Assembleia referendar essas decisões. O processo inteiro está descrito no Anexo H.

São deveres das associadas pagar anualmente a contribuição associativa e respeitar os princípios da Abong. Os direitos incluem a participação nas Assembleias e nas eleições, o envolvimento nas atividades e nos debates e a apresentação de propostas para a associação.

O quadro abaixo traça um perfil da base associativa da Abong em torno de várias categorias-chave. A coluna central apresenta os dados mais recentes disponíveis, provenientes do último perfil de associadas. A coluna à direita tece comentários de como esse item evoluiu ao longo da história da organização.

---

conhecimento como um valor em si, para além de um mero cadastro formal ou funcional, algo que será retomado adiante.

<sup>195</sup> Até a gestão anterior a cobrança era feita a partir de percentual – 0,015% do orçamento da organização, independentemente de seu tamanho. Mudou-se para a cobrança por faixas para simplificar o processo.

<sup>196</sup> Como se sabe, mais do que uma categoria jurídica, é preciso provar por documentos e planos que a organização candidata tem uma “trajetória” de ONG.

<sup>197</sup> O processo ilustra bem a importância das instâncias regionais na governança e na atuação da Abong, algo que a diferencia dos outros casos aqui estudados. Esse tema será devidamente retomado adiante.

Categoria	Dados mais recentes (2009)	Evolução do perfil
Temas e causas	Educação (49%), organização popular (34%), gênero (27%), promoção de direitos (23%).	Muda pouco ao longo dos anos.
Públicos principais	Organizações populares / movimentos sociais (55%), mulheres (36%), crianças e adolescentes (33%).	Muda pouco ao longo dos anos.
Objetivos e formas de atuação <sup>198</sup>	Objetivos: desenvolver cidadania (82%), influenciar políticas públicas (57%). Formas: <i>advocacy</i> (71%), capacitação (61%), assessoria (55%).	Objetivos mudam pouco. Atuação por meio de <i>advocacy</i> ganha importância em tempos recentes.
Características organizacionais	Fundadas nos últimos 30 anos, em especial na década de 1980 <sup>199</sup> . Atuam principalmente no Sudeste e no Nordeste do país (mas muitas têm âmbito nacional). 72% empregam até 20 pessoas.	Idade e escopo mudam pouco ao longo do tempo. Após crescimento no número de funcionários nos anos 1990, há uma diminuição na década seguinte.
Questões financeiras <sup>200</sup>	Orçamento anual: 19% têm até R\$ 200 mil, 9% acima de R\$ 4 milhões. Fonte dos recursos: cooperação internacional (78%), recursos públicos <sup>201</sup> (60%), doações de indivíduos (42%), doações de empresas (41%), geração de renda própria (39%).	Progressivo “achatamento da pirâmide” – concentração em ONGs de médio porte, diminuição das muito pequenas ou grandes. Aumento de recursos públicos e doações (PF e PJ), diminuição da cooperação internacional.

Quadro 24: Características das associadas à Abong

Fonte: ABONG, 2002, 2006 e GOUVEIA; DANILIAUSKAS, 2010.

Um dos perfis de associadas consultados traz uma discussão interessante: como a base vê o papel da Abong? A associação era vista como espaço de articulação das associadas, meio de intervenção no debate público, articulação de informações e representação de associadas (todos com mais de 64% de respostas). Itens como prestação de serviços e capacitação ficam por último, ainda que com valores significativos, na casa dos 45% a 50% (ABONG, 2002). Não se encontrou menção de pesquisa semelhante em anos recentes, ainda que discussões sobre o papel da Abong continuem a ser feitas nas instâncias decisórias da organização.

<sup>198</sup> É interessante notar que itens ligados à visão tradicional de filantropia e assistência social estão no final dessa lista. O objetivo de “solucionar problemas imediatos” é prioridade para apenas 9% dos associados, enquanto que prestação de serviços como forma de atuação é uma alternativa para 23% (GOUVEIA; DANILIAUSKAS, 2010)

<sup>199</sup> Será possível dizer que o “boom de ONGs” aconteceu antes do “boom do terceiro setor”? Costuma-se falar do último como tendo ocorrido na década de 1990 e no começo dos anos 2000.

<sup>200</sup> Há mais um dado que reforça o perfil descrito nas questões financeiras, dando conta de que a Abong é composta principalmente de organizações de tamanho médio (para padrões do setor social, é claro). Em 2006, o orçamento conjunto das associadas chegava a cerca de R\$ 250 milhões, o que dá média pouco menor que R\$ 1 milhão por associada (ABONG, 2006a).

<sup>201</sup> Principalmente de origem federal, mas também provenientes das esferas estadual e municipal.

Finalmente, é preciso informar que o estatuto da organização prevê outra categoria de filiação, a de associados colaboradores. Essa categoria é dedicada às “entidades vinculadas a Igrejas, a organizações sindicais e populares e outras que, atendendo aos princípios gerais enunciados neste estatuto, não possuam, no entanto, personalidade jurídica própria ou autonomia” (ABONG, 2010a). Essas associadas podem participar da Assembleia, mas não têm direito a voto. No entanto, não parece ser uma categoria relevante, dado que não se encontrou menção a qualquer associado colaborador em nenhum outro documento ou publicação da associação.

### 5.3.3 Principais atividades

É preciso iniciar esta seção notando uma clara diferença da Abong em relação aos outros casos estudados. Faz pouco sentido falar em serviços e produtos prestados pela Abong, seja para suas associadas, seja para a sociedade em geral. Ao longo de sua história, já foi realizada uma miríade de eventos, publicações, reuniões, mobilizações, posicionamentos políticos, oficinas, entre muitas outras atividades; mas raramente na perspectiva de prestação de serviços. Eventuais cursos eram oferecidos como parte de projetos financiados, com pouca ou nenhuma cobrança dos participantes.

Alguns entrevistados pareciam até não entender quando perguntados sobre quais os serviços que a Abong oferecia, como se a pergunta não fizesse sentido. Em todos os materiais pesquisados, raríssimas vezes se encontrou alguma menção. Em uma seção do *site* há tempo revisada, chamada *Perguntas mais frequentes*, havia em 2002 este trecho:

#### **Quais os serviços oferecidos pela ABONG?**

A ABONG oferece basicamente apoio às associadas para seu desenvolvimento institucional e representação coletiva junto a instâncias governamentais ou da sociedade civil.

Atualmente temos representação em vários Conselhos Paritários de Gestão e Fóruns Nacionais e Regionais.

O apoio ao desenvolvimento institucional se dá através das publicações ABONG – Cadernos, Jornal e Informes – e de atividades de formação, como seminários, workshops e outras. (ABONG, 2002a)

Mesmo nessa citação, em que se usa explicitamente o termo “serviços oferecidos”, há mais referência a questões coletivas e políticas do que serviços ou produtos concretos, com exceção do Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI), que será devidamente detalhado adiante. No *site* atual não há qualquer item semelhante.

Além disso, em pelo menos três folhetos de divulgação utilizados pela Abong nos últimos dez anos não há qualquer menção a serviços prestados; as atividades realizadas estão dentro de

“linhas de ação” ou “eixos estratégicos”, mesmo nas partes que citam explicitamente as associadas, como é o caso da área de comunicação ou a publicação de livros<sup>202</sup>. É possível argumentar que por um tempo a Abong de fato ofereceu um serviço a suas associadas – uma assessoria jurídica, assim descrita no relatório de 2001:

Uma antiga demanda das associadas foi atendida em 2001 com a constituição de uma assessoria jurídica na ABONG. O objetivo é o apoio ao trabalho das ONGs, por meio de orientações e esclarecimento de questões legais relacionadas ao universo das ONGs e suporte jurídico a iniciativas institucionais coletivas. As associadas podem fazer consultas por telefone ou correio eletrônico (ABONG, 2001, p. 18).

Além do atendimento direto, a assessoria produzia conteúdos para o *site* e publicações e realizava seminários. No entanto, ela foi descontinuada após alguns anos.

Na próxima página se encontra uma pequena seleção das muitas atividades já feitas pela organização.

---

<sup>202</sup> O relatório que abarca o período de 2006 a 2010 fala de “Publicações e produtos” em uma de suas seções, onde são listadas as publicações que a Abong lançou no período, e de “produtos” como folhetos institucionais e o novo *site* da organização. Não há qualquer menção a tiragem, alcance ou receita com vendas (ABONG, 2010b).

<b>Tipo</b>	<b>Público</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos / destaques / resultados</b>
Iniciativas de mobilização e redes (1992)	Associadas e público em geral	Envolvimento de sua diretoria ou de suas associadas em campanhas e movimentos nacionais e internacionais, seja liderando, seja se juntando a outras redes.	Marcos iniciais incluem a ECO 92, o Movimento de Ética na Política (1992) e a Campanha Contra a Fome e a Miséria pela Vida (1993), seguidos de muitos outros.
Grupos de Trabalho (1992)	Associadas	Os GTs têm o objetivo de envolver as associadas de forma mais orgânica para discutir causas comuns e facilitar a organização de campanhas e eventos.	Atualmente são cinco GTs: Brasil África, Gestão, Comunicação, Marco Regulatório e Desenvolvimento e Rio+20. Encontros virtuais e presenciais esporádicos.
Publicações (1993)	Associadas e público em geral	É possível classificar as publicações em: 1. livros que sistematizam projetos de cunho político; 2. livros voltados à gestão e sustentabilidade de ONGs; 3. publicações seriadas; 4. publicações sobre a Abong e suas associadas	1. <i>Por um Outro Desenvolvimento</i> (2012); 2. <i>Manual de Fundos Públicos</i> (2004); 3. <i>Cadernos Abong</i> (33 edições entre 1998 e 2006); 4. <i>Abong: Panorama das Associadas</i> (2010).
<i>Informes ABONG</i> (1998)	Associadas e público em geral	É um boletim eletrônico que divulga informações da Abong, de suas associadas e de parceiros. Por vezes também divulga a opinião da direção da Abong.	Atualmente em sua edição nº 522 (junho/2014). Já foi semanal, hoje é mensal. Tem cerca de 20 mil leitores cadastrados.
<i>Site: abong.org.br</i> (1999)	Associadas e público em geral	Principal meio de comunicação da Abong, publica conteúdos políticos e informativos seus e de ONGs (não apenas associadas)	Atualmente na quarta versão, o <i>site</i> era acessado por mais de 2.500 pessoas em média em 2011.
Cursos e <i>workshops</i> (década de 1990)	Associadas e outras ONGs	Diversos cursos, seminários e oficinas são realizados para associadas e outras ONGs, seja como parte do PDI, seja como atividade pontual de outros projetos.	Diversas oficinas de comunicação nos anos 2000; seminário Convênios e Parcerias com o Poder Público(2002); curso Fortalecimento Institucional das ONGs em 2010; entre muitos outros.
Programa de Desenvolvimento Institucional (2001)	Associadas	Resultado de diálogos com redes de financiadores externos, o PDI busca fortalecer institucionalmente as associadas por meio de debates, cursos e publicações, com base em três pilares: descentralização, enfoque sistêmico e político e atuação em rede.	Oficinas sobre temas de gestão de ONGs (planejamento, captação de recursos, transparência e prestação de contas) e outros de caráter mais político ou temático (e.g., Oficina Racismo e Desenvolvimento Institucional – 2005)

Quadro 25: Principais atividades realizadas pela Abong

Fonte: ABONG, 2010a, 2011, 2014.

Obs.: os anos em parênteses indicam a primeira vez em que a atividade foi realizada.



Além das iniciativas acima, poderiam ser citados muitos projetos pontuais feitos pela associação ao longo de sua história – iniciativas com começo, meio e fim. Um dos mais recentes foi um projeto que tinha como objetivo formar e articular os comunicadores que trabalham em organizações de direitos humanos (DH).

Após convênio firmado em 2011 com a Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, a Abong lançou um edital em março de 2012 procurando um profissional para coordenar e executar o projeto<sup>203</sup>. Uma especialista em comunicação e direitos humanos foi contratada para realizar quatro oficinas em diferentes cidades do país (São Paulo, Porto Alegre, Olinda e Belém) ao longo de 2013, com metodologias participativas e colaborativas e registro do processo em *blogs*. Houve dois produtos principais do projeto: a constituição de uma rede de comunicadores em DH e a publicação da *Revista Comunica DH*, com artigos escritos por diferentes representantes de associados à Abong envolvidos com o tema (RENACOMDH, 2013).

Como se vê, um projeto desse tipo incorpora muitas das formas de atividade descritas anteriormente. São combinados oficinas, publicações, presença *online*, formação e articulação de redes, geração de conteúdo para o *Informes Abong*<sup>204</sup>. No entanto, a cultura e a prática de gestão por projetos também tem consequências e limites. Alguns dos *blogs* produzidos ao longo do processo deixaram de ser atualizados; não está claro se a rede continua mobilizada. Ainda que neste projeto a profissional contratada tenha se incorporado à equipe – hoje é a coordenadora de Comunicação da Abong –, o mais comum é que os responsáveis por projetos pontuais se desliguem ao final do contrato ou convênio.

Antes de concluir esta seção, duas iniciativas da organização merecem especial destaque: o PDI e a atuação da Abong em grandes eventos e processos de mobilização, em especial o Fórum Social Mundial.

O programa com maior continuidade nos últimos 15 anos é o PDI, voltado ao desenvolvimento institucional das associadas da Abong. Muitos projetos já fizeram parte

---

<sup>203</sup> Edital de “COTAÇÃO PRÉVIA001/2012” disponível em:  
<http://www.abong.org.br/final/download/editalsdh2.pdf>

<sup>204</sup> Por exemplo, no *Informes Abong* nº 516, disponível em: <http://abong.org.br/informes.php?id=6809&it=6823>.

dessa iniciativa, em geral buscando financiamento específico para oficinas, cursos, publicações, a partir da seguinte visão:

[o PDI] é concebido enquanto um conceito sistêmico que articula a dimensão gerencial com a sociopolítica das ONGs. Essa noção implica investimentos na capacidade política e organizativa, considerando a autonomia de cada ONG; sua base social de legitimidade, transparência e credibilidade; a rede de interlocução com outras organizações e com o Estado, e a capacidade de ação e de promoção de mudanças sociais. *Nessa perspectiva, o desenvolvimento organizacional (gerencial) é necessário, mas não suficiente, e deve estar subordinado ao desenvolvimento das capacidades políticas de intervenção social das ONGs* (PAZ, 2005, p. 12, grifo nosso).

Um exemplo de documento que detalha a concepção e o planejamento do PDI pode ser encontrado no Anexo I.

O segundo e derradeiro destaque é o envolvimento – e, muitas vezes, o protagonismo – da Abong em iniciativas conjuntas, como foi o caso do Fórum Social Mundial. A associação foi uma das participantes do grupo que idealizou e realizou o primeiro FSM em 2001, envolvendo-se com ele também em vários outros anos. A Abong assumiu especial relevância também por ser uma das responsáveis jurídicas pelo evento em seus anos iniciais – o que resultou em grandes custos institucionais e financeiros, como se verá adiante.

A participação da Abong em iniciativas desse tipo se dá de três formas. Como se viu, ela acontece institucionalmente, tanto juridicamente como assinando posicionamentos políticos e promovendo seminários e oficinas. Em segundo lugar, há um protagonismo de várias de suas lideranças, como foi o caso de Sérgio Haddad (Ação Educativa) e Jorge Durão (Fase) no FSM. Finalmente, a participação acontece por meio de suas associadas, que promoviam diversas atividades no Fórum, muitas vezes organizadas por meios de suas Regionais.

A Abong diminuiu seu envolvimento ao longo dos anos, decidindo não mais ser a responsável jurídica em 2007. Mesmo assim, ainda hoje a associação é membro do Conselho Internacional do FSM e de sua Comissão de Metodologia.

### **5.3.4 Governança e Estrutura Organizacional**

Se no IBGC a estrutura de governança busca seguir ao máximo as recomendações de seus manuais e códigos, na Abong a preocupação principal é com a democracia interna, de forma a ser coerente com seu discurso e com os valores de suas associadas. É certo que as estruturas formais típicas de uma associação – Assembleia, Conselho Diretor, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal – estão presentes, mas há alguns detalhes que explicitam qual o entendimento da organização sobre as práticas democráticas.

Para começar, decidiu-se em 2003 por uma gestão colegiada, sem a figura de um presidente. Assim, a Diretoria Executiva é composta por iguais, aos quais podem ser atribuídos responsabilidades ou temas específicos, mas as grandes decisões necessariamente devem ser coletivas. Além disso, as Regionais têm peso maior nas instâncias decisórias da associação. Mais do que uma subdivisão administrativa, como se poderia descrever as estruturas equivalentes no IBGC e no Ibccrim, na Abong as Regionais são peças-chave de sua governança: os diretores regionais participam do Conselho Diretor e há uma preocupação muito mais clara de envolver as associadas de todo o país nos processos decisórios da organização. Finalmente, há um Conselho de Ética, composto exclusivamente por membros externos, de forma a garantir independência e legitimidade quando é necessário julgar questões envolvendo associadas.

Outro ponto marca uma diferença relevante da Abong em relação aos outros casos aqui estudados. Em seu cotidiano não se observa a mesma importância de estruturas de reunião de suas associadas em torno de temas, projetos ou iniciativas, como comissões, comitês ou departamentos. Ainda que existam grupos de trabalho ao longo de toda sua história, não parecem ter o mesmo protagonismo encontrado no IBGC e no Ibccrim; a lógica de atuação da Abong se realiza, por um lado, por meio de esforços por uma democracia organizacional mais direta, explicitada na importância dada às Regionais, e, por outro, na prática de projetos, quando são mobilizadas algumas associadas em torno de um objetivo pontual comum.

Na página a seguir se encontra o detalhamento das principais instâncias organizacionais da Abong.

<b>Estrutura</b>	<b>Descrição</b>
1. Assembleia Geral	Instância soberana da associação, responsável por eleger a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal, além de referendar os diretores regionais, os membros do Conselho de Ética e a entrada de novos associados. É também responsável por definir as diretrizes políticas, aprovar gestão e contas e alterar o estatuto social da Abong. Reúne-se ordinariamente a cada três anos e é geralmente precedida de um seminário ou reunião para debater um tema específico ligado às conjunturas políticas – interna e externa – da organização.
2. Conselho Diretor	Composto pelos membros da Diretoria Executiva e os diretores regionais, deve definir estratégias para a consecução dos objetivos da Abong e implantar o programa trienal definido pela Assembleia Geral, bem como zelar por seus valores. Representa a associação externamente. Reúne-se ordinariamente duas vezes por ano e outras vezes sempre que necessário.
3. Diretoria Executiva	É um colegiado composto de cinco diretores e dois suplentes, com responsabilidade compartilhada de gestão, representação institucional e política da Abong. É a instância que administra a associação (representando-a em juízo) e que supervisiona a equipe profissional.
4. Conselho Fiscal	Composto por três membros e dois suplentes, é responsável por fiscalizar as atividades e as operações da Abong e por apresentar recomendações à Diretoria Executiva e à Assembleia Geral.
5. Conselho de Ética	Única instância composta por membros que não são representantes das associadas da Abong. Elegem-se cinco pessoas com reconhecida postura ética e trajetória idônea na sociedade civil brasileira. Reúne-se quando convocado pelo Conselho Diretor para apreciar casos que afrontem os princípios da associação.
6. Diretorias Regionais / Estaduais	Os diretores regionais e suplentes são indicados pelas respectivas regiões, geralmente em assembleias ou encontros locais preparatórios. São responsáveis por emitir parecer sobre ONGs que desejam se filiar à Abong e por coordenar a implantação das atividades da associação em suas respectivas áreas de atuação. Para a gestão 2013-2016 foi adotado o modelo de representantes estaduais ao invés de regionais.

Quadro 26: Instâncias de Governança da Abong em 2014

Fonte: ABONG, 2010a, 2011, 2014c.

A eleição para as posições no Conselho Diretor e no Conselho Fiscal ocorrem nas Assembleias, em que todas as associadas efetivas têm direito a voto. Podem se candidatar os representantes das associadas, sendo prevista apenas uma reeleição consecutiva ao mesmo cargo. Não é costume haver diferentes chapas concorrendo aos cargos. Do início até hoje já ocorreram dez gestões, com um total de 169 posições no Conselho Diretor<sup>205</sup> – 112 representantes regionais e 57 membros de Conselho<sup>206</sup> ou Diretoria Executiva.

Essas posições foram preenchidas por 107 representantes de 80 associadas de todo o país. Novamente se encontra uma situação de predominância de alguns membros, à semelhança dos outros casos, em especial aqueles fortemente vinculados à história da organização, como Fase, Instituto Pólis e Ação Educativa. Enquanto 46 organizações participaram de apenas uma gestão, 14 associadas (17,5%) e seus 31 representantes respondem por 44% das posições no Conselho Diretor.

Este grupo predominante representa com fidelidade o perfil associativo da Abong. Inclui associadas das cinco regiões do país, com maioria para Sudeste (quatro) e Nordeste (seis). Essas ONGs foram criadas principalmente nos anos 1970 e 1980, e tratam dos grandes temas da associação: justiça, direitos, mobilização popular e atenção a populações excluídas.

Sendo a Abong uma metaorganização, é interessante detalhar alguns dados sobre a relação entre associadas e seus representantes. Em apenas um caso uma mesma pessoa foi representante de duas ONGs em momentos diferentes<sup>207</sup>. Já a situação inversa é mais comum: 20 organizações tiveram mais de um representante ao longo do tempo no Conselho da Abong<sup>208</sup>, com um máximo de quatro (para as ONGs Camp e Inesc). Mas o mais normal é que participe da governança da entidade apenas um representante de cada membro, como se deu para 60 associadas. Quando se restringe o foco às associadas mais assíduas nas posições

---

<sup>205</sup> Este número não inclui os eleitos para o Conselho Fiscal – 27 posições – e suplentes da Diretoria ou das Regionais, que somam mais 76 posições.

<sup>206</sup> Até 2003 havia um Conselho separado da Diretoria Executiva, que deixou de existir quando se criou o modelo de Diretoria colegiada.

<sup>207</sup> Sônia Corrêa foi membro do Conselho da Abong tanto pelo Ibase (uma vez) como pela SOS Corpo (duas vezes). É interessante pensar se esse fato também pode evidenciar a baixa rotatividade profissional no campo das ONGs, em que as lideranças claramente se identificam com uma organização, ao invés de trocar mais regularmente de empregador, como se observa em outros campos ou setores.

<sup>208</sup> Parece haver duas trajetórias nesses casos. A primeira – suspeita-se, mais comum – é quando há uma *passagem de bastão*, ou seja, um representante dá lugar a outro em gestões posteriores, como aconteceu na Ação Educativa; Sérgio Haddad participou de quatro gestões da Abong e foi sucedido por Antonio Eleilson Leite por dois mandatos; por fim, Vera Masagão Ribeiro está na Diretoria Executiva desde 2010. A segunda é quando há idas e vindas: pelo Inesc, a representante Maria José Jaime participou do CD da Abong em sua segunda gestão e novamente em 1999, sendo intercalada por dois outros representantes da mesma organização em 1995 e 1997.

de comando, vê-se que é mais comum a participação de diversos representantes: dez das 14 contaram com pelo menos duas pessoas se envolvendo na governança da Abong.

Um último comentário sobre o quadro da governança da Abong diz respeito aos esforços de renovação da composição do CD em tempos recentes, em especial se levarmos em conta a proporção entre as 14 mais assíduas e as outras. Nas sete primeiras gestões aquelas associadas tiveram pelo menos metade das posições do Conselho, com média de 56%. De 2007 em diante essa média cai para 26%, com uma aparente maior renovação vindo justamente no mandato 2007-2009, com a entrada de 16 novas associadas pela primeira vez no Conselho.

No entanto, aqui cabe uma ponderação. Quando se restringe a análise à Diretoria Executiva (tirando-se, portanto, os representantes regionais), o mandato de 2007 ainda evidencia continuidade da trajetória histórica de poder na Abong: os cinco diretores faziam parte do grupo das 14 mais assíduas. Apenas nas duas últimas gestões há maior renovação nesse núcleo de governança. Pela primeira vez na história da Abong, na gestão atual – 2014-2016 – esse grupo não tem maioria na Diretoria Executiva (dois em cinco). A atual gestão da Abong se encontra no Anexo J.

Antes de passar à discussão da equipe profissional da Abong, é preciso reforçar a importância das Regionais para a estrutura e a governança da organização, ponto em que ela se diferencia claramente dos outros casos. O objetivo de aproximar a relação entre a direção nacional e as raízes locais aparece repetidamente nos documentos da associação. Um exemplo de iniciativa considerada bem sucedida aparece no seguinte relato, fazendo menção às eleições municipais do segundo semestre de 2008:

As associadas participaram intensamente dos processos locais com a organização de debates sobre o contexto eleitoral, as agendas relevantes a serem debatidas nos municípios e o fortalecimento de projetos de um campo de defesa de direitos e da cidadania. A ABONG publicou no seu boletim quinzenal um especial sobre eleições com as atividades desenvolvidas pelas organizações. O boletim foi considerado uma iniciativa que estabeleceu uma ligação entre a ação nacional e as ações locais (ABONG, 2011a, p. 36).

Em épocas de orçamentos mais generosos a Abong oferecia ajuda de custo para que associadas distantes de São Paulo participassem da Assembleia e de outros eventos relevantes.

A preocupação com uma abrangência nacional também direcionava as escolhas políticas internas da associação: “Estrategicamente, ao menos uma vez por ano, o Conselho se reúne em algum Estado no Norte ou Nordeste, como forma de aproximar a Abong das associadas dessas Regiões” (ABONG, 2003)

Em alguma medida se pode afirmar até que as Regionais se configuram como “mini-Abongs” em dimensão local. Em especial no período entre o final da década de 1990 e meados dos anos 2000, várias Regionais promoviam atividades e esforços de mobilização comparáveis à estrutura nacional. Uma pesquisa nos arquivos da organização revela que a assim chamada “Abong Amazônia e Associadas” publicou, em parceria com o Comitê Outros 500 – Pará o *Caderno outros 500* em 2000, discutindo, na virada do milênio, como abordar questões indígenas, de gênero e de etnia no contexto da Região Norte (ABONG AMAZÔNIA, 2000).

Mas o exemplo mais interessante é o da Regional Nordeste 2 (Sergipe e Bahia), que publicou em 2004 um relatório de 30 páginas prestando contas das atividades realizadas entre 2001 e 2003, em que relata ora ações locais, ora as nacionais. A leitura do documento evoca muitas semelhanças aos relatórios de atividade da própria Abong no mesmo período. Há artigos de associadas, considerações sobre a conjuntura política local e nacional, sistematização de seminários e mobilizações. Mas o que chama especial atenção é a estrutura criada na Regional, inédita entre todas as Regionais: pela primeira vez se passa a contar, ainda que em tempo parcial, com uma secretária executiva para dar apoio e animar as atividades das 25 associadas da região<sup>209</sup>. Ela responde ou interage com quatro instâncias diferentes: Assembleia Regional, diretor regional e suplente, Colegiado (com sete associadas) e Grupo de Trabalho de Comunicação (três associadas). O relatório se encerra com uma prestação de contas financeiras: a Regional movimentou cerca de R\$ 130 mil no período, contando principalmente com um repasse da “Abong nacional” (mais da metade desse valor), receitas de projetos e até uma pequena quantia das associadas locais para a realização da Assembleia Regional.

No entanto, o que mais se nota ao pesquisar as realizações das Regionais é sua inconstância: o que se faz em um mandato é descontinuado no seguinte pelas mais diferentes dificuldades (poucos recursos financeiros ou humanos; prioridades concorrentes para as associadas);

---

<sup>209</sup> “[O planejamento local de 2001] levantou como principal argumentação para instalação da secretaria, a necessidade de se manter uma estrutura mínima, com capacidade instalada independente, de forma a não comprometer tanto a dinâmica de funcionamento da entidade que a acolhe, ou seja, a organização na qual o diretor regional trabalha” (ABONG NORDESTE 2, 2004, p. 8)

planos ambiciosos para gestões futuras contidos em alguns relatórios locais não chegam a ser implantados; novas iniciativas são começadas ou retomadas com pouca sequência em relação ao histórico da região. O próprio exemplo citado, o da Nordeste 2, já antevia possíveis dificuldades em seu modelo ao se referir à mudança de gestão: “até lá [2004] o Colegiado, a Direção Regional e a Secretaria Executiva deverão identificar e inaugurar nova relação com outra fonte de recurso, de forma a garantir a continuidade dos trabalhos” (ABONG NORDESTE 2, 2004, p. 8). Nada indica que novas fontes tenham sido alcançadas nem que tenha havido alguma continuidade de fato.

O último ponto a se tratar nesta seção diz respeito à estrutura administrativa da Abong. Inicialmente a associação contou com a estrutura de algumas associadas – a Fase, no Rio de Janeiro, ainda nas primeiras duas gestões, e, depois, o Instituto Pólis e a Ação Educativa, em São Paulo. Aos poucos a organização forma uma equipe profissional, chegando a ter um escritório com 13 profissionais em 2006. Ao longo dessa trajetória os funcionários são geralmente divididos entre uma secretaria geral (também chamada de coordenação ou apoio à diretoria), uma área administrativa, uma área de comunicação, uma área internacional e outras áreas específicas responsáveis por projetos pontuais.

Em 2003 a Abong decide abrir um escritório adicional em Brasília, de forma a acompanhar mais de perto as questões legais e as políticas públicas de seu interesse político e apoiar as “estratégias políticas de intervenção da Abong no Governo Federal, no Congresso Nacional e nos Conselhos Federais de que participa” (ABONG, 2003, p. 28). No entanto, a crise da segunda metade da década de 2000, que será detalhada na próxima seção, leva a uma redução considerável no tamanho da equipe e resulta também no fechamento do escritório de Brasília; a representação política no local passa a ser delegada diretamente às associadas da região.

### **5.3.5 Recursos**

O estatuto da Abong prevê três fontes de renda para a organização: contribuições associativas, doações e receitas de convênios, serviços e publicações. No planejamento das primeiras gestões se declarava que era meta da organização fazer com que as contribuições das associadas cobrissem 60% de seus custos fixos (ABONG, 1995). No entanto, pelos dados dos últimos dez anos, poucas vezes se chegou perto dessa proporção: a Abong, à semelhança de suas associadas, desenvolveu grande dependência de projetos e financiamentos de doadores



internacionais, como as fundações Ford e Kellogg, a Oxfam, a EED (Evangelischer Entwicklungsdienst), a ICCO (Organização Intereclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento) e a Novib.

À medida que essas organizações reduzem sua presença no Brasil – ou saem, como é o caso da Fundação Kellogg – os recursos e projetos da Abong também diminuem. O maior indicador disso são os gastos com pessoal, que caíram continuamente desde 2005, passando de R\$ 1,05 milhão naquele ano para R\$ 138 mil em 2012 (é uma taxa média de mais de 20% ao ano de queda).

A arrecadação com associados não teve queda tão grande, mas também oscila a cada ano. O valor mais alto já atingido foi em 2006, R\$ 141 mil. Desde então, ficou por alguns anos na casa dos R\$ 100 mil, mas caiu em 2011 e 2012, chegando a R\$ 78 mil. A principal exceção se deu em 2009, quando foram arrecadados apenas R\$ 38 mil, certamente reflexo da crise financeira daquele ano. Como foi dito repetidas vezes em entrevistas, a Abong não costuma desfiliar uma associada simplesmente pela falta de pagamento. Não obstante o que está no estatuto, sempre há espaço para negociação, parcelamento, descontos, já que é uma opção política da associação ter o maior número de associadas possível e entender os momentos delicados pelos quais boa parte das ONGs brasileiras passa. Notadamente, isso está explícito no mais recente folheto de divulgação da Abong:

Eventuais dificuldades que uma organização encontre para saldar esse compromisso [a contribuição associativa] não serão motivo para excluí-la da Abong. O que nos une é nossa Carta de Princípios, nossas lutas pelos direitos humanos e bens comuns e nosso espírito colaborativo (ABONG, 2013b).

É certo que essa opção traz dificuldades para o equilíbrio financeiro da Abong. Quando se faz uma estimativa do valor passível de ser arrecadado a cada ano, chega-se a um montante entre R\$ 250 mil e R\$ 500 mil<sup>210</sup>, que poderia atualmente cobrir proporção significativa do orçamento. Em relação aos gastos com pessoal, a média coletada ano a ano tende a ficar próxima de 20%, como em 2008 (contribuições – R\$ 123 mil; gastos com pessoal – R\$ 667 mil). Essa proporção vem aumentando nos últimos anos com a drástica redução de equipe. Em 2012 chegou a 56%.

---

<sup>210</sup> Para se chegar a esses valores foram feitos dois cálculos. Primeiramente, multiplicou-se os valores de contribuição associativa de cada faixa pelo número de associadas em cada uma dessas faixas. Foram contadas 250 associadas, distribuídas conforme os dados de 2008 (GOUVEIA e DANILIAUSKAS, 2010). Para o valor máximo, multiplicou-se o valor médio de cada faixa pelo número de associadas por faixa pela taxa de 0,015% (forma antiga de cálculo do valor devido).

### 5.3.5.1 O Fórum Social Mundial de 2005: um outro financiamento é possível?

Os números acima registram a queda na receita operacional<sup>211</sup> da Abong, que passou de R\$ 2,5 milhões em 2006 a R\$ 525 mil em 2012. Mas a história financeira da Abong é incompleta sem a presença dos grandes eventos que ela organizou nos últimos 15 anos. Como exemplo, em 2005, seu orçamento total chegou a R\$ 11,8 milhões, dos quais mais de 95% se referiam à realização do Fórum Social Mundial daquele ano. Nos cinco anos seguintes houve uma receita média de mais de R\$ 300 mil com a organização do Fórum da Rede de Tecnologias Sociais. Em 2012, outro valor de R\$ 10 milhões voltou a movimentar as contas da Abong, agora por conta da Cúpula dos Povos.

Ainda que às vezes tais eventos gerem alguma (pouca) compensação pelos custos administrativos da Abong<sup>212</sup>, não é possível entender tais empreendimentos como estratégia de sustentabilidade da organização; ele são vistos acima de tudo como forma de atuação política da associação, que cumpre seu papel de facilitadora e organizadora de processos colaborativos entre associadas e sociedade.

É importante reconhecer a relevância política da realização de tais eventos e processos, mas não se pode deixar de falar de seus riscos e consequências. O principal deles aconteceu por ocasião do FSM 2005. Houve um prejuízo considerável ao final do evento, da ordem de R\$ 3 milhões, principalmente por causa da não confirmação de “recursos previamente assegurados por outras entidades, perdas cambiais nos recursos recebidos de agências internacionais e despesas de última hora para assegurar o espaço necessário à participação de cerca de 200 mil pessoas em Porto Alegre.” (ABONG, 2006b, p. 6). A Abong, como organização juridicamente responsável pelo Fórum, teve de lidar com a dívida, comprometendo sua própria operação por quatro anos, quando o último débito foi liquidado com recursos captados para o FSM 2009<sup>213</sup>. Até lá, foram tempos de renegociações, processos por falta de pagamento, captação de recursos emergenciais e apoio extra de algumas associadas; foi

---

<sup>211</sup> Contando apenas contribuição associativa, projetos e serviços, sem contar os recursos para os grandes eventos.

<sup>212</sup> Quando se leva em conta a miríade de procedimentos necessários para a prestação de contas de recursos públicos, como no caso da Cúpula dos Povos, fica ainda mais claro que a decisão de desempenhar esse papel não passa por uma fria análise de custo-benefício financeiro, mas sim de valorizar a vocação política e mobilizadora da Abong – mesmo que a um alto custo para a organização.

<sup>213</sup> “Após o FSM 2009, a direção da Abong recebeu a comunicação de que a gestão dos recursos do evento conseguiu um saldo positivo para, finalmente, cobrir a dívida do FSM 2005 ainda existente, sem com isso deixar de atender a outros compromissos já assumidos. Foi possível aferir de modo concreto e palpável a solidariedade e a corresponsabilidade que são e devem ser as marcas do processo do Fórum Social Mundial” (ABONG, 2010b, p. 68).

também necessário abrir mão da taxa administrativa a que a Abong teria direito pela organização do FSM<sup>214</sup>.

Essa crise teve consequências internas, das menores às mais profundas:

Em 2007 foram feitos vários ajustes de estrutura, e a equipe foi convidada à mudança de atitude com relação ao uso de telefones, cópias, material, energia elétrica etc. O controle mais preciso de projetos e rubricas, através de um sistema eletrônico de gerenciamento financeiro e contábil, possibilitou iniciar outras mudanças mais estruturais (espaços físicos, equipamentos, materiais etc.) e também de pessoal.

Em 2008, aconteceram os processos de reestruturação das áreas de trabalho da ABONG, diminuindo de modo gradual e menos drástico possível várias equipes (ABONG, 2010b, p. 67-68).

Que a Abong tenha sobrevivido a crise tão grave, em que deu conta de uma dívida aproximadamente duas vezes maior que seu orçamento à época, é marca de capacidade de mobilizar diferentes tipos de capital de diferentes fontes – associadas, doadores, funcionários, parceiros, prestadores de serviço – e da legitimidade de sua trajetória institucional. Sobreviveu porque muitos se mobilizaram e se solidarizaram, por achar que havia algo de valioso a ser salvo, mesmo que à custa de grande sacrifício pessoal e organizacional.

Também representa, no entanto, os limites do modelo de sustentabilidade financeira baseado principalmente em projetos, dado o cenário de diminuição de seus tradicionais financiadores. Neste último ano a organização parece ter voltado a respirar com fôlego um pouco maior, novamente ampliando sua equipe em 2014 graças à entrada de um novo e grande projeto. Mas continua o desafio de equacionar melhor essas questões no médio e no longo prazos, dentre outros que serão discutidos a seguir.

### **5.3.6 Relação com o ambiente**

A relação da Abong com seu ambiente passa por suas muitas parcerias nacionais e internacionais, sua participação em campanhas, lutas e ações políticas, suas práticas de *advocacy* em torno de temas específicos e questões mais transversais – em especial o marco legal – e a presença da associação e de suas associadas em conselhos de políticas públicas. Mas, em essência, é preciso ter em mente que toda essa atuação tem uma questão de fundo que reverbera na origem da Abong: uma disputa em torno do conceito do que é ser uma Organização Não Governamental. Isso influencia a escolha de parceiros, a priorização de determinados temas e abordagens, a trajetória de *advocacy* e a opção por certo tipo de relação

---

<sup>214</sup> O Ibase também fez o mesmo.

entre ONGs, governos e políticas públicas. O desafio em torno dessa disputa de sentidos e práticas do termo será retomado na próxima seção.

A atuação em rede, a participação em fóruns de diálogos e o estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais faz parte dos objetivos e das práticas da Abong desde seus primeiros anos. A associação tem afinidade histórica com parceiros ligados a movimentos sociais, organizações populares, sindicatos e organizações ligadas a alas progressistas da Igreja, além de dialogar com redes mais recentes e de afinidade na atuação ou no estudo do campo social. A parceria para realização da já citada Fasfil com Ipea, Gife e IBGE ilustra bem esse processo, bem como a constituição da Inter-Redes: Direitos e Políticas (uma reunião de diferentes redes que lidam com os temas de defesa de direitos).

Para além das fronteiras brasileiras, parece haver dois focos claros de atenção. O primeiro se dá com a cooperação internacional (países da América do Norte e da União Europeia), já que daí provêm historicamente os recursos e os apoios institucionais não só para a Abong, mas para a maioria de suas associadas. Algumas das plataformas de discussão sobre a cooperação oficial e não governamental para o desenvolvimento incluem o Processo de Articulação e Diálogo (PAD), o Open Forum for CSO Effectiveness e o Better Aid<sup>215</sup>.

O segundo envolve os países da América Latina, da África e do Sul da Ásia (em especial os de língua portuguesa), em que a associação desenvolveu um protagonismo no estabelecimento de redes, na ação política, na promoção de encontros e em trocas de experiências e saber técnico. Como exemplos dessa atuação planetária temos o já citado Fórum Social Mundial, a Associação Latino-Americana de Organizações de Promoção de Desenvolvimento (Alop), a Mesa de Articulação das Associações Nacionais e Redes de ONGs da América Latina e Caribe, o Fórum Internacional de Plataformas Nacionais de ONGs e a Rede de Plataformas Nacionais dos Países de Língua Portuguesa<sup>216</sup>.

É certo que a Abong não participa de redes ou estabelece parcerias apenas com a intenção de gerar mobilização *per se*, mas sobretudo para colocar temas relevantes na agenda pública e

---

<sup>215</sup> Mais informações em: <http://www.pad.org.br/>, <http://cso-effectiveness.org/> e <http://www.betteraid.org/>. Este último foi descontinuado em 2012.

<sup>216</sup> Mais informações em: <http://www.forumsocialmundial.org.br/index.php>, <http://www.alop.org.mx/>, <http://mesadearticulacion.org/>, <http://www.ong-ngo.org/pt> e <http://www.abong.org.br/informes.php?id=803&it=806>.

disseminar seus posicionamentos. Um folheto institucional de 2011 citava as seguintes pautas específicas:

A Abong articula-se com outras redes para fortalecer a intervenção da sociedade civil em processos que exigem denúncia, controle e participação social, como a construção da Usina de Belo Monte, a Transposição do Rio São Francisco, as obras para a realização da Copa e das Olimpíadas no Brasil, e a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Rio +20. (ABONG, 2011c)

Como suas associadas trabalham com grande diversidade de temas, por vezes abrangendo visões ou opiniões incompatíveis entre si, a associação tende a encampar questões mais amplas e transversais: direitos humanos, desenvolvimento sustentável e com justiça social, reforma política, participação da sociedade nas políticas públicas e no controle social das ações do governo, marco regulatório da área social.

Este último tema é talvez o mais recorrente na ação da Abong ao longo de sua história. Já em 1993 havia relatos sobre propostas para dar tratamento diferenciado às ONGs pela legislação brasileira, visando a tornar o termo “ONG” não apenas um conceito político, mas também uma realidade jurídica. Ainda que a ideia de um “Estatuto das ONGs” tenha sido deixada de lado, a Abong vem acompanhando essa questão, articulando redes e formulando propostas da reforma do chamado “Marco Legal do Terceiro Setor”. Nos últimos anos isso se cristalizou na Plataforma por um Novo Marco Regulatório para as Organizações da Sociedade Civil, lançado em 2010 na época da eleição para presidente. Essa aliança junta atualmente em torno de 50 redes e cerca de 230 associações e fundações de forte peso político. A Abong tem posição de liderança nesse processo, tendo sido uma das idealizadoras da plataforma<sup>217</sup>. É integrante de seu comitê organizador e uma de suas diretoras executivas – Vera Masagão, da Ação Educativa – se dedica majoritariamente ao tema<sup>218</sup>.

---

<sup>217</sup> A lista de entidades e redes que lançaram a Plataforma em agosto de 2010 inclui: Articulação Nacional de Agroecologia (ANA); Assessoria e Serviços a Projetos em Agricultura Alternativa (ASPTA); Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – Abong; Cáritas Brasileira; Fundação Avina; Fundação Grupo Esquel do Brasil (FGEB); Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE); Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST); Pastoral da Criança; Fórum Brasileiro de Economia Solidária.

<sup>218</sup> O posicionamento atual da plataforma, apresentado em carta assinada coletivamente no segundo semestre de 2013, está no link: <http://plataformaosc.org.br/confira-as-novas-adesoes-a-nota-publica-por-um-novo-marco-regulatorio/>.

Uma das principais formas de atuação política da Abong vem de suas práticas de *advocacy*, em que se posiciona politicamente, manifesta sua opinião perante um ator governamental ou chega mesmo a agir como representante do campo social. Um exemplo claro desse tipo de atuação ocorreu durante as várias CPIs das ONGs, em que a Abong não só divulgou notas públicas como foi à Brasília dar seu depoimento em audiência durante a Comissão. Outra questão muitas vezes tratada é a discussão sobre o acesso das ONGs a fundos públicos, por meio de publicações, seminários e propostas.

No entanto, como notam Brelaz e Alves (2011) em estudo específico sobre práticas de *advocacy* da Abong e de outras organizações, há vários desafios a serem enfrentados. O primeiro é dar perenidade a essas iniciativas. Como visto, por alguns anos a função de advocacia foi executada principalmente pelo profissional em Brasília; a crise de financiamento fez com que esse escritório fosse fechado e as atividades diminuíssem<sup>219</sup>. Além disso, os autores julgam que ainda há pouca tradição nessa área no Brasil e pouco conhecimento real dos processos legislativos e políticos. Finalmente, relata-se a tensão entre fazer uma representação que seja de interesse público mais amplo ou que atenda à demanda de algumas poucas associadas, o que poderia comprometer a legitimidade da ação da Abong pela contradição entre discurso e prática.

Uma última forma de incidência política da Abong é a participação em conselhos de políticas públicas. Começando ainda nos anos 1990, a associação teve presença em instâncias como o Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), o Conselho Nacional de Promoção da Igualdade Racial (CNPPIR), o Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda), o Conselho Nacional das Cidades (ConCidades), o Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção e o Conselho de Gestão do Patrimônio Genético (CGEN), além de outros fóruns e conferências de políticas públicas.

Mas essa participação não ocorre só diretamente pela Abong, mas em grande parte pelas ONGs que dela fazem parte. Em 2010 se estimava que 1/3 das associadas da Abong participava de algum conselho, principalmente nos níveis municipal e estadual, ainda que essa

---

<sup>219</sup> Outro exemplo dessas dificuldades está no boletim *De olho em Brasília*, publicado pela Abong em parceria com uma consultoria por sete anos e extinto em 2007.

proporção já tenha chegado a 64% em 2004 (GOUVEIA; DANILIAUSKAS, 2010; ABONG, 2006).

### 5.3.7 Desafios atuais da Abong

Para dar início a esta última seção, e desde já pedindo perdão pela longa citação, passa-se a palavra a um dos idealizadores da Abong:

As organizações não governamentais (ONGs) surgiram no Brasil da militância contra a ditadura, contra o poder autoritário do Estado. Não puseram placas na entrada, evitaram contato com o mundo oficial, particularmente com o governo, e lutavam contra a ordem dominante: econômica e política. Lutavam pela democracia em plena ditadura. Com esse perfil, não conseguiram recursos dentro do país. Foram apoiadas pelas ONGs internacionais, o dinheiro de fora, o apoio de fora. Se dependessem de apoio oficial brasileiro, ou seus responsáveis iriam para a cadeia ou morriam de fome. Nesse tempo, as ONGs criaram as parcerias políticas com igrejas, sindicatos, associações de bairro, movimentos de negros, das mulheres, movimentos indígenas, dos sem-terra, e sobreviveram graças ao apoio da cooperação internacional e à quase clandestinidade nacional. Estavam de costas para o mercado, que se valia da ditadura, e contra o Estado, que era a própria ditadura.

Nos tempos de abertura, início da democracia, as ONGs começaram a mostrar sua cara em público e a falar mais alto sobre seus projetos, suas propostas, sua razão de ser. E foi aí que uma transição complicada se apresentou. Deveriam ser cada vez mais apoiadas por dentro e depender cada vez menos de fora. Para isso, era fundamental mostrarem sua cara em público, responderem mais às perguntas e aos desafios de público interno e, além disso, começarem a dialogar com o novo Estado, com o governo, com o mundo oficial.

O resultado estamos vendo agora: hoje as ONGs são confundidas com entidades filantrópicas, creches, fundações empresariais, projetos benemerentes. Tudo o que é não-governamental é ONG. [...] como esse saco é grande demais sobram desconfiança, crítica e confusão para todos os lados. (ABONG, 1995, p. 3)

Parece paradoxal começar uma seção de *desafios atuais* com um editorial escrito há quase 20 anos pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, presidente de honra da primeira gestão da Abong. Mas duas razões justificam essa opção. A primeira é porque a maioria das questões apresentadas acima continua válida. A segunda é pela importância material e simbólica que o falecido sociólogo teve e ainda tem para o campo e para a associação. Até hoje consta uma referência a ele no estatuto da organização, em que é chamado de seu “patrono” por ser “profundamente vinculado ao ideário” da Abong e por ser “reconhecidamente um defensor de uma sociedade digna e feliz” (ABONG, 2010a).

Os desafios ligados à construção de um campo não governamental digno e feliz fecham este caso, passando pela causa, pelas associadas e pela Abong.

### **Desafios da causa não governamental**

Como visto no histórico, o momento que as ONGs vivem hoje é bem diferente do de 20 anos atrás. Elas não são mais vistas como uma panaceia para solucionar todo e qualquer problema social; mais do que isso, muitos afirmam haver uma deslegitimação da atuação dessas organizações e de movimentos sociais, quando não uma criminalização de sua existência.

Mas há outros desafios. A ideia de um campo de organizações não governamentais se confunde com outros conceitos utilizados nos últimos 25 anos, em especial a expressão “terceiro setor”. A Abong rapidamente adotou uma posição crítica a esse termo, por julgar que ele é por demasiado *apolítico*<sup>220</sup> e por agrupar, na percepção do público em geral, uma gama excessivamente diversa de atores sociais, igualando fundações empresariais, entidades assistencialistas e ONGs propriamente ditas. O curioso é que a associação, de alguma forma, ocupou um espaço na arena pública e na mídia, desempenhando, ainda que a contragosto, o papel de porta-voz desse setor<sup>221</sup>. É certo que a Abong tenta demarcar a sua visão: em uma matéria sobre o “crescimento do terceiro setor” na *Folha de S. Paulo*, o diretor Jorge Durão afirma que “Só uma pequena parcela [do terceiro setor] é de ONGs de verdade” (SEM, 2005), mas é difícil imaginar que editores, jornalistas e leitores não ativistas entendam a diferenciação que a organização propõe.

No entanto, as dificuldades vão além das definições conceituais. Em alguma medida, as grandes causas ligadas à visão de mundo da Abong são desafiadoras por definição. Uma coisa é ter uma meta fácil de ser definida ou até atingida, como dar cursos profissionalizantes para

---

<sup>220</sup> Rosângela Paz, ex-assistente da Diretoria da Abong, faz a mesma apreciação da ideia de voluntariado que se fortaleceu nos anos 1990, avaliando-o como “despolitizado e funcional” e afirmando que seria necessário retornar a um “sentido político da militância” (PAZ, 2005, p. 31). A esse respeito, ver também Alves (2004).

<sup>221</sup> É interessante notar que não se desenvolveu no país uma associação mais ampla das entidades sem fins lucrativos, que poderia fazer essa representação *lato sensu* de forma mais confortável na mídia. Parte desse espaço foi ocupado pelo Gife – ainda que ele reúna também um pequeno número de associados (140), na maioria ligados à filantropia empresarial –, que foi um ator fundamental para desenvolver e divulgar as ideias e práticas de um terceiro setor mais profissionalizado no Brasil. De outro lado, algumas entidades mais tradicionais e assistenciais estiveram reunidas em associação (Rebraf – Rede Brasileira de Filantropia), mas esta se desmobilizou nos últimos anos. Há ainda algumas redes temáticas ou ligadas a um movimento específico forte, mas que são isoladas, como as confederações de Apaes e de Santas Casas. Pelo lado individual, algumas profissões identificadas com a área social vêm tentando ocupar esses espaços, em especial a Associação Brasileira de Captadores de Recursos, bem como as nascentes Associação Brasileira de Profissionais de Sustentabilidade e uma associação de avaliadores de projetos sociais, mas ainda em números tímidos. Em resumo, nenhuma associação dessas chega sequer a 1% ou 2% do número de organizações levantadas pelo IBGE, por motivo ainda a ser investigado.



50 jovens de comunidades de baixa renda. Outra bem diferente é ter como um de seus objetivos “promover a construção de paradigmas alternativos [de desenvolvimento] que priorizem o bem viver, a justiça social e ambiental” (ABONG, 2010b, p. 78-79). Como é bem sabido, visões de fundo utópico têm grande poder de mobilização, de comunhão em um idealismo que justifica dedicação, ativismo, sacrifícios; mas também dificultam a obtenção de vitórias claras e resultados concretos, que facilitem a prestação de contas, a captação de recursos e a angariação de mais parceiros e apoios. A complexidade dos conceitos e das lutas da Abong e de suas associadas também dificulta a compreensão e o apoio de forma mais ampla na sociedade, de forma semelhante ao que acontece com a visão de mundo do IBCCrim. Termos como defesa de direitos, siglas como DHESCA (Direitos Humanos, Econômicos, Sociais, Culturais e Ambientais), pautas sobre políticas de participação social são verdadeiros desafios de comunicação pública<sup>222</sup>.

É possível argumentar que as causas ligadas à Abong sempre ocuparam uma posição minoritária, não só no Brasil como em outros países. No entanto, em muitos lugares há uma arquitetura de apoio à área que favorece seu desenvolvimento (ou, ao menos, sua manutenção). Como já se viu, a diminuição da presença da cooperação internacional com esse foco no país tornou ainda mais desafiadora a conjuntura para as organizações que atuam nesses temas<sup>223</sup>.

### **Desafios das associadas da Abong**

É possível argumentar que a Abong tem com suas associadas uma relação de interdependência maior do que a vista nos outros casos desta tese. A saúde institucional da associação e a de seus membros parecem estar intimamente ligadas, não só por sua semelhança enquanto organização – ONGs e, poderíamos dizer, uma “meta-ONG” – como por dependerem da mesma conjuntura e do mesmo campo institucional. Assim, pensar nos desafios das associadas é refletir sobre as dificuldades da Abong.

O primeiro e mais agudo, sem exagero, é o de sobrevivência. Várias das organizações tradicionais do setor têm encontrado obstáculos de várias sortes para conseguir apoio institucional e financeiro em tempos recentes. Como notado em diversas entrevistas, a

---

<sup>222</sup> Enquanto as outras visões conseguem trocadilhos como “Direitos humanos só para humanos direitos”...

<sup>223</sup> Novas tendências que ganham atenção na área social, como os conceitos de Negócios Sociais ou Empreendedorismo Social, são pouco promissoras para o campo das organizações associadas à Abong; é difícil conceber *planos de negócios sustentáveis* tendo apenas direitos humanos como princípio.

principal razão para desfiliação à associação é o fechamento de ONGs por falta de recursos; na ata da assembleia de 2013 se optou por não deixar margem de dúvidas quanto a esse ponto.

É claro que o cenário desafiador não é novo. Os diagnósticos de mudanças no âmbito da cooperação internacional começam a aparecer já no fim dos anos 1990. De lá para cá, muitas das associadas da Abong buscaram diversificar suas fontes de recursos e em muitos casos conseguiram fazê-lo. No entanto, deve-se ressaltar que em 2006 ainda havia uma grande proporção de ONGs – 31% – que dependiam de financiamento internacional para compor mais de 80% de seu orçamento. Em 2010 esse valor já havia caído para 19%, ao mesmo tempo em que a dependência de fontes de recursos públicos vinha aumentando (GOUVEIA; DANILIAUSKAS, 2010).

É certo também que a falta de financiamento não é a única ameaça ao desenvolvimento das ONGs. Um levantamento feito em 2002 com as associadas listava os seguintes desafios, claramente relacionados entre si: aumento de demanda e volume de trabalho; dificuldades financeiras; falta de pessoal e infraestrutura. Os respondentes diziam também que tinham demanda por capacitação institucional para captar recursos, gestão de ONGs e legislação do terceiro setor (mais até do que formação em seus temas de atuação), em consonância com muitos dos focos prioritários do PDI. (ABONG, 2002).

### **Desafios da Abong**

É possível dividir os desafios da Abong em duas dimensões: a externa e a interna. Em termos de relação com o ambiente, a Abong em geral enfrenta os mesmos desafios de suas associadas – ainda que provavelmente conte com mais visibilidade e melhor relação com financiadores do que a maioria das ONGs, com possível exceção das maiores ou mais antigas.

Há um ponto em relação ao ambiente externo que ainda foi pouco desenvolvido neste texto: a relação institucional da associação com o governo brasileiro. Nos primeiros anos de sua existência o espírito “não governamental” foi talvez mais fácil de exercitar, visto que a Abong fez clara oposição ao governo Collor. Chegou a haver uma aproximação inicial com a gestão do então presidente Fernando Henrique Cardoso, principalmente em torno do Programa Comunidade Solidária<sup>224</sup> (PCS). No entanto, após poucos meses, lideranças ligadas à Abong que participavam do Conselho do PCS, como Betinho e Jorge Durão, optaram por sair dessa

---

<sup>224</sup> O PCS era liderado em parte por um dos fundadores da Abong, Miguel Darcy, que chegou a ser conselheiro da associação, tendo depois se afastado desse grupo em termos de posicionamento político.

instância por não concordarem com os rumos do programa. Em sua visão, essa tentativa de diálogo com a sociedade tinha como base premissas neoliberais e de esvaziamento das responsabilidades estatais. Assim, ainda que a Abong continuasse acompanhando o governo e se envolvesse pontualmente em questões legislativas (com na chamada “Lei das Oscips”) e em determinadas políticas públicas, principalmente nos conselhos já mencionados, a distância institucional e política entre Abong e governo era visível.

A campanha presidencial de 2002 trouxe novidades a esse cenário, visto que muitos dos dirigentes de ONGs compartilhavam valores e mesmo trajetórias com o grupo em torno do candidato do Partido dos Trabalhadores. Lula chegou a se reunir na Abong com representantes de suas associadas durante a campanha para buscar uma aproximação com o setor e entender mais o que eram as ONGs e quais suas propostas. Após a eleição a proximidade continuou, tendo havido nova reunião em 2003, desta vez no Palácio do Planalto<sup>225</sup>. Alguns dos exemplos mais claros da ligação estão na participação de lideranças da Abong no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, na mobilização da associação (junto com a Inter-Redes) para dar sugestões da sociedade civil ao Planejamento Plurianual (PPA) 2004-2007, a convite da Secretaria-Geral da Presidência da República, e a organização de comitês ligados ao programa Fome Zero em algumas regionais da Abong.

No entanto, o entusiasmo inicial também arrefeceu um pouco, por duas razões principais. A primeira é que havia um grupo significativo dentro da Abong preocupado em manter a autonomia e a capacidade crítica da associação e das ONGs em geral em relação ao governo, mesmo que houvesse identificação com as pessoas e as políticas. Julgava que uma aproximação excessiva da Abong com o mundo estatal poderia tirar sua legitimidade de ação e posicionamento político. O segundo ponto é que muitos começaram de fato a ter uma visão crítica do governo, identificando como em diversas áreas as realizações ficavam aquém das promessas ou das expectativas<sup>226</sup>. Um exemplo disso se deu na área de agricultura. Para

---

<sup>225</sup> O autor desta tese esteve no Fórum Social Mundial (FSM) em 2003, em Porto Alegre, e pode testemunhar o entusiasmo e a esperança entre a imensa maioria dos participantes desse encontro com o recém-eleito presidente. Ainda que Lula não tenha ido a Porto Alegre, optando por ir a Davos, na Suíça (sede do Fórum Econômico Mundial), muitos de seus ministros e aliados históricos discursaram e participaram do FSM. O maior receio que se debatia era sobre a composição do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, já que muitos ativistas e membros de movimentos sociais estranhavam o convite a empresários e representantes das elites econômicas que viam como inimigos.

<sup>226</sup> “Torna-se inevitável o reconhecimento de que um ciclo de mais de 20 anos de lutas dos movimentos sociais e de organização da sociedade civil brasileira, em cujo horizonte se encontra um projeto democrático de transformação social, voltado para a redução das desigualdades e para a justiça social, não encontrou a sua tradução adequada num projeto de governo. Frustraram-se as esperanças de milhões de cidadãos e cidadãs, que

crítica de muitas das associadas ligadas ao cultivo orgânico e ao desenvolvimento rural alternativo, a proximidade do governo Lula com lideranças ruralistas e empresas de agronegócio e a liberação do plantio de transgênicos representou uma traição de compromissos assumidos com movimentos sociais, aliados históricos da esquerda brasileira.

A organização sintetizou essa visão mais crítica do governo em um encontro em 2004. Daí em diante, vem tendo uma relação dúbia com as gestões Lula (2003-2010) e Dilma (desde 2011). Por um lado, faz críticas quando julga necessário; por outro, preocupa-se de que suas considerações não sejam apropriadas por outros grupos políticos de oposição de tendência mais de centro-direita. Essa nem sempre fácil busca de equilíbrio fica clara na avaliação abaixo das denúncias do Mensalão, em nota pública emitida em agosto de 2005 (ainda mais se considerarmos que a bandeira da ética na política é uma das primeiras pautas de atenção da Abong):

[...] Causam indignação a manutenção e a reprodução de práticas que comprometem o funcionamento do regime democrático. Portanto, é preciso erradicar a corrupção sistêmica do Estado brasileiro, cuja matriz se encontra na tradição histórica patrimonialista e na drástica desregulamentação e privatização do patrimônio público, ocorridas a partir de 1990. [...] *Não compactuaremos com o desvirtuamento do projeto político de mudança nem toleraremos que a defesa da ética na política se torne monopólio de uma direita fantasiada de campeã da moralidade pública* (ABONG, 2006c, p. 29-30, grifo nosso).

Há uma série de outros desafios mais ligados à gestão da Abong e na relação com suas associadas. O primeiro deles diz respeito ao modelo de sustentabilidade organizacional da associação, historicamente baseado em financiamentos para desenvolvimento institucional, cada vez mais escassos, e para projetos específicos. A gestão por projetos tem claros limites, principalmente para dar continuidade a programas mais longos<sup>227</sup>.

O segundo desafio de gestão da organização é o de expandir sua base associativa – o que, por sinal, ajudaria a diminuir a dependência da associação aos recursos de projetos. Mas aumentar o quadro de membros vai muito além da questão financeira: trata-se, sobretudo, da

---

apostaram num projeto político de mudança. O governo Lula deu continuidade a políticas – principalmente a política econômica – que aprofundam a concentração de riqueza e de poder.” (ABONG, 2006c, p. 29)

<sup>227</sup> Além dos exemplos já citados ao longo do texto, caso recente ilustra essa dificuldade: uma iniciativa de criar uma plataforma *online* voltada a aumentar a transparência do setor das ONGs. Criada como um *hotsite* à parte do sítio principal da Abong, seu portal da transparência apresenta um espaço promissor para facilitar a divulgação de informações sobre o setor e dos relatórios anuais das ONGs associadas de forma voluntária. Após um lançamento celebrado e a publicação de diversos documentos interessantes sobre transparência, a plataforma deixou de ser atualizada em 2013.

representatividade política e da legitimidade institucional da Abong. O objetivo de aumentar o número de associadas não é novo, mas tende a ser reafirmado a cada ciclo de planejamento. A primeira das cinco prioridades definidas na Assembleia de 2013 confirma essa preocupação: “Fortalecer a base associativa, através do investimento em sua sustentabilidade política e financeira e na ampliação do número de associadas” (ABONG, 2014a).

Se a inquietação é antiga, ela também sempre foi acompanhada da preocupação de não crescer a qualquer custo, principalmente se o preço fosse perder de vista a identidade política do que significa ser ONG para esse grupo. Isso provavelmente explica o processo tão cuidadoso e criterioso de associação (considerados por alguns excessivo) e a baixa taxa de crescimento da base da Abong. Um dado interessante, que indica também a possível dificuldade de renovação do quadro, é que só 4% das associadas foram criadas depois de 2001 (GOUVEIA; DANILIAUSKAS, 2010).

Há outro ponto da cultura da associação e das ONGs em geral que precisa ser lembrado: a desconfiança dos métodos de comunicação que possam ser vistos como excessivamente mercadológicos, que tornariam a Abong um produto ou serviço como outro qualquer, ao invés de uma entidade política à qual uma organização se associa por afinidade ideológica. Dois marcos recentes dão mostra de que a organização começa a reconhecer a importância de realizar algum marketing organizacional: a publicação de um primeiro folheto de divulgação exclusivamente focado em trazer novos associados em 2013<sup>228</sup> e a volta de um botão “associe-se” no *site* da Abong, após ter ficado vários anos fora do ar, em 2014.

Se o desafio anterior diz respeito a quem é a Abong – qual o tamanho e o perfil de sua base associativa –, a inquietação final se refere a qual deve ser seu papel, frente à multiplicidade de demandas e de causas que poderia ou deveria abraçar. Em última instância, isso tem como fundo o seguinte questionamento: quem deveria ser protagonista de sua ação política – a própria Abong ou suas associadas?

Essas questões foram colocadas em texto de reflexão preparado por ocasião da Assembleia de 2010, apropriadamente intitulado “Abong: a que será que se destina?”. Com a preocupação de

---

<sup>228</sup> Já houve outros folhetos de divulgação institucional, mas nunca exclusivamente focados em por que e como se associar. A prioridade nos anteriores era falar muito mais da história, das lutas e das posições políticas da organização.

se a associação podia se colocar como ator político, vinha a pergunta: “Seria a Abong um sujeito formado de vários sujeitos – suas associadas – ou seria um sujeito que é maior do que as partes que a compõem?” (ABONG, 2010b, p. 8).

Em outras palavras, a dúvida é se a associação pode ter um projeto próprio ou se “suas ações e lutas devem espelhar a somatória das lutas de suas associadas, ou mesmo limitar-se aos interesses associativos?” (ABONG, 2010b, p. 9). Chega-se, então, ao cerne da questão em termos de gestão institucional: “é possível que a direção da Abong tenha autonomia relativa com relação às suas associadas agindo, portanto, no limite da tensão entre representar e dirigir?” (ABONG, 2010b, p. 9).

Essa tensão se expressa nos esforços da Abong em vivenciar uma “democracia radical” em sua gestão, com protagonismo e participação de associadas em seus processos e coerência entre ideologia e ação. Mas percorrer esse caminho do meio não se mostra tarefa fácil:

Como a Abong, do seu lugar de sujeito político, pode potencializar lutas e sujeitos sem se arriscar numa fragmentação de baixa densidade política ou numa prepotência ilusória de ser o grande sujeito de todas as lutas? Isso significa, para nós, a necessidade de que não só o nosso discurso, mas também a nossa prática, dinâmicas e estruturas possam ser utilizadas em favor do fortalecimento dos vários processos políticos em curso, sem perder o sentido político de nossa existência e do que nos define: somos uma associação de ONGs (ABONG, 2010b, p. 10).

Em certo sentido, parece uma volta à questão que levou à origem da Abong. As ONGs se afirmaram enquanto sujeitos autônomos por acreditar que possuíam uma identidade específica, diferente dos movimentos sociais que apoiavam, e que “ser ONG” tinha valor em si mesmo; valia a pena ser protagonista de sua narrativa, não apenas coadjuvante na história alheia. Vinte e cinco anos depois, a Abong se coloca uma questão semelhante: essa associação – especificamente uma metaorganização – tem valor por si mesma ou apenas na medida em que viabiliza projetos e lutas de suas associadas? Acredita-se que uma reflexão mais aprofundada sobre suas práticas de gestão da relação com suas associadas, tema do próximo capítulo, fornecerá evidências vitais para responder a essa pergunta.

## 6. Gestão da relação entre associação e associados

Neste capítulo será feita a descrição analítica das práticas encontradas nos casos pesquisados – IBGC, IBCCrim e Abong. As seções almejam responder parte das questões de pesquisa propostas na introdução: mapear quais são as práticas de gestão associativa, analisar quem faz essa gestão e entender quais diferenças há conforme o tipo de associado.

Para que essa sequência faça sentido, é necessário começar por verificar se o pressuposto conceitual desta tese se sustenta: se é de fato possível entender que algumas associações têm potencial de se institucionalizar. Como já deve ter ficado claro ao leitor do capítulo anterior, argumenta-se que sim. As organizações estudadas demonstram muitas das características propostas pelos autores de estudos organizacionais. Em essência, na expressão de Selznick (1957), os casos aparentam estar “imbuídos de valores” que vão muito além dos requisitos técnicos das tarefas a que se propõem<sup>229</sup>.

No quadro 7, apresentado na p. 68, Selznick comenta que uma instituição se diferencia de uma organização por ser um conjunto de grupos e práticas em parte planejadas, em parte espontâneas; por serem produtos de interação e adaptação ao ambiente, sendo assim receptáculos de um idealismo de grupo; e, finalmente, por terem um ideal de perenidade (ser menos descartável). Todos esses elementos estão presentes nos casos estudados.

Certamente nenhuma das organizações é resultado de um planejamento frio e técnico; há idas e vindas, caminhos falsos e descobertas ao longo da trajetória. Em grande parte isso se dá como respostas a mudanças ambientais. Como ilustração das boas surpresas pelo caminho, temos o depoimento de Leonardo Viegas, ex-conselheiro do IBGC. Após um início desafiador, de pouca clareza da importância do IBGC ou da governança, desenvolveu-se um cenário mais acolhedor, na medida em que se conectaram a proposta do instituto com circunstâncias no ambiente:

*A ideia da boa governança pegou fundo imediatamente. A receptividade que nós tivemos neste ambiente... Justamente nesta época [fim dos anos 1990] a Bolsa estava questionando a sua sobrevivência. Então achava... Concordou que a boa governança era um caminho. Criar aquilo que veio a se tornar o novo mercado. Isso do lado da Bovespa. Do outro lado, na CVM [também]... Mas a CVM sempre foi um ambiente de gente muito séria e dedicada. [...] Mas*

---

<sup>229</sup> Selznick também notou como, ao estudar uma organização enquanto instituição, é importante dar atenção à sua história e buscar entender qual a necessidade latente que ela ou algumas de suas práticas satisfazem para uma dada comunidade social. Essa visão orientou em grande parte a redação dos casos no capítulo 5.

*também foi muito bem recebida a ideia da boa governança. E pra onde a gente ia e virava, a gente ficava surpreso em ver essa boa receptividade. [Leonardo Viegas, IBGC<sup>230</sup>]*

Quanto ao último critério, é notável que dois dos casos – IBCCrim e Abong – passaram literalmente por crises que ameaçaram sua continuidade, descritas no capítulo anterior. Como previsto, um grupo reunido em torno de ideais comuns julgou que essas instituições não eram facilmente descartáveis. Nas palavras de Pierpaolo Bottini, associado e coordenador de um dos departamentos do instituto:

*É importante demais pra gente se dar o luxo de deixar de contribuir com o IBCCrim [Pierpaolo Bottini – IBCCrim].*

Ainda nesta perspectiva, o associado Rafael Lira (que tem participação intensa desde 2007, quando ainda fazia graduação em Direito) comenta:

*Acho que viver no IBCCrim você vê que a cada ano ele se supera. A gente teve aqui um problema muito sério de dinheiro. A gente teve que fazer várias mudanças de administração para conseguir suprir aí um problema de fluxo que quase quebrou o Instituto. Essas superações que faz a gente ficar unidos. Porque você fala assim “Aquela pessoa eu posso contar com ela. Ela gosta do Instituto e tal”. [Rafael Lira, IBCCrim]*

A ideia de que alguém – um associado, um funcionário – *gosta* de uma associação apareceu constantemente nas entrevistas. Ao criarem explicações do porquê de tanta gente se dedicar, muitas vezes voluntariamente, a uma organização desse tipo, surgiam variações em torno da ideia selznickiana de valor: “identificação com a causa” e “nobreza da causa”, “amor pela causa”, “orgulho de pertencer”, uma “visão comum”, “ideais”, “relação ideológica”, “causa ideológica”, “espírito idealista”, “qualidade nas relações humanas”, “viabiliza uma voz coletiva”, “comprometimento”. A frase a seguir resume essa ideia:

*Eu acho que o IBCCrim se assemelha a uma seita, então você tem uma verdade que deve ser divulgada, né?, a palavra deve ser disseminada, e acho que nós nos imbuímos disso, desse espírito, desse ideal.[Cristiano Maronna, IBCCrim]*

Outra forma de julgar a adequação de uma perspectiva institucional vem da reflexão sobre se os pilares institucionais de Scott (2008) fazem sentido na pesquisa empreendida. O quadro a seguir reinterpreta alguns dos elementos dos casos conforme essa visão.

---

<sup>230</sup> Todas as citações de entrevistas são seguidas do nome e sobrenome do entrevistado e do caso pelo qual foi entrevistado. Lembre-se que a lista completa de entrevistados está no capítulo metodológico.



<b>Pilar</b>	<b>IBGC</b>	<b>IBCCrim</b>	<b>Abong</b>
Regulativo	Estatuto; carta de princípios; processo de associação e desfiliação, comissão de conduta	Estatuto; processo de associação e desfiliação	Estatuto; carta de princípios; processos de associação e desfiliação; Conselho de Ética
Normativo	Valores de transparência, ética, voluntariado, independência; <i>Código de Boas Práticas</i> ; Programa de Certificação de Conselheiros; Colegiado de Governança e Indicação	Valores de justiça social, direitos humanos, respeito à Constituição; participação ativa dos associados nas atividades internas (departamentos, comissões etc.)	Valores de ativismo, militância, importância da política, importância da base (i.e., vivência nas regionais); aprovação por pares (outras associadas) no processo de filiação
Cultural-cognitivo	Conceito de Governança Corporativa; conceito de <i>conselheiro</i> ativista; cultura, símbolos e hábitos típicos de grandes empresas; narrativas de governança como resposta a crises do mercado	Visão garantista e mínima do Direito Penal; diversidade de visões sobre ciências criminais; cultura, símbolos e hábitos típicos do ambiente jurídico; narrativas de respeito aos direitos humanos	Conceito particular do que é ONG (e o que é “ongueiro”); conceito radical de democracia; cultura, símbolos e hábitos típicos das ONGs e dos movimentos sociais; narrativas de crise do campo das ONGs

Quadro 27: evidências de elementos dos pilares institucionais de Scott nos casos estudados  
Fonte: autoria própria.

Alguns detalhamentos se fazem necessário para complementar esse quadro. Como visto anteriormente, a divisão em diferentes pilares tem fim analítico; na prática esses aspectos se encontram misturados, reforçando-se uns aos outros. Os processos de filiação – em especial o da Abong, o mais rigoroso dos três – exemplificam isso: a partir de regras codificadas no estatuto, desenvolvem-se práticas de aprovação ou não de uma nova associada pela equipe (secretaria), pelas Regionais e pelo Conselho Diretor. Esse processo está imerso em um conceito cultural e simbólico coletivamente definido do que é uma ONG e de quais comportamentos e práticas são normativamente vistos como adequados. É considerado tão importante e definidor da essência da Abong que a própria ideia de mudá-lo encontra forte resistência, ainda que haja um diagnóstico quase consensual de que é complexo demais e que potencialmente afasta muitas ONGs que poderiam se associar. A discussão sobre delegar mais poder ao escritório nesse processo foi assim recebida em reunião recente da Diretoria Executiva, de acordo com a coordenadora de desenvolvimento institucional:

*Pra você ter uma ideia, teve uma fala na reunião [...] que a pessoa da direção falou, ah então porque que a gente [Diretoria] existe? Se o escritório vai fazer a filiação? Então é muito, eu não consigo, mas esse é o papel político e escritório não faz o papel político nesse sentido, né?*  
[Helda Abumanssur, Abong]

É interessante notar também que as três associações conseguiram atingir em algum grau um estado comum a muitas instituições, o de se tornarem *taken-for-granted*: atualmente há um consenso de que a definição *correta* de Governança Corporativa é a do IBGC; que certo tipo de advogado criminalista esteja no IBCCrim; que ONGs tidas como progressistas façam parte da Abong. O comentário da associada Natasha do Lago dá voz a essa visão, ao se referir a eventos e palestras do IBCCrim:

*No mundo criminal todo mundo fez. Seminário todo mundo vai.*[Natasha do Lago, IBCCrim]

Uma última reflexão a partir do quadro é que a pesquisa reforça o entendimento de que a língua franca da prática associativa é a persuasão (WARREN, 2001), e que isso se dá principalmente pelos aspectos normativos e culturais-cognitivos, mais do que regulativos. Isso não chega a ser uma surpresa, visto que Ahrne e Brunsson (2008) lembram do baixo poder formal de uma associação voluntária se comparado ao de um governo, por exemplo. O que confere legitimidade a um *Código de Boas Práticas* do IBGC ou a um posicionamento político do IBCCrim são principalmente aspectos normativos e culturais que se cristalizam em uma reputação e em uma identidade construídas ao longo da história de cada organização.

Para além da definição do Selznick ou dos pilares institucionais, outra característica aproxima as associações de um entendimento institucional. Ao contrário de entidades de caráter mais técnico e instrumental, organizações de base associativa apresentam clara dificuldade de definir sua missão ou traduzi-la em objetivos e metas claros. Em primeiro lugar, isso acontece porque a construção dessa missão é coletiva e está sujeita a lutas – internas e externas – e revisões ao longo do tempo. Além disso, é comum encontrar visões utópicas ou mesmo vagas nos objetivos associativos. Finalmente, o real entendimento das finalidades muitas vezes está ligado a outros conceitos igualmente complexos: uma causa, um perfil associativo, uma identidade. Não é possível entender a missão da Abong de desenvolver e representar o campo das ONGs, por exemplo, sem entender seu conceito do que é uma ONG, as características que dão uma unidade comum ao perfil de sua base e os elementos que compõem essa identidade coletiva.

Os elementos acima ganharam vida nas entrevistas quando se perguntou, em especial aos membros das equipes, como explicavam onde trabalham a colegas, amigos e familiares. Invariavelmente a resposta era de que não é uma conversa fácil. Muitos notavam até que seus interlocutores tendiam a se conformar com um entendimento superficial sobre a associação ou sua causa do que ir a fundo. O depoimento de uma pessoa da equipe do IBGC ilustra bem essa dificuldade<sup>231</sup>:

*Vixe, nem explico [pra minha família]. Não dá pra explicar muito não. Assim, eu acho que os meus pais entendem. Tem até uma brincadeira aqui que falou assim “Como é você explica governança na balada?”. Sinceramente é até melhor nem tentar explicar. Quando eu falo, da forma mais simplificada que eu já falei de governança... Agora eu estou com outra na cabeça... Poderia dizer assim “É como as instâncias da empresa se conversam. Como que é essa relação entre alta administração, o Conselho e a alta gestão. É como funciona essa relação entre os dois.” Quando todo mundo se envolve, né? [Maira Sardão, IBGC]*

É uma visão semelhante à encontrada nesta fala referente à Abong:

*Não entendem muito não, na verdade. Porque você fala “Ah, eu trabalho numa ONG.” “O que você faz?” No geral eles imaginam que a gente trabalha atendendo crianças, velhinhos ou coisa do tipo. “Ah, mas o que vocês atendem?” Eu falo que não é bem assim. “A Abong é uma associação de ONGs.” “Ah, então como é que é?” “A Abong é uma associação de ONGs que trabalha com a democracia e com os direitos humanos.” “Mas como é que é?” Aí eu tenho que explicar que a gente fortalece as outras organizações. A gente é uma rede que faz coisas... A Abong é uma organização que tem atividades para fortalecer as atividades das outras organizações. [Marta Vieira, Abong]*

Uma dificuldade de outro tipo se dá quando a pergunta era sobre as principais conquistas da associação ao longo de sua trajetória. As respostas variavam muito de entrevistado para entrevistado, evidência da subjetividade existente na avaliação de como se cumpre a missão organizacional. Alguns citavam números ou dados relativos a um produto ou atividade (*milhares de leitores do boletim; centenas de voluntários nas comissões*); outros mencionam grandes eventos ou ações empreendidos (*a liderança na criação de um Fórum Social Mundial*); ou mesmo a capacidade de influenciar processos complexos da sociedade ou de políticas públicas (colocar temas em pautas legislativas, por exemplo). Mas, em grande medida, a principal vitória mencionada era a conquista da legitimidade de sua existência, de seus associados, de sua causa ou do campo por ela organizado:

---

<sup>231</sup> Outra resposta, por outro membro da equipe: *Ninguém entende nada. Por mais que a gente fale. Não sei por que às vezes as pessoas falam “O que é governança corporativa?” Aí, quando você começa a falar... [...] Estava falando com os amigos do meu filho. Estava um churrasco lá em casa... ”Tia, o que é que você faz?” Eu estava falando e eles ficam assim, ó. “Ah, tá”. Mas ninguém sabe o que é. Então acho que tem certa dificuldade ainda em explicar o que é a governança corporativa em português claro.*

*Mas em todos esses espaços a Abong é muito reconhecida com capacidade de crítica, análise e incidência. As pessoas esperam uma liderança de formulação e etc. E isso é legal. [...] E mesmo no próprio governo a Abong é muito reconhecida como representante. Agora estava votando o projeto de lei do marco regulatório. Teve menções à Abong como uma entidade que colaborou com essa formulação do marco. Vem colaborando há 20 anos, né?[Vera Masagão, Abong]*

*Ela é uma associação de entidades da sociedade civil que de uma forma mais efetiva defende a ideia da existência das ONGs, da sua existência como um fator de democracia, como um fator de construção de uma sociedade mais participativa, mais justa, mais democrática. A própria existência de ONGs, desse conjunto de ONGs, de um modelo de ONGs, faz bem para a sociedade. [Sérgio Haddad, Abong]*

*Quando a gente fundou o IBGC, não existia expressão governança corporativa em português. Nós traduzimos isso numa reunião de Conselho. Eu me lembro claramente. Eu levei dicionário debaixo do braço e lá ficamos discutindo tudo. [...] E foi uma longa discussão até que acabamos por optar por isso. Hoje você nem questiona. Mas na época foi uma proposta do IBGC, que acabou por adotar esse termo. [Sandra Guerra, IBGC]*

Uma reflexão final encerra esta introdução à análise – uma consideração sobre os associados entrevistados para esta tese. Como esperado de uma empreitada acadêmica minimamente cuidadosa, é interessante questionar até que ponto a seleção dos entrevistados é de fato representativa da base associativa de cada organização. É claro que os princípios de uma pesquisa qualitativa – portanto não quantitativa, de caráter não amostral – já colocam em discussão o que seria conseguir uma lista representativa da diversidade e complexidade de visões, opiniões e experiências de vivência associativa.

Por tudo o que se vivenciou neste ano de contato próximo aos casos, não há dúvida de que a lista de entrevistados não equivale a uma distribuição *neutra, objetiva*, da base associativa do IBGC, do IBCCrim e da Abong. Ainda que seus nomes tenham sido negociados entre o pesquisador e o contato principal de cada caso, apontando perfis desejados, não é difícil imaginar – e até perceber – que tenham sido indicados em grande parte por representarem o que uma associação tem de mais expressivo em termos de engajamento, de identificação com a causa, de vínculo afetivo e histórico com as trajetórias organizacionais.

Por um lado, é claro que isso traz um viés às entrevistas, com o qual se tentou lidar de duas formas. Em primeiro lugar, na própria condução e interpretação das entrevistas, conforme preceitos e sugestões de autores como Alvesson (2003). Em segundo lugar, as entrevistas não são as únicas fontes de informação: o uso de pesquisa e análise documental e observação

permitem que se façam contrapontos e se deem outros contextos e análises às falas dos entrevistados.

Por outro lado, uma segunda leitura é possível nesse cenário. Não seria fantasioso propor que o próprio ato de negociar, selecionar e indicar candidatos a entrevista é em si um tipo de ação que revela uma aspiração institucional. Selznick provavelmente chamaria isso de luta de manutenção ou proteção da integridade organizacional – ou institucional. Indo mais além, sentiu-se como em muitas das entrevistas parecia haver uma intenção – consciente ou inconsciente – por parte dos entrevistados de evitar polêmicas, reforçar aspectos positivos e minimizar dificuldades e desafios, especialmente aqueles que tivessem maior potencial de agredir a essência identitária de cada organização. Que os entrevistados aceitem – muitas vezes de forma entusiasmada – desempenhar esse papel já é em si muito revelador da riqueza e da complexidade existente na relação entre associação e associado.

Em síntese, reforça-se que as análises descritas a seguir não almejam representar a suma verdade sobre a gestão associativa de IBGC, IBCCrim e Abong. Diversos vieses e limitações – tanto do pesquisador como de suas fontes de dados – tornam as próximas páginas uma possível interpretação dentre muitas outras. A defesa da integridade acadêmica – e institucional – da validade desta tese é que as narrativas a seguir parecem fazer sentido e descrevem com alguma precisão o que se observou e se analisou nos últimos meses.

## **6.1 Práticas de gestão de membresia**

Como proposto no capítulo 2, as práticas de gestão da relação entre associação e associado não se dão no vazio: elas acontecem tendo como fundo algumas questões constitutivas – as regras do jogo associativo. São definições que envolvem o propósito da organização (missão e causa), o estatuto social e outros documentos estruturantes (e.g., carta de princípios), a estrutura organizacional e os procedimentos de governança e as regras distintivas do tipo associativo: quem pode se tornar associado (perfil, categorias), por qual processo (regras de filiação) e quais são seus direitos e deveres.

Todos esses pontos já foram em geral detalhados na narrativa de cada caso. O que é possível observar é que, também como antecipado no capítulo teórico, há uma interessante relação entre permanência e mudança das questões acima. O lado mais visível dessa dinâmica são as mudanças no estatuto social da organização. Cada caso apresentou de três a cinco revisões estatutárias, em geral alterando estruturas ou processos de governança: ampliação do tempo de mandato, mudança na composição das instâncias decisórias, criação de categorias associativas ou mudança na lógica de cobrança da taxa associativa<sup>232</sup>. A citação a seguir ilustra a tensão entre mudança e constância:

*Nós tínhamos já preparado o estatuto alguns meses antes e esse estatuto foi aprovado, é o nosso estatuto com as modificações naturais que ocorrem, mas nós temos um artigo que é um artigo que só pode ser modificado com o número presencial que é praticamente impossível hoje de ser modificado e é aquele que estabelece quais são os objetivos últimos do instituto. [Dr. Alberto Franco, IBCCrim]*

A fala deixa bem clara a ideia de que algumas mudanças são mais fáceis do que outras, mas, via de regra, sempre há um processo importante de negociação, construção de apoio e consenso para as mudanças – tanto nas instâncias que vão formalizar a decisão (conselhos, assembleia) como informalmente, em grupos que vão dar legitimidade à mudança. Os relatos de mudanças de formas de cobrança associativa, por exemplo, ilustram a necessidade do jogo político dentro da organização.

Mas, como se sabe, um dos casos apresentou uma mudança profunda em seus primeiros anos de existência, de certa forma modificando seus “objetivos últimos”. A decisão de assembleia que transformou o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa resultou em diversas mudanças. A primeira e fundamental foi no foco da associação: de uma identidade (conselheiros) para uma causa (governança). A segunda foi o alargamento do perfil de quem poderia se associar – não mais apenas pessoas físicas, mas também jurídicas. Mesmo entre as pessoas físicas tornou-se mais natural que outros perfis profissionais se tornassem membros; auditores e advogados já vinham se associando ao IBCA, mas ficou mais fácil justificar sua presença:

---

<sup>232</sup> Parece, portanto, que a maioria das alterações teve motivação interna à associação, mais do que constrangimentos do ambiente regulatório. Mas esse é um ponto que mereceria mais investigação em pesquisas futuras, já que no período abrangido pelos casos há algumas alterações importantes na legislação que rege as organizações do campo social.

*Porque nós tínhamos desde o começo contador... A gente já tinha de tudo. Conselheiros e não conselheiros, executivos... Então não foi um foco grande na mudança do perfil do associado, mas eu acho que principalmente na atuação do instituto. [Sandra Guerra, IBGC]*

Como se verá adiante, essa mudança – a ampliação do foco do IBGC para incorporar todos os agentes da governança corporativa – se tornou uma das narrativas que dão unidade e sentido à organização. Se, em grande medida, ela é vista como fundamental para o crescimento do instituto e para distingui-lo de outras associações em nível mundial – criando uma identidade única do IBGC –, há quem ainda se questione sobre possíveis consequências não previstas ou indesejadas desse curso. De forma anônima, um entrevistado ponderou se a mudança de foco não havia afastado parte do público primordial do instituto – os conselheiros de Administração.

Passa-se agora a detalhar as práticas de gestão de membresia observadas.

### **6.1.1 Recrutamento**

*O IBGC é bem reativo. Nós não temos essa prática de buscar o nosso associado ligando, lançando comercial, fazendo campanhas. Esse não é o nosso foco. Nós buscamos os nossos associados através dos nossos pares e através dos nossos eventos. As pessoas que ainda não são associadas ao IBGC são convidadas a serem associadas do IBGC. O plano de certificação também ajudou bastante, isso porque as pessoas que querem ser certificadas se associam. Mas assim, essa campanha ou comercial. Fazer o ativo mesmo de “Venha se associar ao IBGC”, isso não tem. [Janaína Cavalcanti, IBGC]*

A citação acima passa por alguns dos principais temas relacionados às práticas de conquista de novos associados. Em primeiro lugar, apresenta-se a dualidade entre ter uma postura mais ativa ou reativa na busca de membros. Além disso, ressalta-se a importância de dois mecanismos de expansão associativa: a divulgação pelos pares – associados atuais que mobilizam suas redes sociais e profissionais em prol da associação – e a realização de eventos e atividades normais da organização, que possibilitam a aproximação de potenciais membros. Finalmente, fica claro que o processo de recrutamento é parte fundamental da identidade de uma associação; como se verá, é o principal momento para selecionar quem tem o perfil associativo desejado.

A análise dos dados coletados – nos documentos e, principalmente, nas entrevistas – permite a divisão dessa fase em cinco grandes etapas: (1) tornar a associação conhecida; (2) atrair potenciais associados; (3) realizar o processo de filiação; (4) decidir pela aprovação ou não do candidato; e (5) formalizar sua entrada na associação.

### **Divulgação geral (*Awareness*)**

Nesta etapa, as principais práticas estão ligadas à divulgação da associação, de sua causa, de suas atividades, produtos e serviços. O principal objetivo é despertar o interesse da sociedade como um todo e, em especial, de potenciais candidatos que tenham o perfil desejado para que conheçam a associação e, em seguida, comecem a pensar em se associar.

Entre as práticas mais observadas estão:

- formas mais tradicionais de comunicação e marketing por diferentes canais (folhetos, outros materiais impressos, *website*, propagandas na TV ou *online*);
- procura de novos espaços ou redes para divulgar a associação (por exemplo, um novo *mailing* ou uma lista de potenciais candidatos);
- divulgação da associação em eventos ou produtos realizados por ela ou seus parceiros (e. g., colocando um estande da associação em um seminário anual);
- realização de eventos e atividades específicos para a divulgação da associação;
- disponibilização de amostras de conteúdos, serviços, benefícios ou mesmo brindes.

Uma forma muito importante de divulgação associativa é feita pelos próprios associados. Isso acontece tanto dentro do ambiente da associação (quando um membro faz uma palestra de divulgação ou participa de um evento aberto a não membros) como em suas próprias atividades e redes sociais. Esse papel foi ressaltado não só por quem é da gestão das associações como por membros, ao descreverem como tinham entrado:

*Comecei a frequentar o IBCCrim por intermédio do professor Salomão, que era meu orientador na pós-graduação, e a partir dali, enfim, na advocacia, no âmbito profissional, e também no IBCCrim, e aí fiz mestrado, doutorado, enfim, então pra mim o IBCCrim tem muito a ver com a minha vivência profissional, acadêmica, e, digamos assim, associativa, né? [Cristiano Maronna, IBCCrim]*

Para além da divulgação mais direta, ficou claro que há um fenômeno mais geral que ajuda a despertar o interesse e o conhecimento pela associação: a reputação ou identidade pública da organização (ou até mesmo sua causa). Os entrevistados mencionaram expressões como “prestígio”, “peso institucional”, “visibilidade pública”, “posicionamento político” para explicar por que muitos candidatos se aproximam da associação.

*Ao se tornar mais visível e defender esse conjunto de organizações do ponto de vista até corporativo em certo momento, sobre sua forma jurídica, acesso a recursos públicos etc., então [foi] trazendo novas associadas que se identificam com a causa. [Sérgio Haddad, Abong]*

É interessante também notar que essa imagem pública pode estar ligada tanto à associação em si como a alguns de seus associados:



*As pessoas que a gente lia nos livros estavam lá em carne e osso, então que era aberta [a interessados ainda não associados] e aquilo me fascinou, falei nossa!, eu vou conhecer o Dr. Alberto Silva Franco, participar de uma reunião, ouvir as ideias deles e tal. [Eleonora Nacif, IBCCrim]*

Seja pela divulgação, seja pela reputação, a função primordial dessa etapa é esclarecer não só o que a associação é como também o que não é ou se propõe a ser; tanto qual o perfil desejado de associado como quem não tem esse perfil:

*A Abong foi muito procurada no período que eu estava lá era muito procurada por gente, eu atendia muito, eu também tinha esse papel de atendimento, pessoas que vinham perguntar porque, enfim, queriam ser “ONG do terceiro setor”, [mas há muitas] que na verdade, por exemplo, são ONGS que no fundo são pequenos escritórios, poderiam ser pequenas empresas, microempresas, profissionais, por exemplo, que montam uma associação de psicólogos e tal, que até a gente mostrar que isso não é uma ONG exatamente. [...] teve um assédio muito grande, eu acho que de procura, mas foi ficando claro pra Abong até por conta do debate do terceiro setor de que uma coisa é uma coisa, outra coisa é outra coisa, nós não somos as ONGS da filantropia, que também começaram a usar o nome ONG, nós não somos as ONGS ligadas a filantropia empresarial, nós dialogamos com esses campos, mas são campos diferentes. [Rosângela Paz, Abong]*

Nesse sentido, há um desafio similar na luta pela causa – defender a visão da associação sobre o tema:

*Como é que a gente mostra para as pessoas que ONG não é apenas um mecanismo de lavagem de dinheiro e corrupção? [Amanda Proetti, Abong]*

## **Atração**

Nesta etapa, a questão-chave é aproximar o potencial associado da associação, fazendo com que conheça mais da organização, do perfil de sua base, de sua atuação, seus produtos ou serviços, até o ponto em que esse interesse se transforme em intenção de se associar. Diferentes práticas foram observadas:

- envolver em algumas atividades ainda como não associado (como voluntário de uma comissão ou um grupo de trabalho, tendo contato com outros membros);
- criar e divulgar incentivos tangíveis para a associação (promoções, descontos, restringir benefícios e atividades a associados);
- fazer pesquisas ou consultas a potenciais interessados sobre sua intenção de filiação (ou seja, conhecer mais o público potencial);
- fazer convites para aproximação ou mesmo para a filiação à associação;

- realizar campanhas específicas para aumentar o número de associados (ação coordenada que envolva divulgação a um dado público, com um discurso pré-formatado);
- contratar consultoria ou organização de apoio para identificar e/ou atrair novos membros;
- dar atendimento a potenciais interessados, principalmente esclarecendo dúvidas e explicando benefícios.

É normal que a aproximação de futuros associados aconteça pela combinação de diferentes práticas citadas anteriormente; parece ser especialmente eficaz buscar manter diversos pontos ou momentos de contato com os interessados:

*Eu comecei a participar sem me associar, e daí depois de um tempo, porque como ele era associado, meu pai, eu recebia o boletim e lia o boletim que ele recebia e tal, depois eu me associei porque era uma exigência pra eu poder ser colaboradora, que eu comecei e até hoje estou no boletim. [Eleonora Nacif, IBCCrim]*

A argumentação em torno de por que se associar varia do *continuum* discutido anteriormente: das razões mais altruístas (*participe para contribuir com a causa*) às mais pragmáticas (*you ganha tantos benefícios e descontos*). É interessante observar como essas dimensões coexistem em um mesmo caso.

*A resposta padrão... Não só minha, mas de outras organizações “Ah. Tem a causa. Você ganha a causa.” Ai você começa... Tem que explicar essa diferença mesmo entre o público e o privado. E qual que é a intenção da pessoa. E ela perceber que aumentar a transparência e a equidade, você ter formas de prestação de contas melhores, accountability [...]. Você trazer os princípios. São os pilares que o IBGC defende, né? Que isso, diretamente atuando nisso, traz benefício para o ambiente de negócios, para a sociedade e para a empresa. Ainda temos uma visão muito utilitarista disso. Ainda a visão é “Quanto que eu vou ganhar? Farei um investimento e quanto que eu ganho?” [Emílio Martos, IBGC]*

Se há uma diretriz para que a organização enfatize a filiação pelo princípio e pela causa, a maior parte das dúvidas ainda se concentra na visão utilitarista – fala-se de outros tipos de valores:

*[As principais dúvidas?] Ah, são valores, tem pessoas que acreditam que é mensalidade, aí eu explico que não, que é anuidade. Questões de que tipo de benefícios que a pessoa vai ter com a associação. É basicamente isso, questões de valores e benefícios. [Viviane de Almeida, IBGC]*

Se a função da etapa anterior era esclarecer o que a associação é (e não é), na atração é dar início a um processo que se concretiza na etapa seguinte: verificar o quanto candidato e associação são compatíveis – em termos de expectativas, valores, interesses. Mais de um entrevistado fez referência a esse processo como um *namoro*, cujo final feliz é a filiação. No

entanto, é curioso perceber como nos casos pesquisados – em especial Abong e IBGC – ocorre um notável processo de autosseleção. À medida em que os interessados se aproximam e conhecem mais a associação, muitos deixam de se candidatar se percebem que têm baixa chance de serem aceitos, seja por evidências concretas (*não cumpro um requisito formal – não sou uma ONG, sou um sindicato*), seja por uma avaliação subjetiva (*não me encaixo na agenda defendida pela Abong*). Isso pode ajudar a explicar a baixa taxa de rejeição dos processos de filiação, comum a todos os casos.

### **Processo de filiação**

Confirmando-se um interesse concreto em se associar, passa-se à fase de filiação propriamente dita, quando é necessário cumprir diferentes requisitos do rito associativo. Isso costuma envolver o envio de alguns documentos e informações solicitadas e uma declaração de intenção (*quero me associar*) e de afinidade com os princípios da associação (*concordo com os valores*). As principais práticas observadas são:

- atendimento e apoio específico ao processo de filiação (no preenchimento do formulário, por exemplo);
- verificação de documentos e informações fornecidas;
- investigação mais a fundo quando necessário (reuniões, visitas ou coleta extra de informações com terceiros);
- recomendação de pares (explícita ou implícita).

Por vezes, a verificação de alguns documentos ou requisitos é necessária para enquadrar o associado em uma categoria específica (no IBCCrim, para se filiar como associado estudante é necessário enviar um comprovante de matrícula).

Nessa etapa se nota claramente uma característica importante do processo, discutida no começo deste capítulo: uma dualidade entre o técnico e o político ou estratégico. Assim, é comum que a equipe profissional faça uma primeira triagem, passando recomendações à instância decisória, geralmente composta por associados (uma comissão, um conselho ou mesmo a Assembleia).

Das muitas etapas observadas, esta é talvez aquela em que mais se encontram variedades entre os casos. Enquanto o IBCCrim adota uma postura bastante aberta e com poucas barreiras à associação, os outros dois são mais restritivos, mas de formas diferentes. O IBGC transformou o processo em uma exigente rotina burocrática delegada à equipe, cabendo às instâncias superiores julgar apenas os casos de exceção (estimados em menos de 5% dos

pedidos). Já para a Abong, não só o processo é visto como fundamentalmente político (e subjetivo) como se defende que deve envolver as diferentes instâncias democráticas da associação:

*Eu acho muito importante que esse coletivo [a regional] continue opinando e olhando essa documentação das associadas, se possível que se visite. Porque papel é uma coisa, a visita é outra. [Eleutéria da Silva, Abong]*

### **Aprovação**

Após o cumprimento dos procedimentos de filiação, resta a decisão a ser tomada por aprovar ou não a entrada do novo associado. Como se viu, a responsabilidade formal (e até estatutária) cabe a algum colegiado de associados – o Conselho ou a Assembleia. Abaixo se encontra a descrição desse tipo de processo na Abong:

*A discussão aparecia mais, essa questão do código de ética, isso aparecia mais no debate sobre filiação. Então, ao longo desses anos várias entidades que chegavam na assembleia, alguém levantava, ou na reunião prévia do conselho diretor, alguém questionava a compatibilidade daquele pedido de filiação com a Carta de Princípio e a entidade era excluída, não era aceita.[Jorge Durão, Abong]*

Para além dos dois extremos (filiação ou rejeição), viu-se certa flexibilidade nos processos associativos pesquisados. Quando se julga que o candidato tem o perfil, mas a formalização, por qualquer razão, ainda irá demorar, é comum permitir-se que já acompanhe ou participe da associação, mesmo que sua aprovação formal seja ratificada alguns meses depois. Outra situação encontrada foi a de organizações que cumpriam os requisitos substantivos para se juntar à Abong, mas falhavam em algum ponto burocrático ou técnico (ter menos de dois anos de existência, por exemplo). A decisão era colocar essa candidatura numa espécie de “geladeira”, da qual sairia quando o requisito formal estivesse próximo de ser cumprido.

### **Formalização e recepção ao novo associado**

A transição se completa no processo de formalização da nova situação, quando o candidato passa a de fato compor o quadro associativo. Isso implica nas seguintes práticas:

- comunicar a aprovação ao novo associado;
- cobrar a primeira taxa associativa<sup>233</sup>;

---

<sup>233</sup> Pode ser acompanhada de “joia”, como no caso do IBGC.

- realizar diversos procedimentos administrativos que insiram o membro na rotina de gestão da associação (abrir uma pasta real ou virtual do associado; cadastrar em um banco de dados ou em um *mailing* específico);
- divulgar publicamente a entrada do novo associado (no *website* ou em alguma publicação);
- fazer valer regras específicas para o novo associado (por exemplo, períodos de carência para algum benefício ou desconto<sup>234</sup>);
- dar atenção especial ao novo associado e socializá-lo no cotidiano associativo.

A comunicação da aprovação, em geral por e-mail ou carta, é muitas vezes acompanhada de um *kit* de boas-vindas, por exemplo incluindo publicações da associação. É comum também incluir nessa comunicação um *login* e uma senha para que se passe a acessar uma área *online* específica para associados. Dos três casos, o IBCCrim é o único a concretizar a associação em um artefato tangível – a carteirinha de associado, enviada de 30 a 60 dias após a filiação.

Talvez o principal desafio dessa etapa seja conseguir socializar o novo associado, fazendo com que *aprenda* a associação – não só os estatutos, os procedimentos e as atividades explícitas, mas também valores e hábitos institucionalizados que não constam em nenhum folheto ou carta.

O processo formal é descrito assim pelo gerente de relacionamento do IBGC:

*Após a aprovação começa a iniciar a questão de relacionamento com o associado. A gente manda um e-mail de boas-vindas para esse novo proponente. Ele recebe esse e-mail no qual a gente explica para ele todas as questões de ativação de sistema e início de relacionamento. Porque a gente só considera associado a partir do momento em que ele efetue o pagamento da anuidade, que é pro-rata, e ele é ativado no sistema. Então a gente manda primeiro esse e-mail de boas-vindas para dizer a ele “Olha, você foi aprovado. Parabéns. O IBGC funciona assim, assim e assado. Dentro de alguns dias você receberá o boleto para o pagamento da anuidade.”*  
[Rafael Villar, IBGC]

Por vezes se optou também por fazer palestras de recepção e informação ao novo associado, que podem até envolver outros membros:

*"Inclusive na comissão de capacitação, da qual eu fazia parte, a cada dois meses nós promovíamos uma palestra para novos associados. [...] Nós da comissão de capacitação nos revezávamos. Tínhamos uma palestra de uns 10 slides e, ao final, conversávamos, contando um pouco da nossa vivência no instituto. Funcionava muito bem. Eu dei umas três palestras e participei de várias outras".* [Richard Doern, IBGC]

---

<sup>234</sup> Como foi explicado no caso do IBGC, o instituto adotou essa prática ao perceber que muitos associados entravam apenas para usufruir de um benefício temporário (desconto para o Congresso ou um curso) e depois se desligar rapidamente.

No entanto, é curioso notar que iniciativas desse tipo nem sempre têm continuidade, julgando-se em geral que são pouco eficazes e/ou muito custosas.

O desafio de cuidar dos novos associados é complexo; o aprender associativo parece acontecer mais ao longo do tempo, à medida que o novo membro se envolve no cotidiano da organização, como se verá adiante.

*Acho que é bem mal feito isso [socializar novos associados]. Acho que é um trabalho a ser feito. Acho que a gente não tem essa avaliação. Mas eu acho que não. Acho que a gente não cuida nem dos velhos, quem dirá dos novos. Não cuida de ninguém. A gente atende sempre. Tem um espírito de solidariedade. O escritório é muito solícito. [Vera Marques, IBGC]*

### **6.1.2 Engajamento**

*É como se o negócio fosse de todos. Todos têm opinião e querem participar. Mais nesse sentido de cooperação, influência... Mais o associado. Funcionários eu acho que é até mais tranquilo e fácil a questão de você estabelecer hierarquias e alçadas. O associado, ele faz parte. Ele é um pouco o dono. Ele é um acionista. Ele, como acionista, como todos, tem direito a um voto, todos teriam direitos a opinar e dizer o que eles consideram como melhor. Então eu acho que tem uma questão forte do Conselho, do Conselho ser muito atuante. E do associado também. Mas é engraçado porque também não tem muito associado participando em assembleia. Mas a forma como eles vêm que eles podem participar às vezes é pelas comissões. Que ali vêm todos os feedbacks que a gente tem, o retorno e as opiniões. [Maíra Sardão, IBGC]*

Após a etapa de recrutamento, as práticas de gestão de membresia seguintes têm a ver com o que aqui se chamou de engajamento: reforçar laços dos associados com a associação em todos os aspectos relacionados à sua essência. Aí cabem identidade, valores, propósito, causa, governança, atividades, bem como o relacionamento entre associados.

### **Envolver membros nos processos e na estrutura de governança**

As práticas a seguir encontram base na essência do associativismo, em que sócios iguais exercem sua capacidade de autogestão. Elas incluem:

- convocar associados a propor candidatura, participar da Assembleia, votar;
- realizar procedimentos formais de governança (assembleias, reuniões de outros conselhos existentes, redação e publicação de ata etc.);
- capacitar membros que se elegem pela primeira vez (na expressão de uma entrevistada, “dar uma visão geral do instituto, *dar um banho de IBGC* nos novos conselheiros”);

- introduzir inovações nos processos democráticos internos (como sistemas de votação *online*, que facilitam a participação de maior número de associados; ou a incorporação das Regionais à governança formal, como na Abong);
- criar outros incentivos para participação na Assembleia (como promover um seminário sobre tema de interesse geral, aproveitando e incentivando a participação do maior quórum possível);
- introduzir mecanismos de consultas aos sócios sobre questões da governança associativa para além das reuniões formais (não apenas na Assembleia);
- criar mecanismos formais e informais de legitimação para participação na governança interna (a exemplo da Comissão de Nomeação do IBGC ou dos requisitos para candidatura no IBCCrim);
- definir e separar o que é esfera de governança do que é da alçada da gestão profissional.

Todas as práticas acima buscam, idealmente, fazer com que o maior número possível de associados participe do sistema de governança da organização, seja diretamente, nas posições em conselhos, seja se envolvendo politicamente ou, ao menos, votando. Como antecipado pela literatura, no entanto, cabe também uma leitura mais crítica, em que os ritos e procedimentos acima teriam uma função nem sempre explícita de legitimar a manutenção de um mesmo grupo – o *núcleo duro*, na expressão de diversos entrevistados – no poder.

É claro que uma visão mais equilibrada também demanda que se lembre dos diferentes perfis de associados, desde os mais envolvidos aos que preferem ficar longe dessas instâncias:

*Não participo. Eu gosto da atividade-fim do instituto. Na administração eu acho que tem gente muito mais qualificada do que eu, e com muito mais vontade de participar da administração e da governança. Então eu dou a ideia, contribuo e participo. Mas nunca participei de reunião de Diretoria e qualquer coisa do gênero. [Pierpaolo Bottini, IBCCrim]*

É importante notar que, mesmo entre os que demonstram interesse de se envolver na política interna, está claro que é preciso acumular certo capital social interno que legitime sua candidatura:

*E a questão de uma eventual candidatura seria ainda alguns passos mais à frente. Ou seja, nós entendemos perfeitamente que há um processo nesta história. Não dá para você chegar [só tendo] um ano [de associação] e falar “Não, eu sou candidato aqui para alguma coisa.” Não, você não é nada ainda. É preciso ser construído um relacionamento e um conhecimento ao longo do tempo. [Alexandre de Oliveira, IBGC]*

É certo, assim, que os processos formais associativos muitas vezes dão espaço a outros mecanismos informais que legitimam um grupo em detrimento de outro, como já descrito principalmente nos casos do IBGC e do IBCCrim. Nesta última associação, um entrevistado explicou da seguinte forma a razão de nunca ter havido duas chapas concorrendo à Diretoria:

*Porque sabem que não vai ganhar. Teve acho que uma vez uma ameaça de chapa. [...] É... não tem votação, já tinha sido escolhido antes. Você já sabe [quem é] o próximo presidente no último dia de seminário do ano que troca a diretoria. Porque é ele que encerra o seminário. [Anônimo]*

Dentre os casos estudados, o IBGC é o que convive com mais regularidade com um processo eleitoral de fato competitivo, ainda que um grupo ligado aos fundadores e aos primórdios da organização continue claramente exercendo grande nível de influência:

*Acontece, acontece sempre [de eleger alguém que não foi recomendado pela comissão], toda eleição tem um que a gente brinca que correu por fora e acaba sendo eleito e é tratado absolutamente da mesma forma. [Heloísa Bedicks, IBGC]*

Para finalizar, uma observação: se há um ponto consensual entre todos os casos é a dificuldade de realização da Assembleia, via de regra com baixa participação do quadro associativo.

### **Coprodução da agenda, da gestão, das atividades, produtos e serviços da associação**

*Eu fui entendendo [...] qual a diferença do boletim para a revista e da monografia e tal. Você vai entendendo como é que as coisas funcionam, até por que vão te chamando para trabalhar. Aqui é assim, se você der sopa você trabalha. Ficar aqui muito tempo você ganha um trabalho. [Rafael Lira, IBCCrim]*

É claro que, em geral, não se engaja a uma associação apenas para fazer parte de sua governança: associar-se é sobretudo ganhar a chance de se envolver com as atividades da organização, passando por decidir o que fazer, pela administração da entidade, pela realização de seus eventos, produtos e serviços. Enfim, participar da concretização do propósito associativo por meio das seguintes práticas:

- envolver os associados na gestão cotidiana da associação, por meio de cargos voluntários e/ou comissões;
- envolver os associados na definição da agenda e do posicionamento político da organização e em atividades ligadas à(s) causa(s) da associação;
- envolver os associados na coordenação e realização de produtos, serviços e eventos da associação;
- designar associados para representar a associação externamente (podendo inclusive capacitá-los para tanto);
- secretariar ou apoiar (até com recursos financeiros) as atividades dos associados;
- solicitar ajudas pontuais dos associados (incluindo captação de recursos para projetos ou situações especiais).



Nota-se certa ambivalência em alguns entrevistados sobre como descrever a participação dos associados nas atividades acima. Muitos o fazem qualificando-os de voluntários:

*São voluntários, nós temos hoje acho que mais de cem voluntários. [Dr. Alberto]*

*O que eu acho bacana é que a gente tem hoje um grupo de 30 funcionários e mais de 200 voluntários. Todos esses projetos que o IBCCrim assume, e não são poucos, só as publicações mesmo; esse boletim que eu falei que é mensal. Envolve muito trabalho. Muito trabalho. [Rafael Lira, IBCCrim]*

De fato, é uma dedicação (na grande maioria dos casos) voluntária, sem recompensa monetária pelo esforço<sup>235</sup>. No entanto, permanece uma impressão da concepção dos associados enquanto pessoas que doam sua colaboração a um projeto de terceiros (do núcleo duro da associação?) mais do que como entes iguais, corresponsáveis pelas ações e pela autogestão da associação.

À medida que uma associação se profissionaliza, tendo-se como exemplo máximo nesta tese o IBGC, é normal haver a separação mais clara entre uma gestão de fato administrativa da associação e a coordenação das atividades ligadas à missão e à causa. Com uma estrutura atual de mais de 30 funcionários, seria difícil imaginar hoje em dia associados ou conselheiros do IBGC cumprindo tarefas básicas do cotidiano administrativo; dedicam-se sobretudo às comissões, às práticas de *advocacy* e à política interna. Mas faz-se um esforço para que uma cultura de doação à associação permaneça viva:

*O WTC [sede do instituto], aliás, começou também a crescer, a alugar e ocupar as suas salas. Então nós acabamos despejados. Nós chegamos a ocupar uma sala que era dois andares acima da casa dos elevadores. Era tudo... Mas, sabe, esses esforços. Esse sofrimento na época [primeiros anos] meio que, digamos, criou os valores que até hoje existem dentro da organização. O valor de dar mais do que receber. O valor do voluntariado. Pra você ter uma ideia, uma vez eu vi o presidente nosso, o Bengt, né? O presidente do Conselho. Eu o peguei na fila da Alphagraphics. Você conhece a Alphagraphics, né? Estavam todos os boys e ele, o presidente. Estava na fila. Ele estava esperando a vez de tirar cópia da pauta da reunião de Conselho. E isso é uma ideia de como uma organização sem fins lucrativos é criada. E esse tipo de voluntariado, as pessoas se dedicarem a esse ponto, criam exemplos. Serve de exemplo para outros. [Leonardo Viegas, IBGC]*

### **Facilitar interação entre associados e interdependência entre membros**

*É sempre interessante essa troca, porque a gente se identifica com os problemas e vê que não somos só nós que estamos nesse perrengue. Muitos dos problemas que de repente a gente vê*

---

<sup>235</sup> Um exemplo de exceção é uma eventual remuneração por aulas dadas em cursos da associação.

*como um problema pontual da organização ele se reflete no grupo, e mesmo nesse momento de ver as estratégias de cada uma, como supera. Isso é bem rico. [Carlota Costa, Abong]*

Como visto no capítulo sobre associações, uma das principais razões pelas quais pessoas e organizações se associam é baseada na vontade de estar entre semelhantes, de se relacionar, trocar experiências, ampliar suas redes sociais. Há uma série de práticas pelas quais uma associação pode facilitar essa interação:

- criar espaços ou momentos informais de convivência na associação (como um coquetel pré-seminário);
- criar fóruns com regras especiais para favorecer uma interação mais profunda entre pares (com regras de confidencialidade e anonimato);
- fornecer informações sobre a base associativa aos associados (com cuidados para evitar excessos);
- dar apoio a articulações de associados;
- promover, formal ou informalmente, iniciativas em que um associado educa o outro em relação a um tema ou à própria associação.

Não é necessário que a associação tenha programas específicos de relacionamento entre associados; é possível ter essa ideia como diretriz ao desenvolver as atividades cotidianas da organização:

*O regional era a porta de entrada, né?, e os regionais desenvolveram coisas muito interessantes, cursos mesmo de formação, seminários, debates e depois a Abong também nesse período tomou uma iniciativa de fazer as suas reuniões de diretoria descentralizadas, itinerantes, então você ia pra Recife e na verdade a reunião de diretoria acaba virando um encontro com todas as associadas, então isso foi um movimento muito legal de troca, as ONGS se visitavam entre si. [Rosangela Paz, Abong]*

As trocas informais também têm o potencial de favorecer as interações ligadas às finalidades da associação:

*Foi, houve dois, um foi um coquetel mais descontraído, com champanhe e tal, então todo mundo foi no primeiro dia à noite pra todo mundo se conhecer, dar risada, um papo mais descontraído, não tão jurídico, e no dia seguinte nós tivemos uma reunião de trabalho, que daí todo mundo já sabia a cara de todo mundo e daí foi uma coisa que fluiu até com um certo humor, todo mundo colocou suas ideias, foi bacana. [Eleonora Nacif, IBCCrim]*

No entanto, há que se ter cuidado com limites:

*Nós achamos que é muito importante o network, desde que ele seja saudável. Um exemplo, você é o CEO Roberto Setubal, Roberto Setubal vem ser palestrante, ou vem participar do Congresso. Nós não queremos que ele se sinta incomodado com o assédio, isso nós*

*desincentivamos assim muito pra que não aconteça, é muito importante. [Heloísa Bedicks, IBGC]*

### **Reconhecer a participação do associado**

*Tem um agradecimento. Normalmente a gente faz no Congresso e a gente faz... Tem um e-mail no final do ano que a gente manda. Tem sim. [Rafael Villar, IBGC]*

Uma das formas mais comuns e eficazes pelas quais as associações reforçam os vínculos com seus associados é o reconhecimento público, dado em forma de agradecimentos, homenagens ou cargos honoríficos, em especial aos mais ativos e dedicados. Esse tipo de prática tem efeito duplo: não só funciona como uma remuneração não financeira aos associados mais dedicados, mas também serve de incentivo para que outros almejem o mesmo reconhecimento. Entre as principais formas, tem-se<sup>236</sup>:

- agradecer diretamente ao associado por sua dedicação;
- reconhecer formalmente a contribuição do associado nos meios de comunicação da associação (no *website*, no boletim);
- agradecer e reconhecer a contribuição por atividade específica no meio adequado (por exemplo, ao listar o nome de todos os participantes de uma comissão que contribuíram em um produto como uma publicação);
- conferir uma homenagem por meio de um cargo honorífico (presidente de honra, patrono) ou batizando um serviço (é o caso da Biblioteca João Bosco Lodi, do IBGC, cujo nome homenageia um dos fundadores).

A homenagem pode também ser póstuma, fazendo menção ao falecimento de membros dedicados à associação e valorizando sua contribuição:

O Instituto Brasileiro de Ciências Criminais comunica com muito pesar o falecimento do colaborador e sócio desembargador Geraldo de Faria Lemos Pinheiro, ocorrido em São Paulo na data de hoje, 02.12.05. [...] Para nós do IBCCRIM é muito importante dizer o quanto Geraldo Pinheiro contribuiu para o engrandecimento da instituição. Membro de uma de suas diretorias, Geraldo Pinheiro foi uma presença constante desde os anos iniciais do IBCCRIM. Seus conselhos, suas observações, suas críticas foram sempre levados na mais alta conta. Sua simpatia, seu sorriso largo, sua forma de expressão e seu modo afável de tratar as pessoas, farão falta, muita falta. Mas mais do que tudo, a dor maior será não poder mais dispor do traço marcante de sua personalidade: a enorme capacidade de desprender-se do passado e de olhar, de frente e com convicção, o futuro. O IBCCRIM sente

---

<sup>236</sup> Uma prática comum em diversas associações não foi encontrada nos casos pesquisados: conferir um prêmio ao associado, seja em edições regulares ou de forma extraordinária.

um profundo orgulho de ter participado intensamente, nessa última década, da vida de Geraldo Pinheiro<sup>237</sup>.

### **Monitoramento do comportamento ético dos associados conforme os princípios da associação**

*Houve algumas crises de associados, de pessoas muito representativas. E, diga-se de passagem, às vezes justa ou injustamente. Às vezes as pessoas, na sua vida profissional, externa ao instituto, acabavam adotando uma conduta ou pisando no tomate. Se envolvendo em algum episódio que poderia afetar a instituição. Então eles voluntariamente se afastaram e aconteceram alguns casos desse tipo. As pessoas perceberam e simplesmente recuaram até que se resolvesse a sua própria situação. Pessoas que ficaram muito sensíveis e que quiseram/preferiram se isolar. E se afastar do instituto voluntariamente. Nós tivemos alguns outros episódios em que foi preciso... E aí nos criamos um comitê de conduta. Alias, é Comissão de Conduta. Nós temos uma comissão que é nomeada pelo Conselho e que avalia, justamente, casos desses. Aparecem denúncias. Existe todo um procedimento. Isso foi tão debatido... É muito delicado isso aí dentro de uma organização voluntária que sobrevive graças à sua imagem ter... Ser abalada por algum problema desse tipo. Então a tal Comissão de Conduta, em geral composta por pessoas muito sênior e imbuídas de seus valores. Foram desenvolvendo procedimentos de como receber uma denúncia, como registrar, pesquisar e ouvir as pessoas. Chamando o denunciado e fazendo as suas recomendações. A decisão final sempre cabia ao Conselho. Cabe ao Conselho até hoje. A Comissão de Conduta criou um... Não digo um tribunal, mas um mecanismo de avaliação neutro e bem independente. Independente do Conselho e da administração do instituto. [Leonardo Viegas, IBGC]*

A longa citação acima introduz muitas das questões ligadas a um dos mais importantes conjuntos de práticas de gestão associativa: monitorar e fazer valer um comportamento ético por parte dos associados. Como dito, esse é um desafio especialmente relevante para uma organização que “sobrevive graças à sua imagem” – ou uma instituição que precisa renovar as bases de sua legitimidade, como se concebe nesta tese. Fala-se ainda nos efeitos que crises desse tipo podem resultar, na necessidade de se criar mecanismos para lidar com desvios de comportamento. Entre as principais práticas se encontram:

- cobrar formal e informalmente respeito aos princípios éticos entre associados;
- criar políticas institucionais para codificar / regulamentar o comportamento do associado (como um código de ética ou de princípios);
- criar estrutura própria para apurar e julgar casos envolvendo associados;
- aplicar sanções a comportamentos desviantes (de reprimenda a expulsão);
- comunicar decisões envolvendo questões éticas;
- reconhecer e lidar com potenciais conflitos de interesse.

---

<sup>237</sup> Fonte: <http://www.ibccrim.org.br/noticia/5116-Nota-de-Falecimento> .

O processo básico para lidar com suspeitas de desvios éticos graves é descrito a seguir, referente aos primórdios da Abong:

*Tinha dois momentos. O primeiro você tinha que apurar, levantar informação que era restrita, você tem que buscar fatos, vai alguém da diretoria pesquisar, apurar, levantar informações. Uma vez tomada a decisão, até ouvindo a associada em questão, as pessoas implicadas, aí tomava a posição no próprio Conselho Diretor e dava publicidade àquilo que foi decidido. [Marcos da Silva, Abong]*

Em alguns dos casos buscou-se formalizar tanto os princípios da associação (como já descrito no capítulo anterior) como criar estruturas ou mecanismos institucionais que podem ser mobilizados quando necessário. Mas é mais comum que a delimitação entre comportamentos considerados adequados ou indesejados seja vivenciada e reproduzida no dia a dia organizacional:

*Eventuais conflitos de interesse ou aproveitamento do networking... fazer uma reunião nossa em que uma pessoa saísse distribuindo cartão de visita era imediatamente frowned upon. Todo mundo olha, “eeee, o que é isso? Não é assim que a gente vai criar uma organização que sirva de modelo, de exemplo.” Não é através de aproveitadores... Até mesmo porque prestadores de serviço, e principalmente consultores, eles poderiam querer se aproveitar do alto nível das pessoas presentes para vender o seu peixe. [Leonardo Viegas, IBGC]*

Um ponto a ser destacado é que nas três associações a preocupação com o perfil ético do membro tende a ser mais explícito no momento de filiação, como se fosse necessário filtrar o máximo possível antes de permitir a entrada de um novo associado. Uma vez fazendo parte do quadro associativo, os mecanismos existentes tendem a ser mais normativos ou informais – menções ao Código de Ética, reprimenda a um comportamento visto como inadequado. Quando perguntados se havia práticas regulares de monitorar o comportamento dos associados, a grande maioria dos entrevistados disse não ser possível fazer isso constantemente, seja por falta de estrutura, seja para não criar um clima de perseguição e desconfiança. Apenas situações excepcionais são de fato conduzidas às comissões de conduta ou de ética, e são em pequeno número – menos de dez em cada caso na última década. A impressão geral é que se tenta valorizar e dar publicidade a exemplos positivos de comportamento ético ao mesmo tempo em que se tratam os casos contrários com cautela e discrição.

Antes de fechar este item, é interessante notar como a cultura e os princípios gerais da associação se fazem presente mesmo em discussões desse tipo, como relatado pela atual presidente do IBCCrim:

*Houve essa discussão de tirar o cara, de falar assim, não temos o interesse dessa pessoa ser associado e tal, mas pra ser bem honesta eu não lembro qual foi a decisão. [...] pensou-se numa punição de, de essa pessoa nós não queremos que seja associado, mas, enfim, mas aí como o pessoal aqui é garantista demais, começou ah, mas aí vai ser uma punição pra sempre, e eu acho, acho que não evoluiu assim pra darmos uma punição definitivamente. [Mariângela Magalhães, IBCCrim]*

### **6.1.3. Manutenção**

Mas nem só de engajamento vive a relação entre um associado e sua associação: há também uma miríade de ações necessárias para manter o membro como parte do quadro associativo. Dificilmente alguém se mantém associado apenas pela boa realização dessas atividades, mas a ausência delas pode levar a um afastamento progressivo e eventual saída.

Essas ações estão mais ligadas às atividades-meio da organização do que a seu propósito, mas não quer dizer que não possam carregar os valores e eventuais efeitos institucionalizantes que as práticas de engajamento costumam ter.

### **Canais e procedimentos de atendimento a demandas específicas**

Para além dos grandes temas ligados às causas e às atividades principais da associação, é comum que se estabeleçam em maior ou menor grau alguns canais para receber e atender demandas dos associados. As principais práticas são:

- criar rotinas ou sistemas de como atender a demandas comuns, regulares;
- desenvolver caminhos formais e informais para atender a demandas incomuns, *sui generis*;
- registrar e comunicar encaminhamento da demanda (mesmo que seja justificativa de por que não é possível atendê-la).

Uma das formas pelas quais as associações lidam com as diversas demandas é tentar agregá-las, selecionando prioridades e dando respostas mais amplas aos associados:

*O que a Abong sempre procurou fazer foi identificar necessidades coletivas. Tipo assim, a Abong tinha um programa de desenvolvimento institucional. A Abong nunca investiu assim no varejo, vamos dizer, num atendimento no varejo: tal entidade precisa disso, aquela outra daquilo. [Jorge Durão, Abong]*

Mas mesmo as menores demandas são oportunidades de fortalecer o relacionamento entre associado e associação, como se vê no exemplo a seguir:

*Muitas [demandas]. Bastante. Por exemplo, várias coisas. Vou te contar o que eu lembro. Eu era professora de Power Point dos associados, então eles me ligavam e perguntavam assim “Você pode me atender tal dia porque eu tenho que fazer uma apresentação e eu quero aprender?” “Posso.” Eles vinham e eu mostrava como se fazia a apresentação. Depois também eles falavam dos nossos eventos que não recebiam por e-mail, então tinha que passar por fax, por exemplo, o convite. Encaminhava por fax o convite. A grade de curso; a grade geral de nossos eventos; reunião de Conselho, quando ia ser; Assembleia Geral, quando ia ser e o que ia acontecer; como se vestir; se podia levar a esposa... Essas coisas todas de associado. [Janaína Cavalcanti, IBGC]*

É claro que há de se levar em conta que senioridade e peso político dentro da associação pode facilitar e muito o atendimento de determinadas demandas. Um dos entrevistados, ao responder se sentia que sua associação era aberta a solicitações de sua parte, deu a entender que sim, mesmo porque tinha sido chefe em sua empresa de um dos diretores atuais da associação.

*Eu não sou a melhor pessoa para responder isso. Você tem que perguntar isso para uma pessoa menos graduada para dizer. [Anônimo]*

### **Gestão da comunicação associativa**

São muitas as funções da área de comunicação dentro de uma associação, tanto externas (ligadas à causa, à identidade e à imagem da organização) como internas (buscando criar um diálogo com os associados). O foco desse item são as práticas que impactam a conversa entre membros e associação:

- criar veículos de comunicação exclusivos (ou dirigidos principalmente) aos associados;
- gerir comunidades *online* (exclusivas ou abertas) de relacionamento e comunicação com associados (como um grupo no LinkedIn para conselheiros certificados no IBGC);
- fazer ações de marketing e comunicação voltados aos associados, tanto institucionais como de divulgação de eventos, produtos e serviços;
- fazer uma gestão de uso da marca associativa (orientação de como o associado pode usar o logotipo da associação em sua própria comunicação, por exemplo);
- envolver o associado como replicador de campanhas da associação;
- divulgar informações de associados em veículos de comunicação da associação;
- indicar associados para falar com a imprensa;
- prestar contas aos associados (relatórios, atas etc.);
- criar e divulgar materiais institucionais sobre a associação e seus associados em diferentes formatos (*online*, impresso, TV, rádio);
- cobrir atividades da associação e divulgá-las em seus veículos.

Todos os casos têm ou já tiveram uma versão de boletim interno, restrito aos associados:

*Então a gente desenvolveu uma forma de comunicação chamada de “De Olho na Abong”, que é para contar o que a gente faz. “A Abong fez isso essa semana. Fez isso esse mês.” Para mostrar para ela. Porque tem associado que às vezes fica tão distante e pensa “Qual é vantagem?”. [Marta Vieira, Abong]*

É interessante destacar um ponto que será retomado quando da discussão sobre metaorganizações. Parece haver na Abong uma metacomunicação, conforme explicado pela responsável da área:

*Mas a comunicação da Abong tem uma função mais central, que é de justamente dar visibilidade à comunicação das suas associadas. Então, por exemplo, a gente produz muito menos coisas autorais daqui do que replica... A gente replica muito mais. [Amanda Proetti, Abong]*

Mas isso não implica atender toda e qualquer demanda de um associado ou de alguns membros; há que se pautar também pelo entendimento mais geral do que cabe à imagem da associação como um todo, como se vê no relato a seguir.

*Por exemplo, há várias ONGs feministas associadas da Abong. O ano passado teve aquela campanha das prostitutas... Não sei se você lembra. Acho que nem foi em São Paulo, eu não lembro direito. Mas foi uma campanha que mostrava várias prostitutas, elas mesmas – mulheres reais... Acho que era para prevenção de DST, e mostrava o rosto delas e dizia “Eu sou feliz em ser prostituta”. E a gente não sabia se compartilhava porque tem ONG nossa que compartilhou e falou que está certo e tem ONG que não falou nada. Mas que a gente sabe que não tem... Não é favorável ou não tem posicionamento em relação à prostituição. Então a gente não podia colocar porque a gente fala em nome de todas. Inicialmente eu coloquei e deixei, sei lá, um dispositivo que você coloca para não ver. Deixei lá e aí eu conversei com o Hugo, que era o chefe, e com a Helda e decidimos não colocar. São coisas assim. Mas não é sempre que acontece esse dilema. [Nana Medeiros, Abong]*

### **Esforços de coleta de informações sobre os associados**

Um lugar comum ligado à administração é que não se pode gerir o que não se pode medir.

Também em associações esse truísmo se faz valer, tomando a forma das seguintes práticas:

- criar, manter e atualizar um cadastro básico de informações do associado (com contatos, preferências, atividades realizadas etc.);
- realizar pesquisas em profundidade sobre o perfil do associado (por exemplo, um censo);
- registrar a participação de associados em atividades e eventos da associação;
- medir a satisfação do associado em seus eventos e serviços (seja a cada ocasião, seja em pesquisas anuais).



O item mais básico na pauta das pesquisas é o registro e controle de quem, de fato, está na associação:

*A gente faz esse controle diário até hoje, é feito isso pra gente saber como que está, quantos estão saindo, quantos estão entrando, por que estão saindo, por que estão entrando. [Virissimo Marques, IBCCrim]*

Verificou-se, em todos os casos, dois desafios comuns quanto a esses esforços. O primeiro é o de atualização do banco de dados, algo sempre trabalhoso. O segundo é saber encaminhar as sugestões e opiniões dos associados, evitando que se acumule um excesso de informação que tenha pouco resultado prático, como no caso do já citado *workshop* do IBCCrim:

*A gente fez várias coisas aqui no IBCCrim, até workshop. E aí eu falo que essa questão da continuidade é difícil. Nós fizemos um workshop e no final das contas nós temos mil coisas faladas no workshop, mas que depois não caminharam. [Rose Ianella, IBCCrim]*

### **Cobrança da contribuição associativa**

*Acho pouco e acho que para mim o mais importante não é o volume de recursos. O mais importante é a falta de contribuição das associadas. Para mim poderia ter R\$ 50 mil. Eu preferia ter R\$ 50 mil, mas que 60% das associadas pagassem, do que ter R\$ 90 mil e ter 25% de associadas pagantes. Eu acho que as associadas falam muito dessa coisa “Ah, porque não tem recurso.” Mas eu não acho. Eu acho que é falta de comprometimento com essa prática, porque, como eu disse para você, a nossa cobrança de anuidade é muito flexível. Tem momentos em que a gente diz assim “A gente não pode liberar.” Dizer assim, “deixa pra lá.” Deixar o cadastro limpo dela como pagante. Mas a gente pode... Você deve três anos, a gente diz “Faça uma proposta, nem que seja um valor simbólico pelos três anos.” Diga o quanto você tem. Contribua que a gente arruma o cadastro. [Marta Vieira, Abong]*

É possível argumentar que a cobrança de uma contribuição é o ato administrativo fundamental da burocratização associativa; é o momento em que começa a haver uma troca tangível do valor que o associado tem pela associação. É claro que esse ato tem uma dimensão pragmática que resulta em um montante de dinheiro arrecadado, que pode ou não representar a maioria dos recursos à disposição da organização. Mas tem também uma dimensão simbólica, bem representada acima, que diz respeito ao comprometimento dos membros com a associação. As principais práticas são:

- enviar cobrança regularmente (seja mensal, semestral ou anual);
- enviar aviso de atraso;
- negociar os valores devidos;
- oferecer desconto para pagamento antecipado;

- mudar a lógica de cobrança (de percentual de receitas para valores fixo por faixas, por exemplo, ou diferenciando valores por categorias de associado);
- ameaçar ou fazer valer sanções em caso de atraso no pagamento (risco de desfiliação, impedimento de participar de assembleia, perda de benefícios).

A principal impressão que ficou das entrevistas e das análises dos casos é de que cobrar contribuições associativas é, sobretudo, um ato de contínua negociação, em que flexibilidade e persuasão são essenciais. O caso da Abong, em especial, deixa isso bem claro, como já adiantado na descrição no capítulo anterior. Ao contrário da venda normal de um serviço ou produto, é preciso lembrar que as organizações estudadas são tipicamente associações voluntárias:

*A gente não cobra juros e nem protesta as pessoas. É uma taxa de associação, que se você quiser contribuir sim, se não... A gente cancela a sua associação e cancela o boleto. [Janaína Cavalcanti, IBGC]*

Ou seja, há pouco sentido – até jurídico – em tentar obrigar uma pessoa ou organização a contribuir, daí a importância da sensibilização da base associativa para que sinta essa prática como um reforço dos laços de comprometimento, como no relato abaixo:

*A minha relação com dinheiro com o instituto é de ter a sensação que eu estou pondo o dinheiro num lugar que é meu, entendeu? [Eleonora Nacif, IBCCrim]*

É claro, no entanto, que há espaço para motivos mais mundanos na negociação da taxa associativa:

*O cara, ele estava cancelado, ele questionou e aí ele tentou fazer a inscrição dele num curso como sócio, que aí tem desconto, e aí foi informado a ele, “o senhor foi cancelado pela pendência de três mensalidades e o senhor precisa pagar pra reativar o cadastro pro senhor estar ganhando desconto no curso.” “Ah, mas vocês não me avisaram que eu tinha que pagar, se eu não pagasse eu ia ser cancelado”, “a,h mas está no estatuto, senhor”, “ninguém lê o estatuto”; eu falei “tudo bem, mas essa é a norma do instituto, é a regra”, aí ele falou “ah, não vou pagar”, falei “tudo bem, o senhor não paga, mas vai ter que fazer o curso como não sócio, vai pagar mais caro e não é vantajoso porque o valor que o senhor vai pagar a mais do curso o senhor quase quita as mensalidades e reativa a associação.” Aí ficou nesse impasse, aí tem o nosso ouvidor, que é o Paulo Sérgio, ele falou, bolou lá uma carta, mandou pra ele, eu liguei, falei com ele pessoalmente, expliquei, que como eles são, a maioria são advogados, da área do Direito, então pra mexer com cálculo você tem que explicar bem. Então aí eu liguei pra ele e expliquei que seria muito mais vantajoso ele reativar a associação do que fazer o curso como não sócio, que ele tem mais vantagens, enfim, aí ele acabou aceitando, pagou. [Virissimo Marques, IBCCrim]*

## **Oferecer serviços, produtos e benefícios para os associados**

*Você tem que tratar o associado de uma maneira diferente. Você tem sempre que pensar que valor que ele está ganhando com isso que não seja o financeiro. [Leonardo Viegas, IBGC]*

Nem só de causa, propósito e altruísmo vivem as associações: há também espaço para oferecer recompensas tangíveis e intangíveis ao associado por sua dedicação e contribuição à organização. Pode-se lembrar do associado de motivação multirracional de Einarsson (2012), que tem a racionalidade calculativa como um de seus impulsos. As práticas listadas a seguir buscam responder da forma mais clara possível a seguinte pergunta – o que eu ganho me associando a vocês?:

- oferecer benefícios tangíveis (descontos, brindes, acesso a serviços e produtos exclusivos);
- oferecer benefícios intangíveis (por exemplo, ao vincular o prestígio ou a imagem da associação ao associado);
- segmentar benefícios ou serviços por categoria de associado.

Vários exemplos de benefícios tangíveis foram dados nas narrativas dos casos, como descontos (em cursos, na compra ou no recebimento gratuito de publicações), acesso a serviços (a biblioteca do IBCCrim), convênios (também no IBCCrim, podendo usufruir dos benefícios de outras entidades conveniadas). Os benefícios intangíveis foram ressaltados por vários entrevistados, em especial os que ocupam posições de liderança:

*As pessoas que participam da Abong têm uma redução da sua disponibilidade, grande redução da sua disponibilidade de tempo para o trabalho da sua própria organização. É claro que traz vantagens em termo de visibilidade, de reconhecimento para a ONG. [Jorge Durão, Abong]*

A sensação de desenvolvimento pessoal e amadurecimento político também foi notada:

*Eu acho que, politicamente, a gente aprende muito. Você começa a ver o trabalho de um âmbito mais global. Acho que o problema das organizações temáticas como a Ação Educativa é que a gente fica muito enfiada nas nossas questões. [Vera Masagão]*

Mas fica claro que o grande dilema, nesse ponto, é até que medida vale investir numa lógica de benefícios e prestação de serviços, sob pena de mudar a relação com o associado, ou mesmo seu perfil. O exemplo de ponto de vista de associado como cliente é retratado na seguinte fala, uma resposta à questão do que havia levado a entrevistada a se associar ao IBCCrim:

*Acesso à biblioteca. Por que aí eu conseguiria pedir as xerox. É diferente. Quando eu estudava no Centro eu poderia ir até ao IBCCrim. É fácil de ir, vejo o que eu preciso, faço as minhas*

*anotações. É realmente uma praticidade. Agora, sendo associada, é aquilo que eu te falei, eu consigo pedir os livros que eu preciso e eles me enviam. Então da última vez eu até precisei de uma monografia, eu mandei um e-mail e eles me mandaram a monografia. Foi superlegal. Foi basicamente por isso, por uma questão de pesquisa. A biblioteca deles ajuda bastante. [Natasha do Lago, IBCCrim]*

A concepção de associação enquanto prestadora de serviço também pode ir contra os objetivos mais amplos da associação, como colocado pela atual presidente do IBCCrim:

*Estou pensando, a gente está num dilema, [...] de querer abrir mais coisas pra não associados, mas ao fazer isso você perde um pouco a razão de ser da, da pessoa se associar. Porque, por exemplo, uma coisa que a gente chegou a fazer [...], criar um espaço pra publicação de artigos na internet, qualquer pessoa pode acessar, a gente fez isso, é um, é um dilema fazer isso porque ao mesmo tempo em que isso é bom, que divulga os trabalhos, mais pessoas podem conhecer o IBCCrim, porque vão entrar no site, você tira uma, um conteúdo, nesse caso ele não deixou de ser exclusivo do associado porque ele não era, ele não existia, mas você desestimula a pessoa a se associar. Eu não preciso me associar pra ter acesso a isso, ou enfim, é, então é uma coisa, é uma questão que vira e mexe ela vem à tona, vira e mexe vem à tona de querer disponibilizar tudo no site, de querer deixar todo mundo poder ter acesso, mas se a gente fizer isso, por que é que eu vou me associar? [Mariângela Magalhães, IBCCrim]*

#### **6.1.4 Desligamento**

*Ele não paga a anuidade e aí nós temos alguns procedimentos, manda e-mail, telefona, manda o primeiro e-mail, o segundo e-mail, telefona, faz um marketing direto e se a pessoa não, não pagou, normalmente no mês de julho, agosto, nós tiramos da lista e daí ele fica bloqueado no site, se ele tenta entrar pra fazer um evento, alguma coisa com preço de associado, ele não consegue porque no nosso cadastro ele consta como não mais associado. [Heloísa Bedicks, IBGC]*

A última grande etapa da vida associativa é, como dito acima, não constar mais como associado: ser um ex-associado, por decisão da associação ou do membro. As razões são as mais variadas. Mas mesmo nesta fase ainda é possível observar diversas práticas empreendidas pela organização, em geral para minimizar perdas indesejáveis – a saída de associados aderentes ao perfil esperado – ou corrigir situações em que a permanência de um dado associado seja prejudicial à vida organizacional.

#### **Gestão do “limbo associativo”**

O primeiro conjunto de práticas tem a ver com a percepção de que boa parte dos associados, antes de se desligar, cai em certo limbo organizacional: está com um pé dentro e outro fora do ambiente associativo; com pouca ou nenhuma participação recente, mas sem declarar

formalmente seu desejo de afastamento; possivelmente tem alguns compromissos em aberto (em especial quanto ao pagamento de taxas associativas). Essa fase costuma ser formalizada com a comunicação de que o membro corre o risco de ter sua associação cancelada.

Tentativas pouco frutíferas de contato por parte da equipe podem demandar uma alternativa, como um contato de nível mais alto. Isso tende a deixar mais clara a intenção de que a associação preza a permanência do membro e dá um grau de discricionariedade maior para uma decisão flexível:

*Quando chega essa assembleia tem muito trabalho. Então eu pegarei todas aquelas que estão há três anos sem pagar. Aí eu escreverei para elas. Digo para elas que estão devendo e correndo o risco de serem desassociadas, desfiladas. E vejo o que tem de retorno disso. Depois disso eu mando uma lista delas para o diretor. “Olha, estão correndo o risco de serem desfiladas, o que você diz?” E aí às vezes eles entram em contato e falam “Não, eu falei. Elas querem continuar e entrarão em contato com você.” Às vezes elas... Às vezes o Conselho Diretor não consegue contato com elas, mas “Olha, ela tem participado. Ela vem nas reuniões. Deixa ela aí que a gente tentará.” É um processo de muita tentativa para tentar fazer que a associada fique. Então não é uma questão financeira, absolutamente. [Marta Vieira, Abong]*

Observou-se também nos outros casos certa tolerância com associados nesse limbo para que continuem tomando parte de algumas atividades, como ocorreu com um entrevistado do IBGC que participa de uma comissão. Era um representante de um associado PJ que fechou. Enquanto não decide se ou como irá continuar associado, teve essa impressão da relação com a associação:

*Ninguém me pressionou “Olha, tem que se reassociar PJ ou PF até tal data senão não pode vir mais na comissão.” Deixaram aberto para decidir qual seria o melhor caminho. Estou há mais de um mês e ninguém me cobrou isso. Achei muito simpático, seria chato ter essa pressão por um mês ou dois. Mas vamos resolver neste próximo mês provavelmente. [Carlos Koelle, IBGC]*

### **Solicitação de saída por parte do associado**

Em algumas situações os próprios membros tomam a iniciativa de solicitar seu desligamento do quadro de associados, pelos mais variados motivos: falta de identificação, expectativas não cumpridas, baixo custo-benefício, desacordo com alguma política. Cabe à associação receber e encaminhar o pedido. Ele pode ser aceito diretamente ou pode haver alguma tentativa de aproximação para reverter a decisão, ou pelo menos de saber mais claramente os motivos da solicitação.

É um consenso nos três casos que solicitação direta é caso raro; mais comumente o limbo perdura e chega a um estágio terminal – o antigo associado simplesmente não retoma mais os contatos e é considerado desligado – ou a própria associação opta por cancelar o vínculo, como se verá abaixo.

### **Decisão do desligamento**

Quando a associação opta por esse caminho, comunica-se formalmente ao agora ex-associado e se tomam as providências administrativas necessárias: retirada de banco de dados, cancelamento de *login* e senha, retirada de benefícios e descontos.

As saídas costumam ocorrer por quatro motivos principais:

- inatividade e falta de relacionamento (quando deixa de responder contatos, se afasta completamente);
- falta de pagamento;
- desvios éticos que se chocam com os princípios declarados;
- finitude do associado (morte da pessoa física, extinção da pessoa jurídica).

Como visto, a situação da Abong e de suas associadas passa por vários desses motivos em tempos recentes:

*Eu identifiquei uma certa situação de crise que, ao meu ver, eu dizia, estava... era antes de tudo uma crise do tecido associativo da Abong. [...] Não é que havia de fato um critério que nunca propiciou uma grande ampliação do quadro associativo, mas muitas ONGs associadas à Abong entraram em crise e algumas chegaram a uma crise terminal. Na última assembleia que eu participei da Abong houve o cancelamento da filiação de 30 ONGs. E isso porque algumas tinham fechado as portas, outras estavam inativas, ou não tinham condições de pagar a sua cota de associadas. [Jorge Durão, Abong]*

É interessante observar, no entanto, que praticamente não se encontra publicidade da expulsão de associados por considerações éticas em nenhum dos casos. Há menções de casos isolados, como já relatado na seção anterior, mas esse parece ser assunto tabu para a saúde do quadro associativo.

Mas não apenas os ex-associados são comunicados de seu desligamento: essa informação é atualizada em diversos canais impressos e *online* da organização. Ocorre, porém, uma situação interessante, observada no IBGC e no IBCCrim (e também em outras associações com que o autor já teve contato). Em função do limbo descrito acima, é comum haver uma

imprecisão no número exato de associados em qualquer dado momento, já que uma parcela – por vezes significativa – do quadro está a ponto de ser desligada. Além disso, a comunicação da redução do número de associados tende a impactar negativamente a reputação da associação.

Isso acaba gerando uma resistência à comunicação das desfiliações e ao prolongamento do limbo, esperando-se que talvez seja possível – por inércia, quiçá – reverter a situação do purgatório associativo. De tempos em tempos – meses ou anos – a distância entre o quadro real de associados e o comunicado tende a se tornar excessivo, demandando então uma grande correção de uma só vez, como ocorreu no IBGC entre 2011 e 2012 (queda de 2.299 associados para 1.404). Parece ser mais fácil justificar traumas drásticos como correções necessárias (na forma de contabilização do quadro associativo, por exemplo) do que uma situação recorrente de estagnação ou piora na base de membros ativos<sup>238</sup>.

### **Contato com ex-associados**

Duas últimas ações podem ser empreendidas com os ex-associados: pesquisas para saber os motivos do desligamento (seja no momento do desligamento, seja alguns meses depois) e campanhas de reassociação, em geral com apelos e condições especiais por sua condição de já ter feito parte da organização.

Essas campanhas, já tentadas tanto no IBGC como no IBCCrim, em geral se mostram pouco eficazes:

*Na época em que eu trabalhava com os associados a gente depois de seis meses ligava para as pessoas ou mandava um e-mail para saber. “Olha, você teve tantos eventos que você participou, a gente está com essa grade de cursos. Você quer voltar a ser o nosso associado?” A adesão era bem baixa. De cem, dois ou cinco que voltavam. [Janaína Cavalcanti, IBGC]*

O quadro na página a seguir, que sistematiza o que se descreveu nas últimas páginas, atualiza a lista que havia sido iniciada na revisão da literatura.

---

<sup>238</sup> Pode-se também mostrar como, na nova metodologia de contagem, continua a haver uma curva de crescimento: *de um ano para outro, os associados ativos cresceram 12%*.

<b>Etapas</b>	<b>1. Recrutamento</b>	<b>2. Engajamento</b>	<b>3. Manutenção</b>	<b>4. Saída</b>
<b>Descrição geral</b>	Essas práticas buscam tornar a associação conhecida, atrair o perfil desejado de candidato e a conduzir bem os processos de filiação e recepção.	Essas práticas buscam reforçar laços dos associados com a associação em todos os aspectos que tenham a ver com sua essência e atividades-fim, passando por identidade, valores, causa e governança, bem como o relacionamento que se dá entre associados.	Essas práticas cumprem as funções administrativas da relação associativa, sendo necessárias, mas não suficientes para possibilitar a permanência do associado na organização.	Essas práticas buscam lidar com a saída voluntária do associado ou com a necessidade de desligar associados que descumpram requisitos associativos.
<b>Conjuntos de práticas observados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação geral (<i>awareness</i>);</li> <li>- Atração;</li> <li>- Processo de filiação;</li> <li>- Aprovação;</li> <li>- Formalização e recepção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo ao envolvimento dos membros nos processos de governança;</li> <li>- Incentivo e apoio à coprodução da agenda, da gestão, das atividades, produtos e serviços da associação;</li> <li>- Promoção da interação entre associados e interdependência entre membros;</li> <li>- Reconhecimento à participação do associado;</li> <li>- Monitoramento do comportamento ético dos associados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de canais e procedimentos de atendimento de demandas específicas;</li> <li>- Gestão da comunicação associativa;</li> <li>- Coleta de informações sobre os associados;</li> <li>- Cobrança da contribuição associativa;</li> <li>- Oferecimento de serviços, produtos e benefícios para os associados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão do “limbo associativo”;</li> <li>- Solicitação de saída por parte do associado;</li> <li>- Decisão do desligamento;</li> <li>- Contato com ex-associados.</li> </ul>

Quadro 28: Resumo e descrição das principais etapas da gestão de membresia

Fonte: autoria própria.



## **6.2 Algumas considerações sobre as práticas de gestão de membresia**

Após detalhar as práticas de gestão da relação associativa observadas nos casos, é momento de se voltar às duas outras questões antecipadas.

### **6.2.1 Quem faz gestão de membresia?**

Atribuir uma responsabilidade pela gestão das relações entre associação e associado não é tarefa tão fácil como pode parecer à primeira vista. Uma resposta mais geral que – por definição – pode ser aceita é que os associados fazem essa gestão, visto que não só se envolvem no cotidiano das associações como em última instância são os donos democráticos da organização, sendo os responsáveis finais por todo e qualquer ato dela.

Essa é uma resposta possível, mas pouco precisa, em especial quando se leva em conta o tipo de associação estudada nesta tese: organizações que possuem equipes profissionais executando boa parte do que é definido nas instâncias políticas da entidade. Ou seja, são associações burocratizadas, em que muito do cotidiano das práticas descritas acima é feito pela equipe. Nesse sentido, pode-se ver três modelos diferentes para a gestão da relação associativa:

1. Pode ser feita principalmente pelos associados por meio de diferentes estruturas coletivas com apoio da equipe – como é o caso da Abong;
2. Pode ser delegada a alguma área já existente – como é caso do IBCCrim, em que é parte da seção administrativa;
3. Pode-se criar uma estrutura específica para tanto – como é o caso do IBGC e sua recém-criada área de relacionamento com o associado.

No entanto, independentemente do modelo, não há dúvida também de que todos se envolvem nessa gestão: é empreendimento coletivo e compartilhado. Pode ser iniciado por algumas pessoas; tarefas específicas podem ser alocadas a departamentos ou cargos; mas é algo que necessariamente envolve conselheiros, associados (dos mais aos menos envolvidos) e profissionais (tanto gestores como membros da equipe).

Um breve exemplo, na visão deste autor, evidencia a inter-relação entre equipe e associados na gestão associativa. Há poucas dúvidas de que o IBGC já teria competência técnica para organizar seu seminário anual por conta de sua equipe profissional, sem necessidade de uma comissão de associados. Seriam evitados jogos de interesses, malabarismo com egos e indicações, a lentidão do processo voluntário. É claro que a maior parte das atividades do seminário já é de responsabilidade da equipe profissional – logística e comunicação, por

exemplo. Mas há certo tipo de legitimação que vem do apoio dos associados que dificilmente aconteceria de outra forma. É um momento também em que, na interação entre profissionais e voluntários, se renovam laços associativos e se tem a possibilidade de atualizar e colocar em prática os valores defendidos pela organização. É uma forma também de reconhecer e motivar a participação dos associados, fazendo com que outros almejem se candidatar à comissão do Congresso. Se o evento pode ser visto em grande medida como um produto do IBGC – responsável por contribuição considerável a seu orçamento, inclusive –, é também uma oportunidade para gestão da relação entre associado e associação, gestão essa feita por diferentes agentes.

Poder-se-ia fazer descrição semelhante de atividades do IBCCrim, como a realização de seu *Boletim* e a de seu periódico *RBCCrim*<sup>239</sup>, ou mesmo das publicações da área de comunicação da Abong, executadas pela equipe com expressiva participação das associadas.

### **Responsabilidades compartilhadas**

Se é plausível aceitar a argumentação de que muitos se envolvem nessa gestão, seria possível ao menos detalhar um pouco mais como isso acontece – o quê fica a cargo de quem? Por ser esta uma pesquisa exploratória e esse questionamento uma pergunta emergente, que surgiu ao longo do processo investigatório, pode-se por enquanto apenas fazer algumas proposições iniciais.

Pelo cruzamento do número de menções por tipo de prática e tipo de entrevistado, tem-se evidências de que diferentes perfis de associados e profissionais se envolvem mais com diferentes etapas da gestão associativa. A comparação da intensidade com que são mencionadas determinadas práticas por dado perfil está representada no quadro abaixo. Ele é a inspiração para as análises a seguir.

	<b>Recrutamento</b>	<b>Engajamento</b>	<b>Manutenção</b>	<b>Saída</b>
Conselheiro	Médio	Intenso	Médio	-
Associado	Médio	Intenso	Médio	-
Gestor	Baixo	Intenso	Médio	Muito baixo
Equipe	Médio	Médio	Intenso	Baixo

Quadro 29: Grau de envolvimento de cada perfil de agente associativo com um conjunto de práticas de gestão de membresia

Fonte: autoria própria.

<sup>239</sup> Nesses casos, a dependência da competência acadêmica e profissional do associado é ainda maior.

É interessante notar que as práticas ligadas ao recrutamento são quase que igualmente compartilhadas por todos. É a etapa em que mais há envolvimento coletivo, o que parece fazer sentido. O envolvimento da equipe é claramente necessário para atender e realizar os procedimentos administrativos envolvidos na filiação; já o envolvimento de outros associados e de conselheiros acontece principalmente de duas formas: falando diretamente com outros potenciais interessados na associação – *disseminando a palavra*, na feliz expressão de um entrevistado – e ao se envolver na construção, na divulgação e na manutenção da reputação da associação. Um breve exemplo está no relato a seguir, de uma diretora e associada do IBCCrim:

*Principalmente meus alunos, quando eu dou aulas, palestras, eu sempre falo do instituto, sempre coloco o site do instituto na lousa, sempre eu falo de alguma mesa de debate que está no site, disponível gratuitamente pra pessoa acessar. [Eleonora Nacif, IBCCrim]*

A etapa do engajamento é palco de dois atores principais: em primeiro lugar os conselheiros, responsáveis pela governança da associação e pela gestão política que envolve convites para liderar comissões e a supervisão das atividades finalísticas da organização. Em segundo lugar, os próprios associados em geral, ressaltando o caráter autogestionário típico dessas organizações. É claro que em seguida aparecem também gestores e equipe, como seria de se esperar – dando apoio e secretariando as atividades associativas.

Já as práticas que se reúnem sob a etapa da manutenção associativa são claramente domínio da equipe, ainda que sejam feitas sob orientação dos gestores e dos conselheiros e contando em alguns momentos com o envolvimento dos associados. Ainda que gestores também se envolvam com a manutenção, seu foco na relação com associados parece mesmo ser buscar engajá-los.

Também é da equipe o protagonismo da etapa derradeira da gestão associativa: como se viu, os poucos esforços para tentar entender os motivos de saída e resgatar ex-associados cabem aos profissionais da organização.

### **Associação e autogestão**

Muito se fala que uma das características das associações é sua capacidade de autogestão, no sentido de que o trabalho dos próprios associados é que leva adiante as atividades da associação. Diferentemente de outras formas organizacionais, uma associação em princípio pode depender apenas dos esforços de seus membros, no limite não dependendo de interações

com o ambiente; além disso, não é necessário haver divisão entre comando e execução, ainda que isso geralmente ocorra em associações profissionalizadas.

Mas a pesquisa claramente mostrou outro sentido para a expressão autogestão: o fato de o associado poder assumir, simultaneamente ou ao longo do tempo, muitos papéis, sendo necessário um agir consciente – ser capaz de saber qual chapéu usar em qual momento.

A confusão de papéis apareceu em diversas entrevistas. Por exemplo, quando um gestor da Abong também associado a ela (pois diretor voluntário de uma associada) precisava desempenhar duas funções na Assembleia:

*Daí então, a partir daí, eu estive com vínculo empregatício com a instituição [associada] no escritório nacional e é, e nas reuniões da Abong e na Assembleia, em algumas ocasiões, algumas assembleias vinham outras pessoas, teve uma assembleia que foi fora de São Paulo, eu acabei participando, saí da situação de funcionário e fui lá discutir na mesa e votar questões de interesse das ONGs. [Marcos da Silva, Abong]*

Outra situação interessante foi descrita por outro representante de uma associada da Abong, que também exercia uma função de coordenador financeiro em outra associada e chegou a se ver simultaneamente como locador e locatário em um mesmo contrato de aluguel de uma sala.

Mas, para além de casos específicos e especiais, ficou claro no caminhar da pesquisa que o engajamento do associado com a associação toma várias formas ao longo do tempo. A rigor, os próprios critérios pelos quais se definiu quem ia ser entrevistado se mostraram difíceis de serem colocados em prática. É claro que era possível encontrar alguns apenas associados, outros apenas da equipe, por exemplo. Mas muito mais comum foi encontrar pessoas que contavam em sua trajetória diferentes posições voluntárias – e até profissionais – dentro da associação.

Para concluir esta breve reflexão sobre quem faz a gestão associativa, parece haver uma mensagem a ser levada em conta pelos gestores profissionais de associações. Seu trabalho é fundamental, mas, *por definição*, insuficiente para recrutar, engajar e manter associados – é preciso contar com uma colaboração voluntária de associados em diferentes papéis (como associados, como dirigentes, como gestores voluntários) para fazer valer o espírito da associação – não apenas em termos simbólicos, mas também pragmáticos. A fala a seguir

demonstra isso de forma cristalina, usando-se como recurso discursivo a diferença entre a parte política (ligada ao associado) e a administrativa (à equipe):

*Tenho [exemplo de relação entre política e administração]. Eu irei te falar, sim. Patrocínio. Eu posso fazer tudo. Eu posso fazer tudo a respeito de patrocínio que diga respeito à administração. Comunicações pode desenvolver um planejamento para pedir patrocínio, isso e aquilo. Mas se a parte política não fizer a ponte isso não acontece. Porque não é o funcionário que conseguirá, através dele mesmo, o patrocínio. [...] E a parte política é fundamental neste processo. Seja lá na questão de patrocínio, de trazer professores para dar aula... [Rose Ianella, IBCCrim]*

### **6.2.2 Que diferença faz o tipo de membro?**

Até o momento falou-se de gestão de membresia independentemente do tipo de membro que a associação tem – se pessoa física, jurídica ou ambos. Cabe agora uma reflexão sobre os desafios específicos da gestão da relação associativa conforme a característica do associado.

De início é interessante apontar que a maioria das propostas feitas na seção 2.6 (p. 54), resultado da sistematização da pouca literatura existente, se mostrou válida. Alguns exemplos incluem:

- em relação ao perfil da base associativa, os associados individuais (APF) são mais numerosos do que os organizacionais (APJ). Isso se observa mesmo dentro do IBGC, que tem os dois tipos;
- sobre a governança, de fato constatou-se que representantes de APJ possuem menor autonomia, levando à necessidade de mais processos de negociação;
- já quanto à identidade, observou-se o que era previsto: indivíduos têm maior potencial de identificação com a associação, enquanto parece haver espaço para conflitos na competição entre associado organizacional e associação;
- finalmente, quanto à diferenciação no acesso a recursos, encontrou-se em algum grau a variação esperada entre os associados organizacionais: uns com muitos recursos para dedicar à associação; outros com poucos.

É claro que os casos não almejam representar validade estatística nem permitem afirmar que as observações e as evidências apontadas acima são regra no ambiente associativo. Ainda assim, é interessante ver que as propostas do quadro parecem fazer sentido e demonstram potencial para pesquisas futuras. Passa-se então a detalhar os pontos acima e acrescentar alguns outros que apareceram ao longo da pesquisa.

### **Gestão associativa com associados pessoa física**

O principal ponto que se destacou na pesquisa sobre esse tema foi o potencial de grande identificação entre associado pessoa física e associação. Esse fenômeno, que será aprofundado na seção sobre trabalho institucional, ficou muito claro na pesquisa com o IBGC, já que era mais fácil contrastar os dois perfis – como no relato a seguir:

*A gente teve um caso interessante de um presidente de empresa que foi isso... Ao longo do processo de associação dele chegou nessa fase final que a gente manda o boleto. Como ele colocou os dados dele, o boleto acabou indo direto para ele. E eu não sei se a secretária recebia em cópia alguma coisa. A secretária ligou para cá louca da vida. “Quem são vocês para mandar um e-mail de cobrança para o meu presidente?” E a gente falou “Olha, quem colocou os dados de contato foi ele. Nós questionamos ele sobre essa questão e ele disse que tudo bem. Não tem problema.” [Rafael Villar, IBGC]*

Ou seja, a associação é domínio do interesse pessoal desse presidente; não é apenas mais um assunto organizacional a ser despachado com a secretária. A reação exagerada da assistente permite imaginar o quão rara deve ser essa situação em seu cotidiano. Na expressão usada por vários entrevistados do IBGC, a relação com os APF é *mais quente* do que com os APJ; a meta era, inclusive, tentar “esquentar” esse relacionamento:

*Nós estamos mais próximos da pessoa física e bem mais distante da jurídica. Porque se é uma empresa grande é mais distante ainda. Se for uma empresa menor, aí é um pouco mais próximo. [...] Quando a empresa é muito grande é o gerente de RI que é o representante; ou o advogado; ou é uma secretaria do Conselho, e pela demanda dela no dia a dia a gente não consegue acessar tanto quando precisa ou a gente não tem um retorno, dependendo do que a gente for fazer. Se o cara for o presidente da empresa grande, então, piorou. Porque aí... Se for o caso em que não é contato dele direto, como tem alguns poucos, aí é difícil. A gente é muito mais próximo do associado pessoa física. [Rafael Villar, IBGC]*

Outra faceta da questão da identidade entre associação e associado é o aprofundamento de algo que já foi tratado no item anterior: a confusão de papéis. Como visto, associados assumem vários chapéus em diferentes momentos – às vezes, até simultaneamente. No entanto, há algo que só um associado individual pode se tornar: funcionário da organização. A trajetória a seguir é um rico exemplo dessa situação:

*Enquanto eu era associado e aluno do laboratório surgiu uma vaga aqui dentro para estagiário da biblioteca. Eu me candidatei e passei. Então eu acumulava as funções. Eu era estagiário da biblioteca durante 4 horas do dia e depois usava a própria biblioteca para poder estudar e fazer laboratório, que acontece às segundas. Aqui é o seguinte, como a gente tem pouco funcionário, na época do Seminário a gente faz uma mobilização geral. Então eu comecei a trabalhar para o Seminário. E depois disso eu gostei. Depois disso passei de estagiário para funcionário. Fiquei no IBCCrim, salvo engano, por dois anos e pouco como funcionário.*

*Depois eu saí e aí os cargos da Diretoria são todos voluntários. Então eu fui trabalhar num projeto de livro com o Dr. Alberto e aí era um trabalho externo que não tinha nada a ver com o instituto. A partir desse momento eu comecei a fazer só a função da parte política, vamos dizer assim. Não era uma diretoria, mas era alguma coisa não remunerada. E aí desde... Isso foi o quê? Eu me formei em 2009 na SanFran. De 2009 para cá... Eu não me lembro exatamente quando eu parei de trabalhar, mas em 2009 com certeza eu já não trabalhava mais aqui. E hoje eu estou na Diretoria, mas não num cargo formal porque não é um cargo eleito. É um cargo formal, mas não é... É um cargo indicado pela presidente. [Rafael Lira, IBCCrim]*

Praticamente todas as posições pessoais, voluntárias e profissionais possíveis fazem parte desse relato – inclusive relações de ordem pessoal que orbitam em torno da organização, como no caso do “projeto de livro com o Dr. Alberto”. É claro que um funcionário de uma organização filiada também pode viver situação semelhante (encontrou-se até um caso similar na Abong), mas parece ser mais incomum.

### **Gestão associativa com associados pessoa jurídica**

Os principais desafios observados nessa relação são de três tipos, sendo dois deles relacionados entre si. O primeiro é que a gestão da relação por parte da associação precisa dar conta de lidar com múltiplos pontos de contato: não é apenas um associado, mas diversos representantes. O segundo é mais diretamente relacionado à governança: a falta de autonomia do representante principal, que vem acompanhada da necessidade de se realizarem muitas e contínuas rodadas formais e informais de negociação dentro da organização associada. Finalmente, nota-se como há questões que aparecem pela similaridade organizacional entre associação e membro, como antevisto pela literatura.

O desafio de lidar com muitos contatos e representantes em apenas um associado aparece em diversas etapas da gestão associativa, desde a filiação até uma possível saída. O relato a seguir exemplifica essa dificuldade por ocasião de uma pesquisa de perfil dos associados da Abong:

*Então a primeira pessoa que atendia a gente já perguntava “Com quem eu posso falar sobre esse questionário?” Como era um questionário que falava do institucional, do orçamento e de várias... O questionário ficava rodando nas ONGs “Ah, mas o fulano responde a parte dele.” E aí falava “deixa eu falar com ele.” A gente acabava falando com muita gente. Falava desde a recepcionista “oi, tudo bem? Preciso saber desse questionário” até a pessoa do financeiro mesmo. A gente ligava e falava assim “oi, você já respondeu? São questões de orçamento que você que tem responder. [Nana Medeiros, Abong]*

É certo que no dia a dia costuma haver um ponto de contato mais central, que serve como ponte entre associação e organização associada. Nesse caso, o risco é de que essa pessoa saia,

levando até à necessidade de uma reconquista da relação, justificando novamente por que a associação é importante:

*Depende de empresa pra empresa. Porque às vezes a área de governança está vinculada a uma de RI, né? Às vezes a pessoa sai e a área se desfez, mas a empresa continua sendo associado do IBGC. Empresa grande tem esse problema “E agora, falo com quem?” [Janaina Cavalcanti, IBGC]*

*Porque tem associado que às vezes fica tão distante e pensa “Qual é vantagem?”. E aí entra gente nova. Sabe como é? E às vezes aquela pessoa é do financeiro, que não tem nenhum contato e comprometimento político com a organização, e pergunta “Que vantagem que a organização tem de ser associada da Abong?” [Marta Vieira, Abong]*

O que se observou em diferentes conversas foi que se desenvolvem continuamente diversas rodadas de negociação para decidir por se filiar ou permanecer associado:

*[O processo de filiação no IBGC foi] fácil, rápido, tranquilo. Fomos bem atendidos. Teve uma questão, que, comparado com as outras três associações que estávamos estudando, era mais caro, era o pacote mais caro. Então houve uma negociação interna de fazer o convencimento de que valia a pena o investimento. Seis meses depois de termos nos associado, o meu par que também frequentaria acabou não entrando em nenhum comitê ou comissão. Então ele achava que não estava valendo a pena o custo-benefício da associação e eu sempre defendi que valia a pena. [Alexandre de Oliveira, Abong]*

Nessas negociações não se discute apenas a filiação ou não, mas também o quanto o representante pode se dedicar à associação, como no caso do diretor do Instituto Paulo Freire (IPF) e diretor regional da Abong em São Paulo:

*No tempo que eu dedico hoje à Abong, eu estou estimando no mínimo 25% do meu tempo pelo menos que eu entrego para o trabalho na Abong. [...] Diretor, nós [no IPF] temos cinco, então não é pouco esse investimento. Então é difícil, mas, como falei, a gente valoriza isso, né?, valoriza a Abong. Então a gente acaba se dedicando. [Paulo Padilha, Abong]*

Essas negociações influem também na participação na governança da associação. Como antecipado, há, em geral, menos autonomia por parte dos representantes, havendo em decisões mais importantes uma mobilização conjunta das esferas decisórias da associação e de seus associados:

*Eu acho que sim porque a pessoa está com o chapéu da empresa, né? Ela muitas vezes tem que aprovar, ou conseguir aprovação interna, e não pode se posicionar. De maneira que a pessoa física é ela, na hora ela decide se ela vai ou não vai. Se ela falará. [Emilio]*



Ao mesmo tempo, ainda que isso seja uma tendência, não é regra absoluta: há alguns representantes que, por sua trajetória e legitimidade pessoal, parecem adquirir maior autonomia decisória própria.

Finalmente, há a constatação dos riscos advindos da similaridade organizacional entre associação e associado:

*O conflito de interesses com que a gente também toma muito cuidado é pra Abong não competir com as suas associadas. [Vera Masagão, Abong]*

Isso foi especialmente notado em uma prática fundamental no campo da Abong e de suas ONGs: a captação de recursos, fundamental para garantir a sobrevivência dessas organizações. Conforme a fala da associada Eleutéria, diretora estadual do Rio de Janeiro:

*Assim, eu tenho dúvidas em relação... assim, como a organização [Abong] vai se manter, ela precisa de recursos, se as suas associações estão mal das pernas, aí fica mais difícil para ela avançar. Por outro lado, ela começa a captar recursos mais fortemente com projetos. Então esses projetos têm que ter uma sensibilidade que não vá competir com as suas associadas. Mas isso é algo que eu escuto bastante de associadas. [...] É uma dúvida que eu tenho e tem associadas que têm isso muito claro, que não deveria e não sei o que. [Eleutéria da Silva, Abong]*

Uma discussão semelhante, já destacada, se dá em relação a quem deve ser protagonista político nas causas sociais: a Abong ou suas associadas. A opção da associação tem sido ocupar as causas mais transversais e gerais e dar espaço às associadas em suas causas mais específicas, como em movimentos feministas ou ambientais.

Um último ponto merece destaque para fechar a discussão sobre o associado pessoa jurídica: houve relatos que davam conta do representante como alguém que se utiliza da associação para disseminar um conceito ou uma causa para dentro de sua organização. O superintendente de operações do IBGC, Emílio Martos, relembrou sua experiência na gestão do Instituto Ethos – outra associação – para refletir sobre as diferenças entre os dois tipos de associado:

*Eu ainda não tenho essa percepção assim, não. Ainda não consigo te responder isso daí [...]. Trazendo um pouco a minha experiência lá do Ethos, o que eu via é assim: você tinha pessoas na empresa [associada] querendo transformar a empresa. [Emílio Martos, IBGC]*

### **O caso das associações híbridas**

Como visto, no IBGC os associados pessoa física têm presença mais marcante, tanto em número como em uma atuação mais *aquecida* dentro da associação – dominando, por exemplo, as instâncias de governança e as comissões. Posto que é um único caso, não é possível afirmar qualquer tendência. Mas foi possível observar um fenômeno interessante: há uma fluidez entre associados que ora entram pela física, ora pela jurídica.

*Acontece. Isso é normal assim. A pessoa começa como pessoa física e aí leva os conceitos do IBGC, a empresa vira associada pessoa jurídica e aquela pessoa vira um dos representantes. [Janaína Cavalcanti, IBGC]*

*Tem casos que a primeira pessoa se associa como pessoa física e no futuro a empresa vira. A empresa pede para entrar. E aí ele sai e entra como representante. Acontece esse movimento. E acontece o movimento inverso também. A empresa sai e o associado é pessoa jurídica “Não. Quero ficar. Eu pagarei a minha associação porque estou satisfeito com o IBGC” Acontece esse movimento. [Rafael Villar, IBGC]*

Parece haver duas motivações principais para levar da filiação pessoal para a organizacional: o primeiro, já citado, é da perspectiva de envolver mais pessoas da empresa em que o representante trabalha com a causa. O segundo é de ordem bastante pragmática: fazer com que a empresa pague a taxa associativa, ao invés do próprio bolso.

## 7. Gestão de membresia enquanto trabalho institucional

Já se falou, no começo do capítulo anterior, sobre a possível adequação de se estudar associações com o auxílio da teoria institucional. A pergunta motivadora deste capítulo é semelhante, mas com foco mais preciso: o que significa observar as práticas de gestão de membresia pelo olhar da abordagem de trabalho institucional? Em outras palavras, pretende-se saber em que medida usar essa perspectiva nos ajuda a entender como as práticas de gestão da relação entre associação e associado contribuem para a institucionalização da organização.

O pressuposto por trás dessa relação parece fazer sentido. Entre outros pontos já discutidos no capítulo teórico correspondente, uma perspectiva de IW<sup>240</sup> deve ter como focos a experiência das pessoas dentro das organizações e a miríade de ações do dia a dia que têm efeito institucionalizante, conscientes ou não, bem sucedidas ou não (LAWRENCE, SUDDABY e LECA, 2011; KRAATZ, 2009). Isso ajuda a justificar tanto o grau de detalhe a que se chegou no capítulo anterior como o foco não só em gestores e conselheiros, mas também em associados e funcionários.

Se, na concepção de Selznick (1957), a organização que se institucionaliza tem o potencial de deixar de ser uma ferramenta descartável para se tornar uma fonte de satisfação pessoal – como parece ser o caso das três associações estudadas nesta tese –, a investigação da perspectiva de trabalho institucional é entender não apenas como a organização se institucionaliza, mas como esse caráter institucional se mantém e se atualiza. A proposta aqui defendida é que as práticas da gestão associativa têm importância fundamental nesse processo, especialmente a partir de cinco tipos de trabalho institucional identificados: identitário, de fronteira, narrativo, de liderança, e, finalmente, criação de rotinas.

Esses tipos de IW serão detalhados a seguir, mas antes é necessário dar uma justificativa do porquê dessas escolhas em detrimento de outras. Como se notou na revisão da literatura, essa perspectiva teórica ainda está em seus estágios iniciais de desenvolvimento, e um dos pontos que precisa de mais reflexão é uma delimitação mais clara do que é ou não trabalho institucional – sob pena de tudo o ser<sup>241</sup>.

---

<sup>240</sup> Como já visto capítulo 3, IW, da sigla em inglês de *Institutional Work*. Falar em TI para Trabalho

Institucional pode criar confusão, já que é uma sigla geralmente associada às Tecnologias da Informação.

<sup>241</sup> É interessante lembrar que a lista ao final da revisão de literatura continha mais de 20 tipos ou práticas de trabalho institucional.

Na visão do autor, uma possível resposta a essa imprecisão é uma abordagem contingente e situacional: para cada investigação, caberia tentar se restringir ao que emerge como mais relevante dadas questões como objeto de estudo e objetivo de pesquisa, contexto em que o objeto está inserido e interesses e habilidades do pesquisador. Aplicando-se essa diretriz à tese aqui empreendida, fica claro que os tipos de trabalho institucional mais ligados a pilares normativos e cognitivos fazem mais sentido do que práticas com base coercitivas, dado que associações voluntárias se legitimam muito mais pelo poder de persuasão (relativo a normas e questões culturais-cognitivas) do que por sua capacidade de sanção ou coerção.

Passado esse primeiro filtro, que já restringiu de maneira relevante o repertório de tipos de trabalho disponível, procedeu-se da forma a seguir. A partir do conhecimento acumulado na pesquisa de campo, na redação dos casos e na descrição analítica das práticas de gestão de membresia, julgou-se a adequação de cada um dos tipos de trabalho possíveis. As principais perguntas eram se tinham potencial de resultar em uma análise teoricamente interessante e de gerar uma narrativa internamente coerente. Assim se chegou aos cinco tipos citados acima, que serão detalhados a seguir.

### **7.1 Trabalho identitário: aqui as pessoas falam sua língua**

*Outro dia, numa seção do STJ, um ministro olhou para outro e disse assim “Ah, você está lendo o boletim do IBCCrim, hein! Vou contar pra todo mundo.” O IBCCrim desperta amores e ódios. É uma coisa muito interessante. [Pierpaolo Bottini, IBCCrim]*

A citação acima ilustra o poder de uma identidade clara. Na breve anedota contada pelo entrevistado, o mero fato de ser visto lendo um boletim do IBCCrim já reveste seu leitor de algumas características – positivas ou negativas, conforme os valores de quem está julgando.

A própria criação de uma associação voluntária contém em si um importante esforço de demarcação de uma identidade, ou porque a organização se reúne diretamente em torno de uma identidade – como é o caso da Abong, a partir de um conceito do que é uma ONG ideal – ou indiretamente, quando o motivo de associação é uma causa. Esse último caso é o do IBCCrim, em que se reúnem associados em torno de uma visão de um Direito Penal legalista, mínimo, solidário e interdisciplinar. Mas é interessante notar que essa causa corresponde a uma identidade compartilhada entre diversos operadores e estudiosos do Direito.

O caso do IBGC representa uma situação rica para investigação, já que se trata de uma associação que nasceu em torno de uma identidade – conselheiros de Administração – e conscientemente optou por abraçar uma causa, a da governança corporativa. Esse movimento continua a sinalizar uma identidade comum, mas mais ampla do que a anterior: não só conselheiros, mas todos os chamados *agentes* da governança corporativa. Isso acarretou diversas mudanças: no nome do instituto, em seu estatuto, na composição e diversidade de seu quadro associativo e na ampliação da gama de temas, perspectivas e atividades com que a organização almeja lidar. Se a mudança de foco em geral é vista como uma decisão absolutamente correta e que explica o crescimento do IBGC, viu-se também que alguns poucos entrevistados argumentam que pode ter afastado alguns que se *identificavam* com a proposta original (mas optaram por ficar no anonimato).

### **7.1.1 Práticas e trabalho identitário**

Mas, afinal, de que forma as práticas de gestão da relação entre associação e associado ajudam a criar e, principalmente, a manter uma identidade institucional clara? Veem-se algumas formas pelas quais isso acontece.

As práticas de recrutamento associativo são fundamentais nesse processo<sup>242</sup>, tanto as mais indiretas, ligadas à divulgação geral e à reputação da organização, como as que têm por objetivo atrair e filtrar os candidatos ideais para que se tornem associados. Como se viu, um dos pontos mais importantes desses processos todos é delimitar quem tem o perfil desejado e quem não tem – por exemplo, qual ONG pode ser considerada apta a se associar à Abong, qual nem deveria se candidatar. Nos casos observados, parece que a identidade de cada associação – e de seus associados – já é clara o suficiente, o que explica as baixas taxas de rejeição de candidaturas; potenciais pessoas e organizações que *não se identificam* com a organização e seus valores nem chegam a participar dos procedimentos de filiação.

Uma vez parte do quadro associativo, é principalmente na seara do engajamento – muito mais do que na manutenção – que se constrói, reforça e atualiza a identidade do associado e da associação.

---

<sup>242</sup> Na outra ponta, as práticas de gestão da saída também teriam um papel importante, ao desligar quem não é parte da identidade desejada. No entanto, como se viu, dá-se pouca atenção a essa prática: é mais comum que o desligamento ocorra por outros meios ou motivos.

Há processos mais ou menos formais de divulgação da identidade associativa, como os que se dão na capacitação de novos conselheiros, na divulgação de critérios e processos para selecionar candidatos à governança e na redação e divulgação de códigos de princípios.

Mas é sobretudo nos processos relacionais e intersubjetivos que o trabalho identitário acontece. É na convivência entre associados que se vivencia e se reforça o que é um comportamento adequado ou não de um membro da associação – se cabe ou não distribuir cartões de visita durante reuniões do IBGC, como já relatado, por exemplo.

Quando uma identidade forte se institucionaliza, por meio das muitas diferentes práticas já relatadas, tem-se o potencial de haver um encontro coeso e poderoso entre associado e associação. Uma entrevistada foi expressiva quando tratou da sensação de identificação que vivencia no IBCCrim:

*É que tem uma coisa maior do que isso tudo, né? Tem uma coisa mesmo de, de sentido pra própria existência, muito pessoal isso, [...] você fazer algo que faz sentido e que te dá um, te faz vibrar, né? Então eu me sinto bem quando eu tô aqui, entendeu?[Eleonora Nacif, IBCCrim]*

Esse sentir-se bem vem, sobretudo, de encontrar um oásis de valores e linguagem partilhada frente a um deserto de incompreensão.

*Eu sou massacrada nos meus meios familiares e de amizade, poucas pessoas com quem eu me relaciono conseguem entender essa visão, é o que me entristece e durante muito tempo me deixou angustiada e ansiosa. Por isso que eu falo, aqui é um lugar reconfortante no sentido de que as pessoas falam a sua língua, entendem o que você tá falando e você também entende o que os outros estão falando, porque o mundo é totalmente diferente disso tudo. [...] Eu sinto que quando eu venho aqui e estou com pessoas que eu sei que já escreveram sobre isso, eu sei o que pensam, a gente não precisa nem conversar sobre isso, mas o fato de eu estar com pessoas que eu sei o que elas são, o que elas representam, isso já me dá uma reenergizada, entendeu? Dá um fôlego pra enfrentar, porque é um posicionamento totalmente minoritário. [Eleonora Nacif, IBCCrim]*

A fala ilustra com clareza a definição de construção de identidade feita por Lawrence e Suddaby (2006) quando propõem que o desafio do trabalho identitário é estabelecer a relação entre o ator e o campo em que ele opera. Estar no – ou *ser do* – IBCCrim pressupõe um tipo de operador do Direito que tem uma posição minoritária em relação ao campo do Direito Penal e das Ciências Criminais como um todo. A mesma coisa acontece com as ONGs da Abong, também em uma posição minoritária – mais politizadas, progressistas – em relação ao

campo mais amplo das organizações da sociedade civil. O IBGC também tem alguns princípios já descritos anteriormente, como a ideia de um conselheiro ativista, ou de agentes preocupados em disseminar as “melhores práticas” da governança corporativa.

### **7.1.2 Identidade, mudança e ambiguidade**

Ainda que essas identidades tenham se institucionalizado ao longo do tempo, elas não são estáticas ou imutáveis; tampouco são unas e totalmente precisas.

Para além de grandes transformações como a empreendida pelo IBGC ao mudar de nome e foco, é comum ver que as associações em alguns momentos refletem sobre esse assunto e tentam atuar para conseguir um quadro associativo mais adequado. O próprio IBGC se vê no desafio de atrair mais conselheiros, mais executivos *C-level* e mais mulheres, e tem encontrado dificuldade para obter resultados nesses esforços. Em outros casos, as mudanças na identidade se dão de forma não planejada, por reação a outros acontecimentos. Talvez o principal exemplo observado tenha sido no IBCCrim, por ocasião da polêmica com o Ministério Público, quando houve a saída de muitos promotores. Isso fez com que alguns identificassem o instituto praticamente como uma associação de advogados.

O último ponto a ser discutido é que as identidades, como dito, não são unas e totalmente precisas. É possível encontrar uma identidade oficial – explícita – de cada caso e, nas entrelinhas, algumas interpretações que aparecem nas ambiguidades existentes nos discursos e nas práticas das associações. O quadro abaixo sintetiza algumas possíveis leituras das identidades encontradas no IBGC e no IBCCrim.

<p><b>IBGC – Identidade explícita</b></p> <p>O associado é um agente da governança preocupado com a disseminação das melhores práticas e com o desenvolvimento sustentável do mercado e do Brasil.</p>	<p><b>IBGC – Interpretações complementares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O associado é um executivo em transição de carreira e que busca convites para virar conselheiro.</li> <li>- O associado é um consultor que busca expandir seus conhecimentos sobre governança e conseguir novos clientes no tema.</li> <li>- O associado é um consumidor que se filia para ter descontos em cursos e eventos de governança corporativa.</li> </ul>
<p><b>IBCCrim – Identidade explícita</b></p> <p>O associado é um operador do Direito com ideais de Direito Penal mínimo, garantista, defensor do Estado de Direito.</p>	<p><b>IBCCrim – Interpretações complementares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O associado é um operador do Direito que quer se desenvolver acadêmica e profissionalmente (“limpar seu currículo<sup>243</sup>”) e ganhar outro <i>status</i> no mundo do Direito Penal.</li> <li>- O associado é um consumidor que quer ter acesso a publicações (como o <i>Boletim</i>) e serviços (como a biblioteca).</li> </ul>

Quadro 30: Interpretações sobre as identidades dos associados do IBGC e do IBCCrim

Fonte: autoria própria.

Em nenhuma publicação ou fala oficial se encontram as leituras à direita do quadro acima, mas elas surgiram nas falas ou nas entrelinhas das entrevistas. Representam, em essência, os extremos da identidade associativa: um associado entre o altruísmo idealista e o aproveitador individualista. É de se perguntar até se não é possível observar um *decoupling* entre o que a organização fala e o que ela pratica; essa ambiguidade tem como efeito positivo a combinação de um discurso oficial coerente com a ampliação da base de associados, mesmo que acabem se filiando muitos por razões menos nobres do que se poderia imaginar.

Essa ambiguidade está presente na fala a seguir:

*Mas tem muita gente que vem pra cá só interessado nestas oportunidades [que o instituto possibilita], e aí querendo ou não você não precisa fazer nada. A própria pessoa acaba indo embora porque o grupo acaba não te aceitando. Te deixando de lado e tal. Mas isso acontece com certa frequência. Mas é pouco também. [Rafael Lira, IBCCrim]*

Quando perguntados se havia associados oportunistas, entrevistados dos três casos foram praticamente unânimes em afirmar que isso acontecia, ainda que fosse combatido; mais do que isso, a grande maioria também justificava sua presença na associação muito mais pelo idealismo e pela identificação com a causa do que pelos eventuais benefícios que pudessem

<sup>243</sup> Expressões semelhantes a essa foram usadas por vários entrevistados, dando a ideia de que a participação no IBCCrim ajuda a compensar uma formação acadêmica deficiente, tanto em termos de conteúdo como de prestígio.



obter. É de se perguntar se não ocorre um fenômeno semelhante ao identificado pelas pesquisas sobre racismo no Brasil, em que quase ninguém se declara racista, mas quase todos conhecem pessoas com atitudes desse tipo: haveria nas associações ilhas de altruísmo cercadas por um mar de oportunistas?

Na Abong foi mais difícil encontrar internamente interpretações alternativas à identidade explícita das associadas. Isso talvez aconteça pelo fato de a organização ser a que mais se preocupa em filtrar os candidatos à associação, reforçado pelo discurso de que isso é um processo inerentemente político e essencial à sua integridade. Entre os casos estudados, pode-se argumentar que os grupos que fundaram a organização tinham a maior trajetória em comum, com duas décadas de vivência compartilhada, tornando mais sólida a institucionalização da visão do que é uma ONG – e, portanto, mais difícil de ser mudada. Mas, como visto, a pureza identitária também vem acompanhada de uma dificuldade de crescimento da base associativa; é um custo-benefício a ser avaliado pela organização. A entrada recente de ONGs como a Agenda Pública, de perfil diferente do tradicional da Abong, representa uma possível tentativa de expandir o que se entende como identidade de suas associadas. Finalmente, é preciso lembrar que externamente há, sim, confusão quanto à identidade da Abong, quando se espera que ela represente todo o campo da sociedade civil brasileira, e não apenas as ONGs progressistas e politizadas.

## **7.2 Trabalho de fronteiras: só para associados**

Dentro da perspectiva de IW, a ideia de uma fronteira institucional se refere ao conceito pelo qual se estabelecem limites regulatórios, normativos e culturais-cognitivos dentro dos quais certas identidades, práticas e teorias se tornam legítimas (ZIETSMA e LAWRENCE, 2010). O exemplo clássico é o das profissões, que criam fronteiras – por vezes até com poder de lei – para reclamar para si a exclusividade sobre uma prática profissional; advogados advogam, médicos praticam a medicina. Ainda que seja chamado de doutor, um juiz não pode realizar um procedimento de saúde regulamentado: está (literalmente) além de sua jurisdição. No entanto, essas fronteiras são construídas socialmente, com embates entre diferentes grupos

que lutam pela legitimidade de sua atuação<sup>244</sup>. Assim, esse trabalho institucional diz respeito aos esforços de atores sociais para expandir ou proteger suas fronteiras institucionais.

Esse breve preâmbulo deve ter deixado clara a importância do trabalho de fronteiras para associações baseadas em uma identidade ou uma causa. É um tipo de esforço semelhante e até complementar ao do trabalho identitário e pode ser entendido de duas formas: em seu sentido literal e em uma acepção normativa.

### **Associações e fronteiras literais**

Essencialmente, fronteiras associativas são demarcadas por quem é ou não associado, tanto na porta de entrada – processos de recrutamento – como de saída – desligamento. Os procedimentos que ressaltam as barreiras de entrada – requisitos de perfil, indicação de pares – são claros em mostrar os limites: nem todos podem se associar.

Entretanto, nos casos estudados fica claro também que há certa flexibilidade nessas fronteiras: há quem participe das atividades e até da política da associação sem ser membro e os procedimentos de saída, como visto, são geralmente tolerantes com o chamado “limbo associativo”. É possível imaginar que os desafios de persuasão e legitimidade da organização em seu ambiente demandem essa maleabilidade das fronteiras associativas.

Além disso, a vida dos membros não se restringe à associação: o que acontece dentro da organização se comunica com o que se passa fora dela:

*Se criarem uma disputa [política] lá dentro e der um pau, a vida dos penalistas, o mundo é tão pequeno que esse pau não vai ficar lá, ele vai espalhar para fora. [Heloisa Estellita, IBCCrim]*

### **Associações e fronteiras normativas**

Dado que são associações voluntárias e com baixo poder de coerção (ao contrário de uma OAB, por exemplo), as fronteiras literais da associação são reforçadas por outras de caráter normativo, que definem as causas em que irá atuar, quais práticas defende como legítimas e quais teorias e qual visão de mundo justificam tudo isso.

Os casos foram ricos em demonstrar exemplos de revisão e ampliação das causas abraçadas pelas associações. Talvez a ilustração mais clara seja a do conceito de governança do IBGC:

---

<sup>244</sup> A luta pela primazia no tratamento de problemas psicológicos retrata bem essa guerra institucional: a cabeça humana deveria ser objeto de médicos, psiquiatras, psicanalistas, terapeutas comportamentais ou neurolinguistas, entre muitos outros? Todos podem tratar tudo, ou seria o caso de se estabelecer – literalmente – fronteiras, limites: esse tipo de doença cabe àquele perfil de profissional?

em seus primórdios, dizia respeito principalmente às práticas de conselheiros de Administração dentro de seus Conselhos. A primeira ampliação, claro, foi trazer mais interlocutores para essa conversa: dos conselheiros para os agentes de governança. Mas não parou por aí: à medida que novos temas foram ganhando importância no ambiente corporativo, vê-se como o IBGC incorporou esses assuntos sob o olhar da governança. Gestão de riscos e governança, estratégia e governança, sustentabilidade e governança, gestão de RH e governança. Esses tópicos foram parar ora na definição de governança, ora em cursos e eventos da organização.

É interessante notar que o IBGC é o único dos casos que utiliza uma estratégia tradicional de delimitação de fronteiras normativas: as certificações. Sua certificação para conselheiro representa, acima de tudo, um símbolo, uma promessa para o mercado de que o possuidor desse certificado supostamente é detentor de um conjunto de saberes e práticas que o destacam de outros conselheiros não certificados<sup>245</sup>.

### **7.2.1 Práticas e fronteiras**

As primeiras práticas que se relacionam com o trabalho institucional de fronteiras são as da fase de recrutamento, quando se estabelecem barreiras tanto tangíveis como simbólicas para filtrar os candidatos – de forma semelhante ao que se viu no item anterior sobre identidades.

No conjunto relativo ao engajamento, a governança da associação tem papel destacado, já que é o sistema que tem poder de legitimar eventuais mudanças nas fronteiras da organização.

Em relação às práticas que dizem respeito à coprodução de agenda, atividades e produtos, parece haver uma rica dinâmica recursiva entre quadro associativo e fronteiras: à medida que o perfil dos associados muda, os novos associados tendem a trazer novos temas e demandas para a associação, com potencial de redefinir suas fronteiras – o que, por sua vez, pode contribuir, ao longo do tempo, para alterar a composição dos membros. Um exemplo bastante pontual está na fala a seguir:

*[No Congresso,] foram muitos temas absolutamente relevantes e pertinentes. Obviamente ali tem muitas questões referentes a questões de governança; a questões referentes a questões societárias e muitas vezes legais, né? E aí eventualmente, uma das coisas que a gente... E aí pode ser até uma leitura errada da nossa parte. Mas a gente entende que é uma peça*

---

<sup>245</sup> Vale lembrar que uma das únicas comunidades *online* em que o IBGC tem investido seu tempo é um grupo restrito no LinkedIn, exclusivo de conselheiros certificados. É curioso notar que essa comunidade reúne tanto associados como não associados, mostrando a intersecção de diferentes fronteiras institucionais.

*importante dentro da questão da governança corporativa a questão da gestão de risco, que é uma peça cada vez mais relevante dentro, vamos dizer assim, da estratégia. [Alexandre de Oliveira, IBGC]*

Como visto, o IBGC vem ampliando o conceito de governança para incorporar outros temas correlatos – nesse caso, gestão de risco. É por essa abertura que a empresa desse entrevistado se associou, tanto para aprender mais sobre governança como para dar sua contribuição ao entendimento que o IBGC tem sobre risco. A partir de seu conhecimento, ele julgou que no Congresso anual o tema ainda foi pouco tratado e mereceria mais atenção. Esse ativismo interno não se restringe aos eventos: esse associado já buscou informações de como participar da comissão temática sobre riscos.

Finalmente, uma das práticas que mais se relaciona ao estabelecimento ou reforço de fronteiras é a segmentação do que é exclusivo para associados ou aberto para um público geral. Isso pode ocorrer tanto na etapa do engajamento – por exemplo, apenas membros podem participar de uma comissão – como na de manutenção, quando diz respeito aos benefícios, produtos e serviços restritos aos associados.

Neste ponto aparece um dos mais instigantes dilemas das associações baseadas em causa ou identidade. Como visto na literatura, organizações desse tipo se encontram dentro de um *continuum*: dedicar-se apenas aos associados, em um extremo, voltar-se de forma aberta a terceiros ou à sociedade em geral, no outro. Os três casos aqui estudados povoam a zona cinzenta em que restringem parte de sua atuação à própria base, mas dedicam boa parte de seus esforços e recursos para benefício amplo – publicações abertas e gratuitas, notícias e conteúdo no *website*, minicursos acessíveis sem restrições.

A Abong ilustra claramente o dilema entre delimitar suas fronteiras e fazer valer sua causa e seus valores (no caso, por uma sociedade democrática, aberta, inclusiva). Ainda que haja algumas atividades restritas<sup>246</sup>, a grande maioria é aberta de forma ampla:

*Um problema da Abong é que não tem essa lista [com benefícios para associadas]. Nós não temos essa lista. A gente até pensa em criar em algum momento, mas ainda não tem. Todos os*

---

<sup>246</sup> E mesmo nesses: “Essa coisa da formação é específica para os associados. Por exemplo, a gente teve essa do Siconv que eu falei e no ano passado a gente teve as oficinas de comunicação e direitos humanos para os associados. Aí apareceu alguém [de fora], a gente aceitou porque cabia. Mas ela é pensada para os associados”. [Marta, Abong]

*serviços da Abong são amplos. O serviço que a gente presta de informação e de formação, eles nunca são exclusivos para os associados. É até um debate. [Vera Masagão, Abong]*

Como visto, em grande parte esse espírito de abertura vem de outros elementos da história e da cultura em que a Abong está imersa:

*Como muito do que a gente produz de qualidade a gente disponibiliza para o público. Ou porque foi financiado com dinheiro público, ou porque foi financiado por uma agência internacional, mas que quer fortalecer o campo das organizações. Numa visão muito fortemente não corporativa. Pode até a gente chegar [a ser mais restrito], mas acho que não será muito forte essa visão de que... Eu acho que são benefícios intangíveis assim, né? Acho que a entidade precisa acreditar e querer. Não dá pra vender assim vantagens menores. Não colará muito. [Vera Masagão, Abong]*

Não colará muito entre as associadas atuais da Abong<sup>247</sup>, mostrando assim, novamente, a interação entre perfil das associadas, práticas e fronteiras: criar mais benefícios exclusivos poderia até ajudar a conseguir mais membros, mas com o risco de alterar valores e até afugentar a base tradicional.

### **7.3 Trabalho narrativo: eu sempre dou esse exemplo porque é verdade**

*Aqui, por exemplo, eu sempre tive um contato muito bacana com o Dr. Alberto. Ele é aposentado e isso significa dizer que ele faz muita coisa aqui dentro. Ele estava sempre envolvido nas coisas. Qualquer coisa que você ia fazer você encontrava com ele e tal, dali surgiam conversas. Com essas conversas você ia conhecendo, por exemplo, como o IBCCrim foi fundado; com qual propósito. O que aconteceu, por exemplo, pra gente ter um contato... A primeira coisa... O primeiro livro comprado na biblioteca. Antes era num predinho ali da Tabatinguera e depois compraram aqui juntando dinheiro do bolso. Essas coisas todas você vai reunindo conforme você vai conversando e tal. E aí você vai vendo como é que as coisas funcionam e você passa, como eu disse, a ter abertura de criticar essas coisas. “Isso aqui é bom, mas eu acho que não está legal. Vamos mudar o formato.” E a gente já mudou muita coisa. [Rafael Lira, IBCCrim]*

Uma das mais tradicionais e poderosas ferramentas humanas capazes de definir, transmitir e atualizar valores e normas é a contação de histórias: não é de se surpreender que a produção de narrativas seja vista por Zilber (2009) como ato fundamental para a manutenção institucional. Em sua visão, os “*causos*” contados contribuem para a manutenção dos

---

<sup>247</sup> Nas palavras de uma associada: “Porque muitas vezes você se associa a uma organização porque você quer fortalecer o movimento de consumidores no Brasil independente e se sentir representado por ela, e por outro lado de repente você vai ter um problema de relação de consumo em que você vai querer uma orientação a respeito e tal. Então o Idec [Instituto de Defesa dos Consumidores] tem que dar uma contrapartida em serviços, nós não enxergamos isso como serviços e sim benefícios, mas eu acho que de uma forma muito mais estruturada. **Eu não espero que a Abong reverta em serviços para seus associados.** Eu não sei, eu posso estar dentro de uma visão Carlota, que eu sou representante do Idec, mais pontual, eu acho que o benefício dela é nos representar nas instâncias em que ela atua de uma forma coletiva e em defesa das associações de direitos.” [Carlota, Abong]

simbolismos institucionais, ainda que se deva reconhecer que são processos políticos (pois servem aos interesses de alguém). Finalmente, ele nota que histórias ambíguas são valiosas por atender a diferentes demandas de diferentes públicos.

Ao longo desta tese já apareceram muitos exemplos de histórias contadas por entrevistados que claramente ilustram ou iluminam características da associação e de seus associados, bem como permitem uma leitura compartilhada de sua realidade e de seu contexto. As narrativas permitem explicar também como o associado se identifica com a associação; qual o sentido que ela tem em sua vida, como neste relato da atual presidente do IBGC:

*Eu comecei a me questionar por que eu me envolvia tanto com governança, que era uma coisa que demandava bastante de mim. Porque eu era uma executiva, que você sabe muito bem como é a vida de um executivo hoje em dia. A gente trabalha 14 horas por dia. Trabalha final de semana. E eu a bem dizer cavava espaço da minha vida pessoal para dedicar para o IBGC e pra governança. Eu fazia viagens para os congressos e conferências e eu que pagava tudo isso. Além do meu tempo, que era bastante escasso, eu ainda por cima investia nesses programas e viagens. Nessas conferências e tudo isso. Chegou num dado momento que eu comecei a me questionar por que tanto esforço e envolvimento. E isso me conduziu a uma reflexão que essas coisas... Princípios de governança tinham muito a ver com a minha visão de mundo. Com os meus próprios princípios. E foi nesse momento que eu comecei a refletir. O que acabou resultando em eu deixar a vida executiva pra me tornar uma pessoa totalmente dedicada à governança. [Sandra Guerra, IBGC]*

Quando o foco é pensar nas narrativas como um trabalho institucional em si, começam a aparecer alguns padrões: encontrou-se três grandes tipos de narrativas, detalhados a seguir.

### **Narrativas históricas**

Semelhantes ao que Lawrence e Suddaby (2006) chamam de trabalho mitológico, essas narrativas têm por função idealizar a criação da associação, selecionando casos, imagens e símbolos que desvelam um começo heroico por um grupo motivado de idealistas que superam os mais diversos obstáculos.

Sem dúvida, a principal narrativa histórica encontrada é a do IBCCrim, com a repetida menção por associados e funcionários<sup>248</sup> da idealização do instituto como resposta ao *impeachment* do Collor e ao Massacre do Carandiru. Mas nem só de grandes sagas vive esse tipo de esforço institucional; alguns elementos muito simples e pontuais apareceram em

---

<sup>248</sup> E aqui reproduzida, por sinal, como visto no capítulo 5.

muitas entrevistas. Ainda no caso do IBCCrim, vários entrevistados falaram da sede inicial, a “salinha pequena que havia na Rua Tabatinguera” [Dr. Alberto, IBCCrim], que também foi muito encontrada na leitura de boletins comemorando aniversários do instituto. O IBGC também apresenta um recurso semelhante, visto que muitos entrevistados falaram do momento em que chegaram “a ocupar uma sala que era dois andares acima da casa dos elevadores” [Leonardo Viegas, IBGC]. Em ambos os casos, cenários desafiadores que valorizam ainda mais as conquistas alcançadas, além de reforçar princípios de abnegação, dedicação voluntária, sacrifício em prol da associação.

Finalmente, outro mito fundante de cada associação é a história de seus primeiros sucessos: a palestra de *Sir Cadbury* para o IBGC, o início das publicações do *Boletim* e da revista para o IBCCrim, o protagonismo na realização da ECO 92 para a Abong. São histórias contadas e recontadas por associados, gestores e conselheiros, e estão presentes nos esforços de preservação da memória organizacional de cada uma delas. Dizem muito sobre o que é a associação e o que consideram digno de ser destacado.

### **Narrativas sobre o campo organizacional**

Uma das principais funções de uma narrativa é dar sentido a uma sequência de eventos; traduzir uma série de acontecimentos por vezes desconexos em uma história com coerência interna. Histórias e recursos narrativos que descrevam e expliquem cenários complexos e desafiadores se mostraram importantes para as associações estudadas.

No IBCCrim, a narrativa principal é de um ambiente duro, que clama por um Direito Penal máximo e violento, cabendo ao instituto ser um bastião de resistência. Vários entrevistados usaram expressões como “datenização” para descrever essa postura dominante, referindo-se ao apresentador de TV José Luiz Datena, famoso por suas posições extremas quanto aos direitos humanos<sup>249</sup>, ou como na seguinte avaliação:

*Mas, socialmente falando, essas posições [do IBCCrim] ainda são minoritárias, a franca maioria [das pessoas] é influenciada por juristas do tipo Hebe Camargo, Ratinho, Datena e por aí vai. [Alberto Toron, IBCCrim]*

Crises parecem ser fenômenos propícios para a geração de narrativas, já que são naturalmente complexas e permitem múltiplas interpretações. Já foi descrito no caso do IBGC como as crises corporativas de 2001 e 2008 serviram de mote para narrativas que ressaltam a

---

<sup>249</sup> Sintetizadas em frases como “*direitos humanos apenas para humanos direitos.*”

importância da governança, visto que as crises aconteceram justamente por falta das melhores práticas.

Mas não há narrativa mais presente em todas as entrevistas do que a da crise das ONGs, tema recorrente – quase onipresente – entre associados e funcionários da Abong. É interessante observar que as primeiras menções à crise de financiamento surgem ainda no começo da década de 1990, nos primeiros passos da organização. Essa narrativa se fortalece nos anos seguintes, e às questões financeiras se somam outros diagnósticos, como crise de legitimidade e de criminalização dessas organizações. Um exemplo de como a crise descreve a situação da Abong e de suas associadas vem a seguir:

*Há algum tempo atrás, não estou lembrado se foi 2007 ou 2008, em algumas discussões que nós tivemos sobre a situação da Abong eu identifiquei uma certa situação de crise que ao meu ver eu dizia estava... era antes de tudo uma crise do tecido associativo da Abong. [...] Muitas ONGs associadas à Abong entraram em crise e algumas chegaram a uma crise terminal. [Jorge Durão, Abong]*

Não se quer dizer, é claro, que a crise é um mero recurso narrativo; parece evidente que há dificuldades financeiras e de legitimação reais do perfil de organizações que compõem a Abong. Mas é interessante, ainda assim, refletir sobre o que significa conviver com uma leitura de cenário desse tipo por mais de duas décadas, principalmente quando se pensa as respostas oferecidas pela associação<sup>250</sup>. Em geral têm sido duas: tentar estancar a saída dos financiadores internacionais, argumentando em favor de sua importância; e lutar por um melhor ambiente regulatório, que inclusive preveja a criação de fundos públicos que financiem as ONGs brasileiras. Ainda assim, há quem faça a seguinte avaliação dessa situação:

*Eu acho que fala-se muito em crise das organizações do campo da Abong. Se há uma crise você tem que dar uma resposta. Quer dizer, como uma organização que representa as ONGs enfrenta essa questão? Então eu acho que existem... Ela enfrenta por meio de um posicionamento político: é preciso trabalhar o marco regulatório, a não criminalização das organizações da sociedade civil. [...] Só incidência política não resolve. Você tem que dar resposta aos dilemas dos seus associados, senão você perde representatividade. [Anônimo]*

## **Narrativas sobre o espírito idealista e voluntário da associação e do associado**

---

<sup>250</sup> É interessante lembrar a citação da entrevista da Marta, gestora financeira da Abong, no capítulo anterior. Ela comenta que, em sua percepção, muitos associados argumentam não ter como pagar a taxa associativa pela falta de recursos, mas em sua visão às vezes isso demonstra mais falta de comprometimento. É de se pensar se a predominância do discurso de crise não cria um ambiente propício para essa argumentação por parte dos associados.



O último tipo de histórias recorrentes nas entrevistas reúne os “*causos*” de cunho moral, que exemplificam nas pequenas e grandes ações de personagens importantes da associação muito do espírito idealista e de dedicação voluntária que se quer propagar. A história do idealizador do IBGC, Bengt Hallqvist, esperando na fila da Alphagraphics para tirar cópias ilustra bem esse conjunto de narrativas.

Essas histórias claramente servem a dois públicos: não só aos associados, mas também aos funcionários, em especial os que são contratados à medida que a associação se burocratiza e que não viveram épocas em que o voluntariado dos associados era bem mais presente em todas as tarefas e atividades da organização.

Como exemplo, a gestora financeira da Abong, Marta Vieira, contou como na época da crise financeira da Abong os próprios diretores voluntários se comprometeram a assumir tarefas que antes eram do escritório para reduzir a sobrecarga de trabalho, que havia aumentado em função da redução da equipe.

O seguinte relato ilustra bem como esse espírito da associação deveria contaminar a todos, do mais simples funcionário ao mais alto gestor:

*Eu falo para todo mundo que até a Heloisa [superintendente geral do IBGC] atende telefone. Até a Heloisa dá uma água, um café, se precisar, para uma visita, por que a gente não pode fazer? **Eu sempre dou esse exemplo porque é verdade.** Aqui é assim, você é a superintendente geral, mas se precisar fazer você faz. Às vezes nas empresas não é assim, né? A pessoa, diretor, ele não atende telefone porque ele é diretor. E aqui, com esse espírito de associação e todo mundo trabalhar numa causa só, talvez seja movido por causa disso. Talvez não, acho que sim. [Janaína Cavalcanti, IBGC]*

### **7.3.1 Práticas e narrativas**

As principais práticas de gestão associativa em que as narrativas frutificam são descritas a seguir.

Na etapa de recrutamento, as histórias se fazem presentes tanto nos esforços de comunicação geral da associação como nas práticas de atração de candidatos. Nesse ponto, histórias contadas por pessoas que já são associadas se revestem de especial legitimidade, para o bem e para o mal – afinal, não existem apenas “*causos*” favoráveis.

Já durante o engajamento, as narrativas são fundamentais na coprodução da agenda da associação: ao dar sentido ao ambiente e à situação da organização, permitem que se façam escolhas e se adotem prioridades. Não custa lembrar que aqui também não há histórias únicas ou por si só verdadeiras; as narrativas dominantes dentro das associações também são fruto de lutas políticas mais ou menos explícitas e refletem diferentes posições de diferentes correntes de associados.

Ainda no engajamento, e da mesma forma que acontece no recrutamento, as histórias que associados contam uns aos outros têm grande poder de influenciar a visão que estes têm da associação, de suas qualidades e de seus problemas.

Finalmente, na manutenção, as práticas de comunicação associativa são um canal essencial para a produção e disseminação das narrativas institucionais. Não é por acaso que os três casos já produziram publicações contando sua história por ocasião de algum aniversário – 10 anos, 15 anos, 18 anos...

#### **7.4 Trabalho de liderança: *pela manutenção desses valores***

Em teoria, o líder institucional é um “estadista” encarregado de dois grandes desafios, que por vezes se chocam: conquistar legitimidade para a organização e garantir sua integridade (SELZNICK, 1957; KRAATZ, 2009). Falar em liderança em associações implica em mais um complicador: o caráter coletivo da liderança associativa. Ainda que possa haver pessoas com muito poder interno, por definição a governança nesse tipo de organização tem bases democráticas; é possível lembrar ainda da expressão usada por uma das entrevistadas ao mencionar que é “como se o negócio fosse de todos [...] Ele [o associado] é um pouco o dono”. Mas nem todos mandam, é certo. Essa liderança coletiva está distribuída, principalmente, entre quem faz formalmente parte da governança (posição em cargos eleitos), quem tem legitimidade informal e o principal gestor pago.

#### **Liderança e legitimidade**

Como visto na revisão de literatura, ainda se sabe pouco sobre o processo pelo qual as associações conquistam sua legitimidade no começo. As evidências coletadas nesta pesquisa indicam algumas pistas. O grupo que idealizou cada associação compartilhava algumas características, entre as quais a de serem pessoas e organizações com trajetória e reputação estabelecida em seus campos de atuação. Assim, parece que no início os associados fundadores é que legitimaram a associação, sua criação e seu desenvolvimento. Além disso,

também se observou como esse grupo buscou o reconhecimento de terceiros tidos como importantes – seja organizações similares, como os institutos de conselheiros do exterior, no caso do IBGC, seja de parceiros e financiadores internacionais, como no caso da Abong. Por fim, as associações começaram a desenvolver atividades e produtos que se destacaram e ajudaram também a legitimar a própria organização, como é o caso de eventos e cursos do IBGC, das publicações do IBCCrim e das mobilizações da Abong. Em todas essas etapas, a atuação intensa e comprometida das lideranças idealizadoras foram fundamentais, mobilizando suas redes e recursos pessoais.

### **Liderança e integridade organizacional**

Os esforços pela manutenção da integridade organizacional tomam as mais variadas formas em associações: construção e disseminação de narrativas integrativas, como discutido anteriormente; gestão da política interna, equilibrando demandas e grupos com visões diferentes; esforço pela integração e coesão entre equipe profissional e voluntária; cuidado para que valores, causa, identidade e atividades façam sentido em conjunto (ou ao menos *pareçam* fazer sentido); sempre por meio de persuasão e promessas de recompensas reputacionais, muito mais que financeiras.

Dentre as muitas situações observadas durante a pesquisa, julga-se que o relato a seguir é especialmente significativo para mostrar o exercício da liderança institucional associativa.

Esta situação foi observada pelo autor em uma das reuniões semanais de Diretoria do IBCCrim de que pôde participar como observador não interveniente. A reunião, no dia 12 de setembro de 2013, reuniu cerca de 15 pessoas, entre membros da Diretoria, associados e funcionários, alguns entrando e saindo ao longo do encontro. Teve duração de quase três horas e passou por muitos pontos, desde os mais cotidianos (problema no PABX, horário de trabalho dos funcionários) até atividades do instituto (fazer ou não um curso em Natal) e decisões mais políticas (parcerias, criação de comissões etc.). Após quase duas horas de discussão, o Dr. Alberto – que até então participava pouco – se levantou e propôs um questionamento<sup>251</sup>:

---

<sup>251</sup> É uma paráfrase, visto que não foi permitido gravar a reunião, apenas tomar notas.

*“olha, acho muito importante tudo o que foi discutido até agora, mas quero saber o que vamos fazer sobre o Código Penal [uma nova proposta de reforma estava entrando no Senado]. Porque se não tivermos capacidade de dar opinião sobre isso, fecha o instituto.”*

Ainda que com algumas idas e vindas, o assunto passou a dominar a reunião, discutindo-se medidas a serem tomadas, como dinamizar a comissão existente sobre esse tema, qual posicionamento caberia ao instituto, como navegar os meandros políticos internos para lidar com o tema<sup>252</sup>. Os presentes iam opinando e lembrando a todo momento do histórico do IBCCrim nesse assunto, que o acompanha desde sua criação.

É interessante observar como um tema que não estava na pauta original da reunião foi colocado de forma assertiva pelo Dr. Alberto, claramente um tipo de liderança informal (posto que atualmente ele não ocupa cargo formal no IBCCrim), mas com ampla legitimidade dentro da organização. Representa essencialmente esse tipo de trabalho institucional em que se volta a discutir qual o propósito da organização (*“se nem isso fazemos, fecha o instituto”*).

Antes de passar à análise das práticas, uma observação. É preciso lembrar que a liderança institucional aparenta ser ainda mais distribuída e complexa no caso das metaorganizações, em que o líder precisa navegar não só na governança da associação como também nos arranjos políticos de seus associados.

#### **7.4.1 Práticas e liderança**

Esse tipo de trabalho institucional é o que parece estar presente em maior conjunto de práticas de gestão associativa.

Na etapa do recrutamento, é fundamental o papel da liderança na divulgação e na gestão da reputação da organização, em especial ao fazer a representação da associação externamente, em eventos e em participação na mídia. Aqui, novamente, ressalta-se o aspecto coletivo e compartilhado da liderança institucional, já que é comum vários associados – e até gestores pagos – fazerem essa representação, restando, portanto, o desafio de uma voz coerente.

---

<sup>252</sup> Discutindo-se em especial quem deveria se envolver com o tema e como lidar com associados que haviam se responsabilizado por tarefas específicas, mas estavam produzindo pouco, tudo isso “de forma diplomática”.

Na fase do engajamento, não há dúvida de que a liderança acontece principalmente por meio das práticas ligadas à governança associativa. Aqui é interessante lembrar um esforço presente em alguma medida nos três casos, conforme já discutido: mecanismos para seleção de candidatos à governança. Eles podem ser interpretados como esforços de manutenção da integridade organizacional:

*Vira e mexe nós estamos discutindo como é que se deve funcionar as questões das eleições. Mas nós temos a comissão de indicação, que tem alguns dos ex-presidentes. Pessoas consideradas isentas. Imbuídas dos valores. Que conhecem os valores históricos do IBGC e como tal podem zelar pela sua preservação. Pela manutenção desses valores. Uma coisa que já funciona e me parece que bem. [Leonardo Viegas, IBGC]*

É certo que há quem veja que esse tipo de interpretação pode ser questionada, pensando se não é apenas uma forma bonita de disfarçar mecanismos de manutenção de um grupo no poder. Essa reflexão é feita desta forma no contexto do IBCCrim:

*Você sabe que o IBCCrim nasceu com a ideia de ser permanentemente oxigenado. Mas houve época que se tinha medo que [uma determinada pessoa], cujo nome eu não vou citar, tomasse conta do IBCCrim, tomasse de assalto o IBCCrim, colocando novos associados, o diabo, e tomasse conta. Então aí começaram a se criar os primeiros mecanismos, que tem na AASP [Associação de Advogados de São Paulo], de renovação parcial do Conselho, enfim. A ideia inicial é que se você fosse diretor você não podia participar da nova diretoria. Depois eles mudaram a regra, para ser presidente você tem [antes] que ser diretor. Então traíram um pouco os compromissos iniciais em nome de uma preocupação arrivista, uma preocupação antiarrivista de alguém que pudesse tomar o IBCCrim e desviá-lo dos seus propósitos. Eu não sei quanto isso era real ou fictício para se manter o que se queria manter. [Alberto Toron, IBCCrim].*

Observou-se ainda outro tipo de prática ligada à governança e à liderança institucional: o convite para participar da governança. É um processo fundamentalmente político e carregado simbolicamente, em que se misturam valores, emoções e afetos entre associado e associação. Um entrevistado descreveu o processo pelo qual foi convidado a participar da governança da associação como uma decisão difícil, que inicialmente pretendia recusar. No entanto, o associado que fez o convite insistiu, “cobrando a dívida” – foi essa a expressão utilizada – que o entrevistado tinha para com a associação. O convite foi aceito.

A pequena história acima também reforça a importância e o desafio da liderança institucional como processo que reforça a interação e a interdependência entre membros. Finalmente, o comportamento ético dos líderes – ou seus possíveis desvios – é um ponto que ganha ainda mais amplitude se comparado às atitudes dos associados em geral.

Uma última prática que relaciona liderança e gestão associativa é a decisão de desligamento de um associado. Ainda que seja algo pouco comum, não se pode esquecer que, em última instância, essa é uma decisão do Conselho, mesmo nos casos em que existem estruturas de suporte, como uma comissão de ética ou de conduta.

### **7.5 Trabalho de infundir valores e criar rotinas: *nossa, que bom que vocês estão fazendo isso!*<sup>253</sup>**

Esse tipo de trabalho institucional é, talvez, o mais próximo ao sentido original de institucionalização: quer-se entender como as práticas organizacionais são infundidas de valores que vão além dos requisitos técnicos mínimos e se criam rotinas que permitem sua reprodução muito depois do afastamento dos idealizadores dessa prática (LAWRENCE e SUDDABY, 2006). Se, como a maioria dos entrevistados falou, a experiência de uma associação não é similar à de outros tipos organizacionais, é porque parte de suas práticas está imersa em valores e fundações normativas que conferem um sentido especial a essa tarefa.

A pesquisa empreendida encontrou muitos exemplos de como as rotinas associativas ganham um colorido especial que não faria sentido de um ponto de vista estritamente instrumental, os quais serão tratados no próximo item. No entanto, julga-se importante destacar duas percepções sobre rotinas e associações: a importância do *aprender associativo* e o grau em que as práticas da associação emergem a partir da cultura de seus associados – símbolos, técnicas, vocabulários, aparência material.

#### **O aprender associativo**

Esta é uma ideia que apareceu em diversas citações de entrevistas ao longo desta tese, e que vale uma reflexão um pouco mais aprofundada. As características organizacionais das associações fazem com que sejam um ambiente complexo para um recém-chegado: há questões técnicas, administrativas e políticas emaranhadas umas com as outras; há diversos

---

<sup>253</sup> No original, em inglês, *embedding and routinizing*. O restante do título vem da entrevista com a estagiária de comunicação da Abong, que comentou de um trabalho que havia feito, em que escrevia artigos com associadas para os veículos da Abong: “Foi a primeira vez que a gente ligou para eles e fez uma matéria. E aí a moça que me atendeu ficou superfeliz e falou ‘Nossa, que bom que vocês estão fazendo isso!’ E me passou muita informação. Foi uma supermatéria”. [Nana Medeiros, Abong]

caminhos formais e informais que podem ser percorridos para se chegar onde se quer; e o próprio propósito da organização é objeto de discussão e reinterpretação contínuas.

A citação a seguir dá exemplo de um esforço de *ensinar associativo*:

*[o que é aprender a Abong?] precisa aprender, tem um monte de e-mail que você vai receber, demanda pra tomada de decisão, se vai ficar responsável por um pedaço, então a Adriana [membro da Diretoria], por exemplo, ela chega, a primeira reunião que a gente fez com ela foi em abril, com ela eu aproveitei muita coisa que eu tinha feito pra [gestão anterior]. [...] Até a primeira reunião desses cinco eu fiz um material que eu gosto dele, hoje já não vale mais, tem muita coisa que já não é verdade, mas assim, como é que a Abong toma decisões, como é que a Abong, quem são as pessoas que trabalham nessa instituição... [Helda Abumanssur, Abong]*

O dinamismo das associações é exemplificado não só pela constante renovação da governança, mas também porque o cotidiano muda, “tem muita coisa que já não é verdade”. Mas esse ainda é um ato explícito de tentar educar alguém sobre as práticas da organização. Há outro nível, provavelmente ainda mais importante, que ocorre de forma tácita: o *aprender associativo* pela convivência com outros associados e na associação<sup>254</sup>.

*Eu só entendi bem o que era a Abong quando a gente começou a participar das reuniões locais. [Eleutéria da Silva, Abong]*

Esse entendimento demanda tempo e dedicação; nas palavras de um entrevistado, só fica mesmo quem “começa a ir atrás”, “insiste muito”.

### **O cotidiano associativo e a cultura do associado**

Todas as associações pesquisadas recrutam associados, engajam-nos em suas atividades, realizam práticas de manutenção e cuidam da saída dos insatisfeitos ou indesejados. Para além das semelhanças, é certo que há muita variação, como as dezenas de exemplos já mapeados deixam claro. Entretanto, há um aspecto que explica parte dessa variação e que ainda foi pouco explorado: a aparente relação entre a cultura do associado e como isso influi as práticas da associação – ou como suas práticas estão imersas nessa cultura.

Essa impressão emergiu da pesquisa de campo. Não apenas nas leituras e nas entrevistas, mas principalmente nas visitas às sedes das associações e a seus associados. Ficou patente o quanto as organizações são feitas à imagem e semelhança de seus membros.

---

<sup>254</sup> É possível argumentar que a dificuldade que as associações têm com suas regionais vem não tanto da falta de produtos e eventos regionalizados, mas da própria distância física, que dificulta essa convivência e esse aprender associativo.

*Uma ida ao IBGC leva o visitante à cobertura (25º andar) do WTC (World Trade Center), um prédio todo espelhado e moderno próximo à Marginal Pinheiros. É possível ver helicópteros pousando e decolando dos prédios vizinhos pela janela. Após vencer duas recepções – no prédio e na antessala do próprio instituto – chega-se a um ambiente típico do mundo corporativo, com imponentes salas de reuniões, computadores e equipamentos modernos e fotos dos presidentes do Conselho na principal sala de reunião. O ambiente dos funcionários traz uma mistura entre o casual e o formal – calças e camisas sociais; ternos e paletós em eventos e reuniões de Conselho. A língua franca vem definitivamente do mundo corporativo – Balanced Scorecard, desempenho sustentável, responsabilidade corporativa.*

*Já quem visita a Abong se encontra em um prédio de oito andares na região central de São Paulo ocupado principalmente por uma de suas associadas (a Ação Educativa). A Abong ocupa parte do 7º andar, mas para chegar lá é necessário passar pela recepção no térreo. Este local, que fica diretamente aberto para a rua, costuma estar povoado de ativistas, lideranças comunitárias, jovens e educadores, que fazem parte das atividades da anfitriã Ação Educativa. Chegando ao 7º andar, uma porta de madeira abre o escritório da Abong, onde ficam todos da equipe, com uma pequena sala de reunião e um arquivo da organização. O ambiente é bastante informal e de muita cordialidade; camisetas, sandálias e computadores em variados estados de atualização. Há vários cartazes e folhetos das associadas e de lutas e causas da associação. Fala-se de projetos, marco lógico, programas de desenvolvimento institucional e análise de conjuntura política.*

*Por fim, uma visita ao IBCCrim nos leva à pequena Rua XI de Agosto, de um quarteirão apenas, que sai da Praça da Sé, no Centro de São Paulo. A pequena fachada do prédio de seis andares é vizinha de pequenos comércios populares, lanchonetes e portas fechadas. Sobe-se um pequeno lance de escadas para chegar à recepção do prédio, que encaminha até a recepção do IBCCrim, no 2º andar. É nesse andar onde se dá a vida social do instituto, que, além da recepção, inclui uma pequena copa, uma sala de reunião (que também faz as vezes de sala de espera) e o chamado auditório do IBCCrim, uma sala em que cabem entre 30 a 40 cadeiras. É onde acontecem as reuniões de Diretoria e alguns cursos e eventos. Os outros andares levam às seções administrativas e à biblioteca da organização. Também há uma mistura de casual e formal, mas que se aproxima mais do mundo da gestão pública – em especial do Judiciário. Muitos associados trajam terno e gravata (juízes, advogados), mas parte da equipe usa camiseta ou camisa com calça social. O vocabulário organizacional*



*também toma emprestado do mundo jurídico e público, como no já citado nome e no formato dos Relatórios de Atividades anuais.*

Em resumo, muito da rotina de cada associação e das práticas descritas a seguir está imerso em diferentes culturas: corporativa, do mundo das ONGs e dos campos jurídico e estatal.

### **7.5.1 Práticas, valores e rotinas**

Por definição, seria possível achar em cada prática associativa descrita – do recrutamento até a saída – elementos que mostram valores e normas institucionalizados. Para evitar repetições e redundâncias, propõe-se focar em apenas uma dessas práticas, brevemente mencionada na descrição do caso da Abong.

É um exemplo interessante, pois mostra a diferença entre a realização de uma prática como uma tarefa principalmente administrativa, com objetivo preciso, e uma ação que se reveste de elementos substantivos. Fala-se da pesquisa de dados e da divulgação de um perfil dos associados.

Tanto o IBCCrim como o IBGC coletam *rotineiramente* informações sobre seus associados, principalmente quanto a dados cadastrais e perfil básico – em qual categoria o associado se enquadra, por exemplo. O IBGC ainda vai além e faz pesquisas de satisfação, com as quais consegue ter uma visão mais completa de quem é seu associado.

No entanto, apenas a Abong faz dessas coletas de informações um ato de posicionamento institucional. A associação já lançou quatro edições de publicações, chamadas de perfil ou panorama das associadas Abong, em que discute não apenas seu perfil como questões relevantes do campo. É claro que há um uso administrativo e até estratégico dessas informações, pois elas apontam fragilidades e demandas de seu quadro. Mas o mais importante é o que se revela de forma implícita: a organização parece afirmar que faz esses censos por considerar que são importantes e que o estudo de suas ONGs é algo que tem valor em si mesmo; é algo tão relevante que precisa ser feito e divulgado para o campo e para a sociedade em geral. É possível afirmar que esse tipo de publicação é resultado, acima de tudo, de uma decisão política por parte das lideranças da organização.

Em resumo, infundir valores na rotina associativa é transformar uma atividade que poderia ser feita de forma técnica, instrumental – a coleta de dados de sua base associativa – em uma ação carregada de valores e formas de pensar que mostram a importância das ONGs (e da Abong,

por tabela). É um ato especialmente poderoso ao fazer com que uma prática ligada à manutenção, à atividade-meio, tenha potencial de reforçar o engajamento e o propósito da associação.

### **7.6 Práticas e trabalhos: uma síntese**

O quadro na próxima página resume os principais achados da pesquisa que dizem respeito à relação entre tipos de trabalho institucional e práticas de gestão de membresia. Em seguida se apresentam algumas reflexões sobre uso de trabalho institucional como perspectiva teórica.

Tipo de IW	Relação com quais práticas	Achados de pesquisa relevantes
<p><b>Identitário:</b> Definir, reforçar e revisar a(s) identidade(s) da associação e/ou de seus associados, demarcando suas diferenças em relação ao campo</p>	<p>- <b>Recrutamento:</b> deixa claro o perfil ideal de candidatos a associados</p> <p>- <b>Engajamento:</b> comunicações explícitas e vivência relacional em que se reforça a identidade associativa</p>	<p>- Após definição inicial, a identidade tende a ser estável, sendo atualizada ao longo do tempo. Por vezes, há mudanças significativas de uma vez só (e.g., caso IBGC)</p> <p>- Podem conviver múltiplas identidades e interpretações dentro da associação. Ambiguidade é simultaneamente um risco à integridade organizacional e uma oportunidade para ampliar seu alcance</p>
<p><b>Fronteiras:</b> Definir, defender ou ampliar fronteiras literais e normativas para o alcance da associação, de suas atividades e de sua causa</p>	<p>- <b>Recrutamento:</b> processo que filtra quem de fato se associa</p> <p>- <b>Engajamento:</b> governança toma decisões referentes às fronteiras; relação entre base de associados, temas e atividades</p> <p>- <b>Manutenção:</b> restrição de benefícios para associados</p>	<p>- Fronteiras literais: barreiras tangíveis que separam quem é associado de quem não é</p> <p>- Fronteiras normativas: conjunto de definições de causas, práticas e teorias/conceitos sobre os quais a associação se considera um ator relevante e legítimo</p> <p>- Relação dinâmica entre fronteiras da associação e campo – por exemplo, quando governança interna e externa interferem uma na outra</p>
<p><b>Narrativo:</b> Selecionar, editar e disseminar histórias que reforçam identidades, justificam causas e práticas e idealizam valores e comportamentos</p>	<p>- <b>Recrutamento:</b> material discursivo para comunicação em geral e atração</p> <p>- <b>Engajamento:</b> criação de sentido comum entre os associados e influência em percepções</p> <p>- <b>Manutenção:</b> produção e divulgação da memória institucional</p>	<p>- Principais narrativas encontradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “<i>nosssa história</i>” (idealizam a criação da associação)</li> <li>- “<i>nosso campo organizacional</i>” (situam a associação em um contexto)</li> <li>- “<i>nosso associado ideal</i>” (recontam “<i>causos</i>” que demonstram comportamentos e valores apropriados, como idealismo e dedicação)</li> </ul>
<p><b>Liderança:</b> Conquistar legitimidade interna e externa da associação e defender sua integridade organizacional</p>	<p>- <b>Recrutamento:</b> representação institucional e gestão da reputação</p> <p>- <b>Engajamento:</b> governança como potencial guardião de valores e propósito da associação; processos de seleção de novos líderes</p> <p>- <b>Saída:</b> responsabilidade pela desfiliação de associados indesejáveis</p>	<p>- Liderança e legitimidade: interação entre legitimidade do associado e da associação (em especial com líderes); associação como fonte e objeto de legitimidade externa</p> <p>- Liderança e integridade organizacional: gestão de demandas conflitantes; integração entre equipe e associados; busca por coesão de valores, causa, identidade e identidade</p> <p>- Ambiguidade entre uma visão de governança que protege valores e histórico e uma leitura de manutenção de um grupo no poder pelo poder</p>
<p><b>Valores e rotinas:</b> Infundir valores nas práticas da associação e criar rotinas para garantir sua reprodução ao longo do tempo</p>	<p>Em princípio, toda prática de gestão de membresia <i>tem o potencial</i> de reforçar valores importantes. A fase de manutenção ganha especial relevância para esse tipo de trabalho, para que essas práticas não sejam vistas apenas como tarefas instrumentais</p>	<p>- Entender a associação, seus valores, procedimentos e normas formais e informais é um processo de aprendizado contínuo, que ocorre quanto mais o associado se envolver nas atividades da associação e na relação com seus pares</p> <p>- A cultura da associação parece ser fortemente influenciada pela cultura de seu associado e/ou do campo organizacional (possível caso de isomorfismo mimético).</p>

Quadro 31: Resumo da relação entre tipos de trabalho institucional e práticas de gestão de membresia  
Fonte: autoria própria.

## **7.7 Trabalho institucional como lente analítica: algumas considerações**

Se a perspectiva de *Institutional Work* trouxe contribuições ao estudo das associações e de suas práticas de gestão, é possível também fazer uma breve reflexão sobre o que essa aplicação diz sobre essa abordagem teórica. Como dito, é uma corrente recente da teoria institucional, que ainda precisa de mais críticas e detalhamento.

Os comentários têm como foco três questões: a separação entre criação e manutenção institucional; vantagens e desvantagens da catalogação e separação de diferentes tipos de trabalho institucional; e uma reflexão sobre a questão da agência dos atores associativos, tema fundamental na perspectiva institucional – em especial nos enfoques de trabalho institucional.

### **7.7.1 Criação e manutenção institucional: dois lados da mesma moeda**

Os proponentes da abordagem de trabalho institucional fizeram esforço importante de sistematizar o que entendiam por IW a partir de diferentes artigos e livros publicados nas décadas de 1990 e 2000. Nesse empreendimento, optaram primeiramente por agrupar diferentes formas de trabalho institucional por proximidade conceitual – ao notar, por exemplo, como esforços de valorização / demonização e mitologização<sup>255</sup> são diferentes tipos de trabalho que se utilizam de recursos discursivos.

Após essa divisão inicial, os autores agruparam ainda mais os tipos de trabalho institucional de acordo com seu principal efeito: criar, manter ou diruir instituições. Assim, como visto no capítulo 3, consideraram que *advocacy* e identidade são ligados à criação, enquanto policiamento e valorização / demonização ajudam na manutenção institucional.

Não se pretende negar que essa subdivisão tem lógica e aparenta ter consistência conceitual; é difícil conceber que trabalhos de infusão de valores e criação de rotinas (como os recém-descritos) façam mais sentido se associados à criação ou à diruição de instituições. Ainda assim, a dinâmica que se observou nos casos sugere que as fronteiras entre esses grupos são muito mais flexíveis do que o relato teórico supõe.

Trabalhos de definição e construção de identidades, por exemplo, são sem dúvida importantes na criação de instituições. No entanto, como os casos mostraram, às vezes é necessário

---

<sup>255</sup> Valorizar e demonizar são formas de ilustrar, para consumo público, exemplos especialmente positivos ou negativos de comportamento ou ação; mitologizar é criar mitos a partir do passado organizacional ou institucional (LAWRENCE e SUDDABY, 2006).

revisitar essas definições, atualizando e alterando as identidades da associação e de seus associados, com claro efeito de manutenção institucional.

Da mesma forma, as práticas discursivas e narrativas estão apresentadas na teoria como formas de trabalho de manutenção institucional. Novamente, não se discute a validade dessa proposição; os casos apresentaram muitos exemplos desse tipo de fenômeno. Entretanto, é também possível perceber como as práticas narrativas são fundamentais para legitimar a associação em seus primórdios. Seria até o caso de pensar se um dos elementos necessários para que uma organização comece a se institucionalizar seja a criação de uma narrativa convincente que explique para seus diferentes públicos o que a torna única e valiosa.

Em resumo, ainda que a divisão das diferentes etapas de trabalho institucional possa fazer sentido heurístico, é preciso ficar atento ao dinamismo desse processo e à possibilidade de que certos tipos de trabalho institucional sejam ativados ou reativados ao longo da trajetória da organização ou do campo estudado<sup>256</sup>.

A reflexão seguinte também tem um ponto de partida parecido, uma crítica ao excesso de subdivisões e à multiplicidade de tipos de trabalho institucional.

### **7.7.2 Sobre os muitos e muitos tipos de trabalho institucional**

A presente consideração retoma o tema tratado ao final do capítulo 3 e no início do capítulo 6: o (aparentemente) excessivo número de tipos de trabalho institucional. A solução adotada nesta tese, como visto, foi selecionar alguns tipos de trabalho a partir de alguns critérios ligados à pesquisa empreendida.

Mas o foco dessa reflexão agora é de outra ordem. A maioria dos artigos lidos que empregam a abordagem de IW tende a focar em um ou dois tipos de trabalho institucional: narrativo (ZILBER, 2009), de práticas e fronteiras (ZIETSMA e LAWRENCE, 2010), de liderança institucional (KRAATZ, 2009).

---

<sup>256</sup> À primeira vista, o autor parece estar se contradizendo – até de forma irônica – ao criticar a divisão de etapas do trabalho institucional, visto que o esforço feito para descrever as práticas de gestão associativa também recorreu a divisões semelhantes. No entanto, espera-se ter ressaltado ao longo do texto como essas fronteiras entre os mundos interno e externo da associação são fluidas e como são ricas essas zonas de interação entre associação e campo institucional.

É claro que os estudos acima permitem que se aprofunde o entendimento das propriedades e dos efeitos de cada tipo de trabalho de estudado. A opção desta tese por analisar cinco tipos de trabalho pode ter resultado em análises mais superficiais. Entretanto, julga-se que essa escolha deu uma perspectiva mais ampla de como os diferentes tipos de trabalho institucional interagem na realidade. Para tanto, recorrem-se a dois casos.

O primeiro é a mudança do IBCA para o IBGC, em situação que também se relaciona com o ponto anterior. Como visto, a redefinição da identidade do instituto – mudando do foco no conselheiro para o foco na causa da governança – pode ser interpretada como um esforço de manutenção institucional (ainda que, na proposta da Lawrence e Suddaby, seja um tipo de trabalho principalmente ligado à criação de instituições). Mas, acima de tudo, foi um ato que conjugou diferentes tipos de trabalho.

É interessante apresentar uma fala de um dos idealizadores do IBGC, o executivo sueco Bengt Hallqvist. Em sua entrevista, ele repetidamente se referiu à importância da mudança do IBCA para o IBGC em diversas questões. Por exemplo, ao ser perguntado se no início do instituto era fácil as pessoas entenderem o que significavam conceitos como gestão de Conselho e governança:

*Começamos como o IBCA – Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração – e isso era fácil de ser entendido, quero dizer, era... conselheiros de Administração. Mas, na verdade, nosso sentimento era de que estava faltando alguma coisa. Quer dizer, o que vem em primeiro lugar? São os donos da empresa, e então seus representantes, os conselheiros... mas não para por aí: a gestão, o CEO... Além disso, no caso do Conselho, você tem diferentes comitês, e o mais importante é o comitê de auditoria [...], então a gente trouxe o foco para o processo inteiro [da governança], do começo ao fim<sup>257</sup>. [Bengt Hallqvist, IBGC]*

Esse trecho mostra com riqueza de detalhes diferentes tipos de trabalho institucional empreendidos pelo grupo fundador do instituto. Em primeiro lugar, o trabalho identitário, já descrito. A mudança é justificada por uma narrativa que passou a ser amplamente adotada pela organização (e que esteve presente em outras entrevistas). Não é só uma mudança de foco; há uma lógica por trás disso: é como se a explicação fosse que não faz sentido trabalhar

---

<sup>257</sup> A entrevista foi conduzida em inglês. Aqui está a transcrição original: “We started as IBCA – Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração – and that was easy to understand, I mean, it was... conselheiros de administração. But, really, the feeling was that we were hanging in there... I mean, what comes first? It’s the owners of the company, and then the owners’ representatives, the directors, the conselheiros de administração... but it does not stop there: the management, the CEO... also, in the case of the board, you have different committees, and the most important committee really is the audit committee [...] so we focused on the whole chain, from the beginning to the end.”

apenas com o conselheiro se o processo ou a cadeia inteira da governança vai muito além disso.

Esses pontos também justificam a ampliação das fronteiras do IBGC – e das práticas que cabem dentro desses novos limites. As *melhores práticas* passam a incorporar gestão de comitês fiscais, formação e certificação de conselheiros e auditores fiscais, relação entre CEOs e Conselhos, entre outras. É até possível argumentar que, a partir da lógica acima, o trabalho identitário continua ocorrendo, mas não de forma tão radical quanto daquela vez; agora é parte das *rotinas* da gestão. Passa a fazer parte do planejamento regular pensar se, dentro da base associativa existente (definida a partir da ideia e do discurso da cadeia de governança), há algum subgrupo ainda pouco representado no IBGC (como o de mulheres conselheiras).

Parece, assim, que algumas situações demandam – ou conseguem mobilizar – grandes esforços e criatividade por parte de pessoas e organizações, resultando possivelmente em uma institucionalização mais forte e consistente. Resta então discutir qual o papel dos atores nessa visão – e no contexto das associações.

### **7.7.3 Forças e limites da agência associativa**

Não seria desejável encerrar uma discussão sobre trabalho institucional sem passar por uma reflexão sobre agência, posto que esse é um dos pontos mais importantes da teoria. Para que faça sentido pensar em ações que criam, mantêm e diruem instituições é preciso pressupor algum grau e capacidade de agência. No entanto, considera-se que há limites para tanto, visto que são agentes imersos em campos institucionais e suas normas, regras e formas de pensar. É nesse sentido que Lawrence e Suddaby (2006), por exemplo, falavam de atores culturalmente competentes para navegar dentro de seu campo organizacional.

De fato, os casos parecem ilustrar como os grupos fundadores – e os que foram se juntando ao longo do caminho – foram capazes de agir institucionalmente, criando e mantendo associações que provocaram impacto em seus campos organizacionais e se tornaram valiosas em si mesmas – se institucionalizaram. Mas a pesquisa também traz evidências de como essas trajetórias não são simples nem lineares. Os grupos por vezes demoraram a achar o rumo, há muito de tentativa e erro como resultado de ações mais ou menos conscientes por parte de indivíduos agindo sozinho e, mais importante, coletivamente. Não é possível falar de agência associativa pensando apenas em atores individuais: fundadores e lideranças são importantes,

mas ela é sobretudo um fenômeno distribuído, como proposto por Lawrence, Suddaby e Leca (2011).

Já se mostrou também o quanto da agência associativa está imerso no campo organizacional em que se inserem – principalmente de seus associados, como visto no item 7.5, sobre práticas, cultura e rotinas. Em geral, aqui se tratou do lado positivo dessa imbricação, que advém da legitimidade dessas ações afeitas à cultura dos membros, mas também pode haver consequências não antecipadas.

Um exemplo que poderia ser investigado mais a fundo em estudos futuros é tentar entender quais as dificuldades de mudar as respostas normativa e culturalmente aceitas a um problema dentro da associação quando o ambiente se torna menos auspicioso para essa solução padrão. Como ilustração, o conceito de projeto na Abong e em suas associadas: o projeto combina simultaneamente uma forma de planejamento, uma prática de captação de recursos e uma linguagem de relacionamento com parceiros e financiadores. Há uma história de décadas de relação de ONGs com agências de cooperação por trás da institucionalização do projeto no campo. Entretanto, as mudanças ambientais observadas nos últimos anos – crise de financiamento, saída de financiadores – têm diminuído a eficácia dos projetos como instrumentos de gestão, o que poderia levar à necessidade de se pensar em formas alternativas que substituíssem, ou ao menos complementassem, a primazia do projeto. Mas as entrevistas e a leitura de materiais recentes não indicam que a forma de pensar – e a centralidade do projeto – vão mudar tão cedo. Questões assim de fato evidenciam limites da agência associativa.

Para encerrar a discussão sobre agência, retoma-se uma questão observada anteriormente: o ator associativo é, sobretudo, um agente que aprende a navegar em águas incertas; alguém que se acostuma e se mostra confortável com a confusão de papéis que terá de desempenhar ao longo de sua vida nesse tipo de organização. Essa característica parece ser central na relação entre associação e associado, ainda que pareça ser algo muito mais orgânico do que planejado: a combinação de elementos como a dedicação voluntária, a governança por pares, os propósitos organizacionais subjetivos e vagos e a importância de normas e valores cria um ambiente propício para uma agência criativa e coletiva.



A confusão de papéis – associado, voluntário, gestor, *dono*, muitas vezes exercendo-se mais de um ao mesmo tempo – faz com que aspectos subjetivos, normativos e ritualísticos ganhem mais importância do que requisitos técnicos e instrumentais. Não se nega a relevância desses aspectos, visto que mesmo as tarefas mais rotineiras também podem se revestir de valores e símbolos. Mas a maioria das pessoas que de fato vivem intensamente a experiência associativa o faz pela possibilidade de agir criativamente de forma coletiva e de ser reconhecido por isso.

Não é à toa que os alunos do principal curso do IBGC ainda se referem ao número de sua turma, ressaltando a importância intrínseca (segundo seus próprios critérios) dessa formação<sup>258</sup>; não é por acaso que membros da Abong sentem a satisfação – e os benefícios reputacionais – de se dedicar a uma causa que vai além dos temas defendidos por sua própria organização; não é surpresa que associados recém-chegados ao IBCCrim fiquem contentes em rapidamente passar de admiradores dos veteranos da associação a seus parceiros em velhas e novas iniciativas.

Quando se propõe que a relação entre associação e associado é a marca definitiva desse tipo de organização – e que essa relação pode ter efeitos institucionalizantes –, é disso que se está falando: é explorar o mistério de se atribuir tanto valor e tanta importância a alguém ser nomeado para trabalhar voluntariamente como membro de uma comissão do IBGC, da Diretoria da Abong ou como coordenador do *Boletim do IBCCrim*. E quando se fala em agência associativa, fala-se sobretudo das inúmeras possibilidades de agir dentro de uma associação e de envolver outros em suas ações, e também de se deixar envolver pelas atividades de seus pares: saber que é possível ter *associados* para levar adiante, de forma coletiva, suas lutas e propostas.

---

<sup>258</sup> Tive a possibilidade de entrevistar tanto alunos da primeira como da quadragésima turma, realizada em 2012.

## 8. Considerações finais

Um dos conceitos mais interessantes de se ter em mente ao fazer pesquisa no mundo empírico é o de *taken-for-grantedness*: a ideia de que algumas coisas são tão óbvias e entranhadas em nosso cotidiano que fogem de nossa atenção consciente (BERGER e LUCKMANN, 1966[2011]; SCOTT, 2008). Como se viu, essa é uma das formas mais poderosas de institucionalização – em que algo se torna tão “dado como certo” que dificilmente será questionado.

Em alguma medida, esta tese buscou questionar uma noção implícita na grande maioria dos estudos sobre associações, que toma sua gestão – em especial na relação com associados – como algo *granted*, já dado. Entre os estudos que focam sua atenção no indivíduo – o associado – e os que se dedicam aos efeitos da ação associativa na sociedade costuma haver uma lacuna: não se dá suficiente atenção aos esforços feitos para conquistar e manter associados e engajá-los nas atividades que têm o potencial de produzir efeitos societais.

Não é correto afirmar que essa é uma leitura inédita. Como se mostrou, há alguns estudos que abordam vários temas da gestão associativa. Há também quem tenha trilhado esse percurso completo, como é o caso de Theda Skocpol (2003). Nesse livro, *Diminished democracy – from membership to management in American civic life*, a autora mostra como as associações não são feitas apenas de *joiners* – pessoas que se juntam, se filiam à organização; há um papel fundamental a ser desempenhado pelos *organizers*: os que disseminam o modelo associativo e assumem o papel de liderança local e regional, tanto para dentro da associação como na interação com outras organizações. Finalmente, ela argumenta que isso resulta também em melhores *citizens*: a combinação do aprendizado de se associar a algo e de treinar suas capacidades democráticas e de liderança formaria melhores cidadãos<sup>259</sup>.

O que a autora argumenta, em última instância, é que a riqueza do panorama associativo americano não brotou do nada; foi resultado de esforços conscientes feitos por muitas pessoas e organizações ao longo do tempo. O que hoje pode parecer *taken-for-granted* nem sempre o foi; tampouco há garantias de que continue a ser. Nesse processo necessário de constante

---

<sup>259</sup> É preciso ter cuidado com o modelo proposto pela autora, já que ele faz sentido dentro do contexto e do desenvolvimento histórico dos Estados Unidos. Nesse país, o desenvolvimento do tecido associativo se deu principalmente pela disseminação de grandes estruturas federativas, fazendo com que os *organizers* tivessem papel fundamental ao abrir novas sedes de uma loja maçônica, por exemplo, em regiões novas ou juntando diversos movimentos locais e criando representações regionais e nacionais. Ainda que existam algumas federações de associações no Brasil, não é possível enxergá-las como representantes do tecido associativo geral brasileiro.

renovação e reativação do esforço entre membros pode-se imaginar até uma quarta categoria não descrita por Skocpol: o *worker associativo*, aquele que dá vida dia após dia a uma miríade de pequenas ações que, juntas, formam um retrato poderoso do *trabalho* realizado.

Para cada aumento no número de associados que uma organização reporta há um sem número de funcionários e voluntários que atendem telefonemas e respondem e-mails; pessoas que amargam horas em um estande para divulgar a associação; associados que incentivam seus colegas a conhecer mais sobre o lugar a que dedica tantas horas de sua atenção. Atrás de cada evento, publicação, campanha ou posicionamento público escondem-se muitas horas investidas em reuniões, rascunhos, discussões e brigas. Para cada decisão de renovação de uma membresia há muitos momentos de interação com outros membros, desde os mais sérios e produtivos até os fundamentais cafés de corredor e encontros casuais em outros ambientes.

Em essência, chamar a atenção para o trabalho que se faz para recrutar, engajar e manter associados é ressaltar o quanto a forma associativa parece *taken-for-granted*, mas precisa ser atualizada e reativada a cada novo plano, esforço, empreendimento coletivo.

Após esta breve reflexão, chega-se ao encerramento desta tese por meio de três discussões. A primeira retoma os objetivos de pesquisa, sintetizando o que foi possível avançar. Em seguida se resumem as potenciais contribuições do trabalho, bem como seus limites. Finalmente, são apresentadas algumas sugestões de temas para futuras pesquisas.

### **8.1 Objetivos de pesquisa: uma síntese**

Foram quatro os objetivos de pesquisa propostos na Introdução: dois principais e dois secundários.

#### **Práticas de gestão de membresia**

O primeiro objetivo se propunha a identificar e analisar as práticas de gestão de membresia observadas nos três casos estudados.

Como visto, foram mapeadas 37 diferentes práticas, que se organizam em torno de quatro grandes conjuntos: recrutamento, engajamento, manutenção e saída, devidamente detalhados ao longo dos dois últimos capítulos. Considerando-se as características distintivas do tipo associativo – governança democrática, autogestão, identificação com um ideal ou uma causa coletiva –, o centro da gestão de membresia se encontra nos dois primeiros conjuntos. É no recrutamento que se tenta filtrar o tipo ideal de candidato para a associação; é no engajamento que se busca envolver cada vez mais o associado como dono democrático e gestor voluntário, ao invés de apenas membro passivo ou consumidor de serviços e produtos.

### **Associação e trabalho institucional**

O segundo objetivo tinha como foco analisar as práticas identificadas pela lente do trabalho institucional.

Como passo inicial, argumentou-se que as associações estudadas demonstraram possuir características que indicam algum grau de institucionalização. Ou seja, para seus associados, estas organizações já são mais do que instrumentos descartáveis; ao menos para alguns, são fonte de satisfação pessoal e forte identificação. A partir daí, buscou-se entender como as práticas de gestão de membresia podem ter efeitos institucionalizantes, em especial de manutenção institucional, reforçando no dia a dia valores, normas e padrões culturais que dão à associação suas características distintivas. Mostrou-se como as práticas interagem com diferentes tipos de trabalho institucional, ressaltando-se como algumas práticas estão mais relacionadas a certos tipos de trabalho.

Em essência, a perspectiva de trabalho institucional ajuda a entender como práticas que parecem, à primeira vista, ter uma dimensão apenas rotineira e instrumental podem ganhar um sentido mais rico, contribuindo para a institucionalização e a manutenção institucional da associação.

Apresentaram-se também dois objetivos secundários, discutidos a seguir.

### **Indivíduo, organização e associação**

Aqui se almejava entender quais são algumas das diferenças para a gestão associativa conforme seu tipo de associado – se pessoa física, jurídica ou ambos. Ainda que a maioria das práticas mude pouco em relação ao tipo de associado, encontrou-se alguma diferenciação. Em

linhas gerais, associados individuais têm potencial maior de identificação com a associação e de ter uma relação mais “quente” ou próxima. Já os associados organizacionais apresentaram menor autonomia decisória, precisando envolver as instâncias de suas próprias organizações na governança da associação. Além disso, viu-se que não só a relação tende a ser mais “fria” como há o desafio adicional de lidar com múltiplos pontos de contato com a organização associada. O olhar para o caso híbrido – IBGC – revelou um dinamismo não antecipado, em que membros individuais atuam para associar suas empresas e representantes organizacionais também decidem se associar como pessoa física.

Sem dúvida é necessário investigar essa questão mais a fundo, mas é bom lembrar que a própria discussão sobre o assunto não costuma ser levada em conta pela literatura associativa; espera-se que os indícios aqui levantados ajudem a inspirar novas questões e pesquisas.

### **Quem faz a gestão associativa**

Por fim, este objetivo dizia respeito à necessidade de entender como diferentes atores dentro da associação – associados, conselheiros, gestores e equipe – se envolvem com a gestão de membresia. Em linhas gerais, alguns resultados se deram conforme o esperado, mostrando como diferentes atores cumprem determinados papéis – conselheiros governam, gestores lideram questões mais estratégicas, ligadas ao propósito da associação, e funcionários gerem o cotidiano. No entanto, viu-se que todos se envolvem de alguma forma com diferentes práticas. Finalmente, ficou clara a relevância do próprio associado na gestão de membresia: não apenas se envolvendo em diferentes posições voluntárias dentro da associação como se relacionando com outros associados e, principalmente, exercendo sua capacidade de autogestão, fundamental para lidar com os diferentes papéis simultâneos que pode desempenhar.

## **8.2 Contribuições e limites do estudo**

Acredita-se que são três as potenciais contribuições do estudo, duas de ordem teórica e a terceira de ordem prática.

Ao fazer a revisão da literatura sobre associações, fez-se um esforço especial para tentar sistematizar diferentes perspectivas sobre a gestão associativa, tema que não costuma ser priorizado no estudo dessas organizações. Além disso, com o desenvolvimento da pesquisa

foi possível propor novas perspectivas para o entendimento das metaorganizações e um modelo inicial sobre a gestão de membresia associativa. Finalmente, defendeu-se a associação como objeto de interesse privilegiado para ser estudado pela teoria institucional, em função de suas características organizacionais e de seu papel-chave na relação entre associados e seu campo.

A potencial contribuição à literatura institucional se deu sobretudo nas reflexões feitas sobre o uso da perspectiva de trabalho institucional. Por exemplo, ao apontar a necessidade de selecionar os tipos de trabalho a serem utilizados – que se chamou de abordagem contingente e situacional – ao mesmo tempo em que se argumenta a riqueza de se combinar diferentes tipos de trabalho para prover uma explicação mais completa das práticas de gestão associativa.

Por fim, almejava-se uma possível contribuição aos associados e gestores de associações voluntárias. Nesse sentido, este estudo apresenta uma lista com breve descrição de dezenas de práticas que podem ser úteis como inspiração à gestão. Além disso, reforça o papel insubstituível que o associado tem na gestão de sua organização: é fundamental que funcionários e membros tenham consciência da interdependência de uns e outros nesse processo. Em especial, sugere-se que as lideranças pagas e voluntárias da associação façam um exercício consciente de identificar práticas, valores, narrativas, rituais, produtos e serviços que melhor simbolizem – e corporifiquem – aquilo que torna a organização um ente singular e valioso.

### **Limites de pesquisa**

Não há dúvidas de que é possível encontrar muitos limites para este estudo e suas potenciais contribuições, a começar pelas próprias dificuldades do pesquisador – em termos de capacidades acadêmicas e analíticas – e por aquelas que são inerentes a estudos exploratórios. Em pesquisas desse tipo, em que se imagina começar a desbravar um território pouco mapeado, necessariamente haverá pontos cegos e interpretações erradas ou exageradas de pontos não tão relevantes como se imaginou inicialmente.

Em termos de desenho e condução da pesquisa, o principal problema foi não conseguir dar conta do que foi planejado em termos de eventos de observação direta. Em um estudo focado na prática organizacional, essa técnica de pesquisa se mostra especialmente adequada, e

poderia ter contribuído com descrições mais precisas e possíveis *insights* do cotidiano de gestão que documentos e entrevistas deixam escapar – ou até preferem esconder.

Outro possível problema veio da ambição dos objetivos iniciais, que foram se desdobrando no caminhar de pesquisa e podem ter resultado em afirmações e análises não suficientemente embasadas. Um foco mais claro também favoreceria, possivelmente, um texto mais objetivo. Ainda que talvez não trouxesse algumas das contribuições porventura alcançadas, poderia resultar em que a tese se aprofundasse mais em poucos temas e questões.

Finalmente, retorna-se ao alerta feito por Rego (2010): o risco de enviesar o estudo por uma “ideologia associativa”, em que se considera *a priori* as associações agentes do bem guarnecidas por associados invariavelmente militantes e solidários. Se essa tese tem muitos defeitos, não se acredita que esse seja um deles; a descrição dos casos, em especial, buscou equilibrar potenciais e limites da ação associativa. No entanto, o risco aqui talvez seja o de uma *ideologia institucional-associativa*, em que se interpretaria toda associação como instituição e em que toda e qualquer prática de gestão é feita por membros reflexivos, motivados e competentes e tem efeito institucional. É possível reconhecer que na análise se iluminou mais o que de fato parece ter efeitos positivos do que potenciais problemas, dificuldades e perversões organizacionais. Mas, sobretudo, buscou-se a maior transparência possível quanto aos relatos das situações e dos casos e do alerta de que as associações e suas práticas são instituições em potencial, não destino certo.

### **8.3 Sugestões para futuros estudos**

Não resta dúvida de que muito do que se falou aqui não é representativo da experiência de boa parte dos associados de IBGC, Abong e IBCCrim. Como antecipado pela literatura e evidenciado pelos casos, há grande variedade de graus de envolvimento da base associativa na organização. Seria interessante entender mais quais são esses possíveis perfis e como funciona a dinâmica de interação entre um perfil e outro, além dos processos pelos quais um perfil se transforma no outro – quando um membro ativo se afasta da associação ou vice-versa, por exemplo.

Outro ponto merecedor de novos estudos é a interação entre traços culturais dos associados e a formação da cultura organizacional da associação, em especial quanto a possíveis pressões e processos isomórficos nessa dinâmica – para ficar no vocabulário institucional.

Talvez um dos achados mais interessante da pesquisa seja a percepção de que associados também fazem sua gestão da relação com a associação. Não no sentido de gestão associativa já explorado, em que os membros participam das atividades da organização. O que as entrevistas revelaram é que os associados fazem escolhas mais ou menos conscientes sobre o quanto vão se dedicar à associação; atuam para criar ou aproveitar oportunidades de ação por meio da ação coletiva associativa; constroem redes formais e informais de ação política com outros associados; desenvolvem e disseminam narrativas sobre a relevância de sua participação dentro da associação.

Assim, um estudo complementar ao que foi aqui empreendido poderia revelar quais são as práticas de gestão associativa por parte do associado: o que fazem quando querem se associar; o que fazem quando decidem se engajar; como respondem às práticas de manutenção administrativa; por que e como decidem se afastar ou mesmo se desfiliar. Essa ideia ganha especial relevância quando se pensa que muitas pessoas e organizações são membros de mais de uma associação ao mesmo tempo, sendo necessária também uma gestão de *fidelidade ou dedicação* associativa: como priorizar uma relação sobre outras e quais estratégias existem para lidar com múltiplas identidades e espaços de ação.

Finalmente, as perspectivas de profissionalização e possível mercantilização do mundo social e associativo, em particular, apareceram de maneira importante na revisão de literatura e como contexto na descrição dos casos, mas não se sobressaíram na análise; nem haveria fôlego para incorporar de forma substantiva mais esses temas ao estudo aqui empreendido. Mas certamente são assuntos relevantes para o estudo da gestão associativa, ficando assim como sugestão para que se estudem as práticas de gestão de membresia com foco específico na profissionalização ou na mercantilização da associação e de sua relação com o associado – não mais considerado dono democrático mas, sobretudo, cliente lucrativo.

É possível traçar um paralelo entre os riscos presentes no parágrafo anterior e a seguinte citação:

It is the cardinal difference between gift and commodity exchange that a gift establishes a feeling-bond between two people, while the sale of a commodity leaves no necessary connection. [...] We can also say, to put the point conversely, that in a group that derives its cohesion from a circulation of gifts the conversion of gifts to commodities will have the effect of fragmenting the group, or even destroying it. (HYDE, 2009)



É certo que a citação faz referência a outro contexto: é parte de um ensaio artístico sobre a importância de um espírito de doação (*gift*) em comunidades criativas, que se alimentam de um talento, de um dom (também outra interpretação para *gift*), mas que se realizam na troca, na experiência comunal, como o mundo artístico ou mesmo o acadêmico. Tratar a relação entre associação e associado como um presente que reforça laços e identidades nos lembra o quanto as características dessa relação são essenciais à coesão ou fragmentação do grupo (por sua falta).

Indo nessa direção, propõe-se uma reflexão final para esta tese. É possível antecipar o quanto a gestão associativa deve se tornar cada vez mais complexa e desafiadora. Engajar os associados na associação – tanto em suas atividades-fim como em suas atividades-meio – é especialmente complicado em um mundo onde há tantas demandas simultâneas por atenção e comprometimento. Mas é possível afirmar com convicção: uma associação não compete pela dedicação de seus associados com as mesmas armas do mundo corporativo. Não é por excelência técnica, produtividade, eficiência, vantagem tecnológica ou preços baixos que um associado se engaja (ainda que esses possam ser aspectos relevantes), e sim por um sentido de pertencimento voluntário a um grupo de pares que compartilha de sua visão de mundo – visão esta que querem defender e disseminar para terceiros. Quando a gestão de membresia consegue alimentar esses sentimentos, tem o potencial de contribuir para o processo de institucionalização que torna a associação uma estrutura que provê estabilidade, satisfação e sentido à vida social.

## 9. Referências

ABONG – Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais. *Ata de Constituição da ABONG*. Documento Interno. São Paulo, 1991

\_\_\_\_\_. *ONGs no Brasil: perfil e catálogo das associadas à Abong*. Série Desenvolvimento institucional, São Paulo: ABONG, 2002

\_\_\_\_\_. *Jornal da Abong*. São Paulo, n. 9, [s.p], 1995.

\_\_\_\_\_. *Democratizar a Democracia. O Trabalho da ABONG em 2001*. Meio Eletrônico. São Paulo: ABONG, 2001. Disponível em:

<<http://www2.abong.org.br/novosite/download/relat.pdf>>. Acesso em: 09.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *Democratizar a Democracia. O Trabalho da ABONG em 2002*. Meio Eletrônico. São Paulo: ABONG, 2002. (2002) Disponível em:

<<http://www2.abong.org.br/novosite/download/relat.pdf>>. Acesso em: 09.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *Perguntas Mais Frequentes*. Meio Eletrônico. São Paulo, 2002. (2002b). Disponível em: <<http://web.archive.org/web/20020530055402/http://www.abong.org.br/>> . Acesso em: 10.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *Democratizar a Democracia*. Meio Eletrônico. São Paulo: ABONG, 2003.

Disponível em: <[http://www2.abong.org.br/novosite/download/relatorio\\_2003.pdf](http://www2.abong.org.br/novosite/download/relatorio_2003.pdf)>. Acesso em: 10.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *ONGs no Brasil: perfil e catálogo das associadas à Abong*. Série Desenvolvimento institucional, São Paulo: ABONG, 2006 (2006a)

\_\_\_\_\_. *Democratizar a Democracia. Relatório Trienal de Atividades (2003-2006)*. Meio Eletrônico. São Paulo: ABONG, 2006 (2006b). Disponível em:

<<http://www.abong.org.br/final/download/democratizar2006.pdf>>. Acesso em: 14.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *Democratizar a Democracia. Relatório Anual de Atividades 2005*. Meio Eletrônico. São Paulo: ABONG, 2006 (2006c). Disponível em:

<<http://www.abong.org.br/final/download/democratizar2005.pdf>>. Acesso em: 09.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *Informes ABONG*. n. 419. Meio Eletrônico. São Paulo, Mar.2008. Disponível em:

<<http://www.abong.org.br/informes.php?id=803&it=806>>. Acesso em: 12.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *Estatuto*. Meio Eletrônico. São Paulo, 2010. (2010a) Disponível em:

<[http://www.abong.org.br/quem\\_somos.php?id=3](http://www.abong.org.br/quem_somos.php?id=3)>. Acesso em: 10.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *Radicalizar a Democracia*, São Paulo: ABONG, 2010. (2010b). Disponível em:

<<http://www.abong.org.br/final/download/radicalizar.pdf>>. Acesso em: 12.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *Relatório de Atividades*. Meio Eletrônico. São Paulo: ABONG, 2011(2011a).

Disponível em:

<[http://www.abong.org.br/final/download/Relat%C3%B3rio\\_ABONG\\_2010\\_final2.pdf](http://www.abong.org.br/final/download/Relat%C3%B3rio_ABONG_2010_final2.pdf)>.

Acesso em: 12.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *COTAÇÃO PRÉVIA001/2012*. Meio Eletrônico. São Paulo, 2011 (2011b). Disponível em: <<http://www.abong.org.br/final/download/editalsdh2.pdf>> . Acesso em 10.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *Folheto Institucional*. São Paulo: ABONG, 2011 (2011c)

\_\_\_\_\_. *Informes da ABONG*. n. 516. Meio Eletrônico. São Paulo, Nov.Dez.2013 (2013a). Disponível em: <<http://abong.org.br/informes.php?id=6809&it=6823>> . Acesso em: 12.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *Vem pra ABONG*. Folheto. São Paulo, 2013 (2013b)

\_\_\_\_\_. *Quem Somos / Carta de Princípios*. Meio Eletrônico. 2014. Disponível em: <[http://www.abong.org.br/quem\\_somos.php](http://www.abong.org.br/quem_somos.php)>. Acesso em: 10.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *Quem Somos / Prioridades*. Meio Eletrônico. 2014 (2014a). Disponível em: <[http://abong.org.br/quem\\_somos.php?id=389](http://abong.org.br/quem_somos.php?id=389)>. Acesso em 16.Fev.2014

\_\_\_\_\_. *Homepage*. Meio Eletrônico. 2014 (2014b). Disponível em: <<http://www.abong.org.br>>. Acesso em 16.Fev.2014

ABONG AMAZÔNIA. *Cadernos outros 500*. Amazônia: Abong Amazônia, 2005

ABONG NORDESTE 2. *Relatório Nordeste 2*. São Paulo: Abong Nordeste 2, 2004

AHRNE, G.; BRUNSSON, N. *Meta-organizations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2008

ALEXANDER, J. *The Civil Sphere*. Nova Iorque, NY: Oxford University Press, 2006

ALLIANCE MAGAZINE. Interview – Vikki Spruill. *Alliance Magazine*, June 2013. Disponível em: <http://www.alliancemagazine.org/en/content/interview-vikki-spruill>. Acesso em 12.Fev.2014

ALMEIDA, F. N. R. *A Nobreza Togada. As Elites Jurídicas e a Política da Justiça no Brasil*. 2010 Tese (Doutorado em Ciência Política) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2010

ALOP – Asociacion Latinoamericana de Organizaciones de Promocion Al Desarrollo A.C. *Home Page*. Meio Eletrônico. 2014 (2014e). Disponível em: <<http://www.alop.org.mx/>>. Acesso em: 12.Mar.2014

ALVES, M. O Conceito de Sociedade Civil: Em Busca de uma Repolitização. *Organização e Sociedade*, Salvador, v. 11, n.90, p. 141-154, 2004

ALVESSON, M. Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 1, p. 13-33, 2003

ANDREWS, K.; GANZ, M.; BAGGETTA, M.; HAN, H.; LIM, C. Leadership, Membership, and Voice: Civil Associations That Work. *American Journal of Sociology*, V. 115, N. 4, p. 1191-1242, Jan. 2010

- ANHEIER, H. *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. London: Routledge, 2005
- AROUCA, J. C. *Legislação Sindical. Passado, Presente e Futuro*. São Paulo, 2007. Disponível em <<http://www.oabsp.org.br/noticias/2007/05/23/4181/>>. Acesso em: 17/mar/2012
- ASAE – AMERICAN SOCIETY OF ASSOCIATION EXECUTIVES. Homepage. Disponível em: [www.asaecenter.org](http://www.asaecenter.org). Acesso em 12.Fev.2014
- BARNARD, C.I. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press, 1938
- BATTILANA, J.; D'AUNNO, T. Institutional work and the paradox of embedded agency. In: LAWRENCE, T; SUDDABY, R.; LECA, B. *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations*. Kindle. Nova Iorque, NY: Cambridge University Press, 2009
- BATTILANA, J.; DORADO, S. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, V. 53, N.6, p.1419-1440, 2010
- BEDICKS, H.; ARRUDA, M.C. Business Ethics and Corporate Governance in Latin America. *Business Society*, v. 44, n.2, p.218-228, 2005
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Kindle. Open Road, 1966[2011]
- BETTER AID. *Home Page*. Meio Eletrônico. 2012. Disponível em: <<http://www.betteraid.org/>>. Acesso em: 12.Mar.2014
- BHATTACHARYA, C. When Customers Are Members: Customer Retention in Membership Contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*. V.26, No. 1, p. 31-44, Winter 1998
- BHATTACHARYA, C.; RAO, H.; GLYNN, M.A. Understanding the Bond of Identification: An investigation of Its Correlates Among Art Museum Members. *Journal of Marketing*, V. 59, N.4, p. 46-57, Out.1995
- BILLIS, D. Towards a theory of hybrid organizations. In: BILLIS, D.(ed.), *Hybrid Organizations and the Third Sector*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010 p.46-69
- BLAU, P.M.; SCOTT, .W.R. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. São Francisco: Chandler/Stanford: Stanford Univ. Press, 1962[2003]
- BM&F – BOVESPA. *Home Page*. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/home.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em: 12.abr.2014
- BORDIEU, P.; PASSERON, J.C. *Reproduction in Education, Society and Culture*. Londres: Sage, 2000
- BRELÀZ, G & ALVES, M. Civil society organizations and advocacy: A comparative study between Brazil and the United States. *Comparative Social Research*, 26: 137-165, 2009

BRÈS, L. Power and Institutions in Global Standardization: The Role and the Importance of Ambiguity. In: *27º EGOS Colloquium*, Gotemburgo, Suécia, julho 2011. Disponível em: <[http://ideas.repec.org/a/rai/ethics/doi\\_10.1688-1862-0043\\_zfwu\\_2011\\_01\\_bres.html](http://ideas.repec.org/a/rai/ethics/doi_10.1688-1862-0043_zfwu_2011_01_bres.html)> . Acesso em: 8.Ago.2011

BROMLEY, P.; HWANG, H.; POWELL, W. Decoupling revisited: common pressures, divergent strategies in the U.S. nonprofit sector. *M@n@gement*, v.15, n.5, p.468-501, 2012

BUTCHER, K. Hard Rock. *IMBA Trail News*, v. 24, n. 1, p. 2, 2011

CALABRICH, B. *Quem Tem Medo da Investigação pelo Ministério Público. Meio Eletrônico*. Disponível em: <<http://www.conamp.org.br/Lists/artigos/DispForm.aspx?ID=196>>. Acesso em: 11.Ago.2013

CEMBRANELLI, D. S. O papel do IBCCRIM na implementação das Defensorias Públicas. *Boletim - Ed. Especial 20 anos*,[s.n], São Paul, 2012

COHEN, J. L. & ARATO, A. *Civil Society and Political Theory*. New Baskerville, USA: MIT Press, 1994

COOLEY, C. *Social Organization*. Glencoe, IL: Free Press, 1902[1956]

CORAIOLA, D; JACOMETTI, M.; BARATTER, M.; GONÇALVES, S. *Trabalho Institucional e Teoria da Mudança Gradual: Reflexões sobre Atores Sociais, estratégias e contextos*. In: VII ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. Curitiba: Eneo, 2012

CORAIOLA, D. M.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Discurso organizacional e isomorfismo institucional: as mudanças gráficas em jornais brasileiros. Meio Eletrônico. *RECADM: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 7, p. 01-13, 2008. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/329/245>>. Acesso em: 12.Fev.2014

CORLEY, K.; GIOIA, D. Building Theory About Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, v. 36, n. 1, p. 12–32, 2011

COSTA, R. S. *Uma nova sinfonia para um velho mundo: a trajetória histórica da Abong. Dissertação*. (Mestrado em História) Universidade do Estado do Rio de Janeiro. São Gonçalo, 2009

CRISTO, F. *Direito Penal não é Para Problemas Sociais*. 2013. (2013a). Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-jul-14/entrevista-alberto-silva-franco-ex-desembargador-fundador-ibccrim>>. Acesso em: 11.Ago.2013

CSO. *Home Page*. Meio Eletrônico. 2014. (2014c). Disponível em: <<http://cso-effectiveness.org/>>. Acesso em: 15.Fev.2014

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Home Page*. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 12.Abr.2014

DAHL, R. *Dilemmas of Pluralist Democracy: Autonomy Vs. Control Yale Studies in Political Science*. New Haven, Conn: Yale University Press, 1982.

DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M.; Legitimacy in organizational institutionalism. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (ed.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Londres: Sage Publications, 2008. Cap. 1, p. 49-77.

DELBRIDGE, R.; EDWARDS, T. Inhabiting Institutions: Critical Realist Refinements to Understanding Institutional Complexity and Change. *Organization Studies*, v.34, [s.n], p. 927, 2013

DICIONÁRIO INFORMAL. *Membresia*. Meio Eletrônico. 2014. Disponível em: <http://www.dicionarioinformal.com.br/membresia/> Acesso em 05. Abr. 2014

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. (ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991

DIMAGGIO, P. Review Essay: On Pierre Bourdieu. *American Journal of Sociology*, v.84. n.6, p.1460-1474, Mai.1979

\_\_\_\_\_. Interest and agency in institutional theory. In ZUCKER, L. (ed.). *Institutional patterns and organizations*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. p. 3-22.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, Abr.1983

DURIAU, V., REGER, R.; PFARRER, M. A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. *Organizational Research Methods*, v. 10, n. 1, p. 5-34, 2007

EINARSSON, S. The Revitalization of a Popular Movement: Case Study Research from Sweden. *Voluntas*, V.22, N.4, p. 658-681, 2011

EINARSSON, T. *Federations, Confederations and Umbrella Organizations – Classification and Governance of Multi-Level Associations*. Företagsekonomisk ämneskonferens, 2009

\_\_\_\_\_. *Membership and Organizational Governance*. 2012. Tese (Doutorado em Economia) – Stockholm School of Economics, Department of Management and Organization, Estocolmo, 2012.

EISENHARDT, K. Better Stories And Better Constructs: The Case For Rigor And Comparative Logic. Academy of Management. *The Academy of Management Review*; 16, 3, 620-627, 1991

\_\_\_\_\_. Building Theories From Case Study Research. Academy of Management. *The Academy of Management Review*; 14, 4, 532-550, Oct 1989

EISENSTADT, S. N. Cultural orientations, institutional entrepreneurs and social change: Comparative analyses of traditional civilizations. *American Journal of Sociology*, v. 85, n.4, p. 840-869, 1980

ELBERT, C. O populismo penal. Realidade transitória ou definitiva? In: D'Avila, F. R.(Org.). *Direito penal e político criminal no terceiro milênio: perspectivas e tendências*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011

EMIRBAYER, M.; MISCHÉ, A. What is Agency? *American Journal of Sociology*, v.103, n.4, p.962-1023, 1998

EVANS, P.; RUESCHEMEYER, D.; SKOCPOL, T. (ed.). *Bringing the state back in*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985

EVERS, A. Part of the Welfare Mix: The Third Sector as an Intermediate Area. *Voluntas*, V.6, N.2, p.159-82, 1995

FABIAN, N. Stepping Up-NEHA Is Moving Into New Association Management Software. *Journal of environmental health*. V. 74, N. 4, p. 54, 2014

FIP – FÓRUM INTERNACIONAL DAS PLATAFORMAS INTERNACIONAIS DE ONGS. *Home Page*. Meio Eletrônico. 2014. (2014e) Disponível em: <<http://www.ong-ngo.org/pt>> . Acesso em: 12.Mar.2014

FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. Toward a General Theory of Strategic Action Fields. *Sociological Theory*, v.29, n.1, p. 1-26,2011

FONSECA, V. M. M. da. *No gozo dos direitos civis: associativismo no Rio de Janeiro, 1903-1916*. Niterói: Muiraquitã, 2008.

FRAGOSO ADVOGADOS. *Instituto de Ciências Criminais*. Disponível em: <<http://www.fragoso.com.br/ptbr/helena-fragoso/instituto-de-ciencias-penais.html>>. Acesso em: 11.Ago.2013

FRAGOSO, R.; GUARIDO FILHO, E.R.,. *Discurso como Recursos Estratégico: Implicações a Partir do Institucional Work*. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 36., 2012, Rio de Janeiro. p.1-12

FRANÇA FILHO, G. A problemática da economia solidária: um novo modo de gestão pública? *Cadernos Ebape.Br*, v.II, n. 01, p. 1-18, Mar. 2004.

FRANCO, A.S. A Lei de Crimes Hediondos Deve Ser Abolida? *Folha de São Paulo*, São Paulo, 04.Mar.2006. Opinião. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/fz0403200610.htm>>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. Utopia Possível. In: IBCCRIM. *Boletim – Ed. Especial 20 anos*, [s.n], São Paulo, 2012

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P.J. (ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 232-263

FRIES, L. *Shifting functions, shifting autonomy: How the function of the meta-organization upheavals and their members' autonomy*. In: 27° EGOS Colloquium, Gotemburgo, Suécia, Jul. 2011, Disponível em: <[http://streamdp.hhs.se/LinkedStaffDocs/download.aspx?dl01600\\_001](http://streamdp.hhs.se/LinkedStaffDocs/download.aspx?dl01600_001)>. Acesso em 8.Ago.2011

FSC – FOREST STEWARDSHIP COUNCIL. *Home Page*. Meio Eletrônico. Disponível em: <<http://br.fsc.org/>>. Acesso em: 12.Fev.2014

FSM – FÓRUM SOCIAL MUNDIAL. *Home Page*. Meio Eletrônico. 2014 (2014d). Disponível em: <<http://www.forumsocialmundial.org.br/index.php>>. Acesso em: 12.Mar.2014

G1. *Juiz de Nova York considera ilegal aluguel de imóvel pelo Airbnb*. Meio Eletrônico. São Paulo, 21.Mai.2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/turismo-e-viagem/noticia/2013/05/morador-de-nova-york-e-processado-por-oferecer-imovel-pelo-site-airbnb.html>>. Acesso em: 12.Mai.2014

GALVIN, T. Examining Institutional Change: Evidence From the Founding Dynamics of U. S. Health Care Interest Associations *Academy of Management Journal*. v. 45 n.4, p. 673–96, 2002

GAMMELSÆTER, H. Institutional Pluralism and Governance in “Commercialized” Sport Clubs. *European Sport Management Quarterly*. v.10, n.5, p.569-594, 2010

GANANÇA, A C. *Associativismo no Brasil: características e limites para a construção de uma nova institucionalidade democrática participativa*. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Instituto de Ciência Política da Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2006

GARDNER, M. Follow the leader to new heights: ACEI Member-Get-a-Member campaign. *Childhood education*, v. 82, n. 3, p. 162-163, 2006

GARRISON, J. Brazilian NGOs: From Grassroots to National Civic Leadership. *Development in Practice*, v. 6, n. 3, p. 250-254, Ago.1996

GEERTZ, C. *The interpretation of Cultures: Selected Essays*. Nova Iorque, NY, Basic Books, 1973

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Home Page*. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/languages/Portuguesebrazil/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 12.Abr.2014

GOHN, M. Abordagens Teóricas no Estudo dos Movimentos Sociais na América Latina. *Caderno CRH*, Salvador, v. 21, n. 54, p. 439-455, Set./Dez. 2008.

GOMES, M. V. P. A Theory of Fields: the role of institutions structures and matter of ‘field duality’. *Organization*, no prelo

GOODSELL, C. The bureau as unit of governance. In: Du Gay, P. (ed.). *The Values of Bureaucracy*. Nova Iorque, NY: Oxford University Press, 2005. Cap.1, pg. 17-40

GOUVEIA, T.; DANILIAUSKAS, M. *ABONG: Panorama das Associadas*. Meio Eletrônico. São Paulo: ABONG, Mar. 2010). Disponível em: <<http://www.abong.org.br/publicacoes.php?p=2>>. Acesso em: 12.Mar.2014



GREENWOOD, R; SUDDABY, R e HININGS, C. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*. v.45, n.1, p.58-80, 2002

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. Introduction. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (ed.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Londres: Sage Publication, 2008. Introduction, p. 1-48.

GREY, C. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Organizations*, Londres: Sage, 2005

GRUEN, T; SUMMERS, J; ACITO, F. Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 3, p. 34-49, Jul.2000

GRÜN, R . Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 20, n.58 p. 67-90, 2005.

\_\_\_\_\_. Atores e Ações na Construção da Governança Corporativa Brasileira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.18, n.52, p.139-161, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n52/18070.pdf>>. Acesso em: 10.Set.2013

GULATI, R; PURANAM, P; TUSHMAN, M. Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts. *Strategic Management Journal*, V.33, N.6, p. 571-586, Jun.2012

HALL, P. *A History of Nonprofit Boards in the United States*. BoardSource, 2003. Disponível em: <<http://beech.ait.fredonia.edu/nfp/ReadingRoom/PDFs/BoardSource-AHistoryOfNonprofitBoardsInTheUnitedStates.pdf>>. Acesso em 12.Set.2012

\_\_\_\_\_. Leonard Bacon, organizational governance, and the legitimation of voluntary associations. In: BACON, L. *Four Essays on Organizational Governance*, p.IV- XXV, 2007. Disponível em: <[http://www.hks.harvard.edu/var/ezp\\_site/storage/fckeditor/file/pdfs/centers-programs/centers/hauser/programs/past\\_programs/philanthropy\\_classics/Bacon\\_Essays.pdf](http://www.hks.harvard.edu/var/ezp_site/storage/fckeditor/file/pdfs/centers-programs/centers/hauser/programs/past_programs/philanthropy_classics/Bacon_Essays.pdf)>. Acesso em: 12.Set.2012

HALLET, T. The Myth Incarnate: Recoupling Processes, Turmoil, and Inhabited Institutions in an Urban Elementary School. *American Sociological Review*, v.75, n.1, p. 52–74, 2010

HARRIS, M. Doing it their Way: Organizational Challenges for Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, V.27, N.2, p.144-158, 1998

HERREROS, F. Social Capital, Associations and Civic Republicanism. In: M. Saward (Ed). *Democratic Innovation. Deliberation, representation and association*, Londres: Routledge, 2000. Cap. 14, p.184-194.

HIRST, P. *Associative Democracy: New forms of economic and social governance*. Cambridge: Polity Press, 1993.

HOUTZAGER, P.; ACHARYA, A. Associations, active citizenship, and the quality of democracy in Brazil and Mexico. *Theory and Society*, V.40, N.1, p.1-36, 2011

HOUTZAGER, P.; GURZA LAVALLE, A.; ACHARYA, A. Atores da sociedade civil e atores políticos: participação nas novas políticas democráticas em São Paulo. In: AVRITZER, L. *A participação em São Paulo*. São Paulo: Unesp, 2004

HVENMARK, J. Members as Democratic Owners and Profitable Customers: on Changing Perceptions of Membership and the Commercialization of CSOs. In: M. Freise; PYYKKÖNEN, M.; VAIDELYTEM, B (ed). *A Panacea for all Seasons? Civil Society and Governance in Europe*. S/l: Nomos Publishers, 2010

HWANG, H; POWELL, W. The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, v. 54, n. 2, 268-298, Jun.2009

HWANG, H.; COLYAVAS, J.A.; Problematizing Actors and Institutions in Institutional Work. *Journal of Management Inquiry*. v.20, n.1, p.62-66, 2011

HYDE, L. *The Gift: Creativity and the Artist in the Modern World*. (Kindle Edition). Knopf Doubleday Publishing Group: 2009

IBCA – INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO (org.). *Governança corporativa: Seminário realizado em outubro de 1998*. Rio de Janeiro: IBCA, 1998

\_\_\_\_\_. *Ata da Assembleia Geral Extraordinária*. São Paulo, p.1-3, 29. Mar.1999. Documento Interno.

\_\_\_\_\_. Relatório Anual 99. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://web.archive.org/web/20030515200146/http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/RELAT99.doc>>. Acesso em 03.Fev.2014

IBCCRIM. *Boletim*, nº 119, São Paulo, Out.2002 . Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/boletim/161-119-Outubro-Esp.---2002/?ano\\_filtro=2002](http://www.ibccrim.org.br/boletim/161-119-Outubro-Esp.---2002/?ano_filtro=2002)>. Acesso em 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. Editorial. In: *Boletim*. São Paulo, n.134, Jan.2004. (2004a) Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/boletim\\_editorial/163-134---Janeiro---2004](http://www.ibccrim.org.br/boletim_editorial/163-134---Janeiro---2004)>. Acesso: 10.Jan.2014

\_\_\_\_\_. *Boletim*, nº 135, São Paulo, Fev.2004. (2004b) Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/boletim/164-135---Fevereiro---2004/?ano\\_filtro=2004](http://www.ibccrim.org.br/boletim/164-135---Fevereiro---2004/?ano_filtro=2004)>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. IBCCRIM, ideologia e poderes investigatórios do Ministério Público. *Boletim*, nº137, São Paulo, Abr.2004. (2004c) Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/boletim\\_artigo/2459-IBCCRIM,-ideologia-e-poderes-investigat%C3%B3rios-do-Minist%C3%A9rio-P%C3%ABlico](http://www.ibccrim.org.br/boletim_artigo/2459-IBCCRIM,-ideologia-e-poderes-investigat%C3%B3rios-do-Minist%C3%A9rio-P%C3%ABlico)>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. *Boletim*, nº 179, São Paulo, Out.2007. Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/boletim/214-179---Outubro---2007/?ano\\_filtro=2007](http://www.ibccrim.org.br/boletim/214-179---Outubro---2007/?ano_filtro=2007)>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. *Apresentação RBCCrim – Revista Brasileira de Ciências Criminais*, São Paulo: IBCCrim; Revista dos Tribunais, n.32, 2000. Disponível em: <<http://www.ibccrim.org.br/rbccrim/16-Revista-IBCCRIM-N%C2%BA-32---2000>>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. *Relatório Anual de Atividades 2007*. Meio Eletrônico. São Paulo, 2008 Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/relatorio\\_atividade2007](http://www.ibccrim.org.br/relatorio_atividade2007)>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. *Relatório Anual de Atividades 2008*. São Paulo, 2009 Meio Eletrônico. Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/relatorio\\_atividade2008](http://www.ibccrim.org.br/relatorio_atividade2008)>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. *Relatório Anual de Atividades 2009*. São Paulo, 2010. (2010a) Meio Eletrônico. Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/relatorio\\_atividade2009](http://www.ibccrim.org.br/relatorio_atividade2009)>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. Entrevista: Alamiro Velludo Salvador Netto entrevista Sérgio Salomão Shecaira. *Revista Liberdades*, São Paulo: IBCCRIM, n.03, jan-abr 2010. (2010b) Disponível em: <<http://www.revistaliberdades.org.br/upload/pdf/3/entrevista.pdf>>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. *Boletim*, nº 215, São Paulo, Out.2010. (2010c) Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/boletim/254-215---Outubro---2010/?ano\\_filtro=2010](http://www.ibccrim.org.br/boletim/254-215---Outubro---2010/?ano_filtro=2010)>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. *Relatório Anual de Atividades 2010*. São Paulo, 2011. (2011a) Meio Eletrônico. Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/relatorio\\_atividade2009](http://www.ibccrim.org.br/relatorio_atividade2009)>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. *Boletim*, n.218, São Paulo, 2011. (2011b). Meio Eletrônico. Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/boletim/257-218---Janeiro---2011/?ano\\_filtro=2011](http://www.ibccrim.org.br/boletim/257-218---Janeiro---2011/?ano_filtro=2011)> . Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. *Boletim – Ed. Especial 20 anos*, [s.n]. São Paulo, 2012. (2012a)

\_\_\_\_\_. *Vídeo Institucional Comemorativo – IBCCRIM 20 Anos*, 2012. (2012b) Disponível em: <<http://www.ibccrim.org.br/rbccrim/16-Revista-IBCCRIM-N%C2%BA-32---2000>>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. *Estatuto Social IBCCRIM*. São Paulo, 2012. (2012c) Disponível em: <<http://www.ibccrim.org.br/estatuto>>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. *Boletim*, n.218, São Paulo, Jan.2011. (2012d) Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/boletim/257-218---Janeiro---2011/?ano\\_filtro=2011](http://www.ibccrim.org.br/boletim/257-218---Janeiro---2011/?ano_filtro=2011)>. Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. *Relatório Anual 2011*. São Paulo, 2012 (2012e). Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/relatorio\\_atividade2011](http://www.ibccrim.org.br/relatorio_atividade2011)> . Acesso em: 11.Ago.2013

\_\_\_\_\_. *Tópicos Workshop Ibccrim*. São Paulo, 2012. (2012e)

\_\_\_\_\_. *Home Page*. 2014. (2014a) Disponível em <<http://www.ibccrim.org.br/>>. Acesso em 05.Jun.2014

- \_\_\_\_\_. *Boletim*, nº257. Meio Eletrônico, 2014. (2014b) Disponível em:  
<[http://www.ibccrim.org.br/boletim\\_editorial/298-257---Abril-2014](http://www.ibccrim.org.br/boletim_editorial/298-257---Abril-2014)>. Acesso em:  
11.Ago.2013
- \_\_\_\_\_. *Notícias*. Meio Eletrônico. 2014 (2014c) Disponível em:  
<<http://www.ibccrim.org.br/novo/noticia/11556-Neste-fim-de-ano,-presenteie-com-uma-anualidade-do-IBCCRIM>>. Acesso em: 10.Fev.2014
- \_\_\_\_\_. *Perfil IBCCrim Facebook*. Meio Eletrônico. 2014. (2014d). Disponível em:  
<<https://www.facebook.com/ibccrim?fref=nf>>. Acesso em: 10.Fev.2014
- \_\_\_\_\_. *Perfil do IBCCrimInstagram*. Meio Eletrônico. 2014. (2014e). Disponível em:  
<<http://instagram.com/ibccrim>>. Acesso em: 10.Fev.2014
- \_\_\_\_\_. *Perfil do IBCCrimTwitter*. Meio Eletrônico. 2014. (2014f). Disponível em:  
<<https://twitter.com/IBCCRIM>>. Acesso em: 10.Fev.2014\_
- \_\_\_\_\_. *Canal do IBCCrimYoutube*. Meio Eletrônico. 2014. (2014g). Disponível em:  
<<https://www.youtube.com/user/Ibccrimvideo>>. Acesso em: 10.Fev.2014
- \_\_\_\_\_. *Associe-se*.2014. (2014h). Disponível em:  
<<http://ibccrim.org.br/site/associeSiteNovo/associe.php>>. Acesso em: 10.Fev.2014
- \_\_\_\_\_. *Quem Somos*. 2014 .(2014i). Disponível em:  
<<http://www.ibccrim.org.br/quemsomos>>. Acesso em: 10.Fev.2014
- \_\_\_\_\_. *Boletim*, n.254. Meio Eletrônico. Jan.2014. (2014j). Disponível em:  
<[http://www.ibccrim.org.br/boletim\\_artigo/5020-Editorial--Feliz-2014!](http://www.ibccrim.org.br/boletim_artigo/5020-Editorial--Feliz-2014!)>. Acesso em:
- \_\_\_\_\_. *Boletim*, n.257. Meio Eletrônico. Abr.2014. (2014l). Disponível em:  
<[http://www.ibccrim.org.br/boletim\\_artigo/5080-Caminhando-contra-o-vento!](http://www.ibccrim.org.br/boletim_artigo/5080-Caminhando-contra-o-vento!)>. Acesso em:  
10.Fev.2014
- \_\_\_\_\_. *Cadê as mulheres no IBCCrim?* (2014m) Meio Eletrônico Disponível em:  
<[http://www.ibccrim.org.br/boletim\\_sumario/299-258---Maio-2014](http://www.ibccrim.org.br/boletim_sumario/299-258---Maio-2014)>. Acesso em:  
10.Fev.2014
- \_\_\_\_\_. *Suas Decisões são Baseadas em Valores Humanos?* (2014n) Meio Eletrônico.  
Disponível em: <<http://www.ibccrim.org.br/novo/noticia/11556-Neste-fim-de-ano,-presenteie-com-uma-anualidade-do-IBCCRIM>> . Acesso em: 10.Fev.2014
- \_\_\_\_\_. *Manifesto dos Institutos em Solidariedade ao Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil e à Frente de Defesa Constitucional*. (2014p) Disponível em:  
<<http://www.ibccrim.org.br/novo/noticia/1493-Manifesto-dos-Institutos-em-solidariedade-ao-Conselho-Federal-da-Ordem-dos-Advogados-do-Brasil-e-a-Frente-de-Defesa-Constitucional%20.>>. Acesso em: 10.Fev.2014
- IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Relatório Anual 2004*, São Paulo, 2005. Disponível em:  
<[http://www.ibgc.org.br/userfiles/relatorio\\_anual\\_2004.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/relatorio_anual_2004.pdf)>. Acesso em: 12.Abr.2014

- \_\_\_\_\_. *Relatório Anual 2005*, São Paulo, 2006. (2006a) Disponível em:  
<[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio\\_Anual/RA\\_2005.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio_Anual/RA_2005.pdf)>. Acesso em:  
12.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *Uma Década de governança corporativa: História do IBGC, Marcos e Lições da Experiência*. São Paulo: Saint Paul, 2006. (2006b)
- \_\_\_\_\_. *Relatório Anual 2006*, São Paulo, 2007. Disponível em:  
<[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio\\_Anual/RA\\_2006.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio_Anual/RA_2006.pdf)>. Acesso em:  
12.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *Relatório Anual 2007*, São Paulo, 2008. (2008a) Disponível em:  
<[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio\\_Anual/RA\\_2007.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio_Anual/RA_2007.pdf)>. Acesso  
em:12.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *IBGC em Foco*. n.40, São Paulo, 2008 (2008b)
- \_\_\_\_\_. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*.4.ed. São Paulo, 2009  
(2009a)
- \_\_\_\_\_. *Relatório Anual 2008*, São Paulo, 2009. (2009b). Disponível em:  
<[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio\\_Anual/RA\\_2008.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio_Anual/RA_2008.pdf)>. Acesso em:  
12.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *Relatório Anual 2009*. São Paulo, 2010. (2010a). Disponível em:  
<[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio\\_Anual/RA\\_2009.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio_Anual/RA_2009.pdf)>. Acesso em:  
12.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *IBGC em Foco*. n.50, São Paulo, Abr/Mai/Jun. 2010. (2010b)
- \_\_\_\_\_. *Pesquisa de Satisfação 2009*. [Documento Interno] São Paulo, 2010. (2010c)
- \_\_\_\_\_. *Relatório Anual 2010*. São Paulo, 2011. (2011a) Disponível em:  
<[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio\\_Anual/RA\\_2010.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio_Anual/RA_2010.pdf)>. Acesso em:  
12.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *IBGC em Foco*. n.54, São Paulo, Jan/Fev/Mar. 2011. (2011b) Disponível em:  
<[http://www.ibgc.org.br/download/newsletter/IBGC54\\_Final.pdf](http://www.ibgc.org.br/download/newsletter/IBGC54_Final.pdf)>. Acesso em: 12.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *Relatório Anual 2011*. São Paulo, 2012. Disponível em:  
<[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio\\_Anual/RA\\_2011.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio_Anual/RA_2011.pdf)>. Acesso em:  
12.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *Código de Conduta*, 2ed. São Paulo, 2013 (2013a)
- \_\_\_\_\_. *Relatório Anual 2012*. São Paulo, 2013. (2013b). Disponível em:  
<[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio\\_Anual/RA\\_2012.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Relatorio_Anual/RA_2012.pdf)>. Acesso  
em:12.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *Histórico*.2013 (2013c). Disponível em:  
<<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18066>>. Acesso em:08.Out.2013

- \_\_\_\_\_. *Relatório Anual 2013*. São Paulo, 2014. (2014a) Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/RA\\_2013.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/RA_2013.pdf)>. Acesso em: 12.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*.4.ed. São Paulo, 2009 (2009a)
- \_\_\_\_\_. *Home Page*. (2014b) Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php>>. Acesso em:01.Nov.2013
- \_\_\_\_\_. *Missão*.(2014c) Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18065>>. Acesso em: 10.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *Associados Pessoa Física*.(2014d) Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18159>>. Acesso em: 12.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *Associados Pessoa Jurídica*.(2014e) Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18160>>. Acesso em: 12.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *Associe-se*. (2014f) Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18214>>. Acesso em: 12.Abr.2014
- \_\_\_\_\_. *Relatórios Anuais*. (2014e) Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18062>>. Acesso em: 15.Jan.2014
- \_\_\_\_\_. *Cartas Diretrizes*. (2014f) Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18185>>. Acesso em: 12.Abr.2014
- INSTITUTE OF DIRECTORS – IOD. *Home Page*. Disponível em: <<http://www.iod.com/>>. Acesso em:09.Abr.2014
- JACOMETTI, M. Considerações Sobre a Evolução da Governança Corporativa no Contexto Brasileiro: Uma análise a Partir da Perspectiva Weberiana. *Revista de Administração Pública*, v.43, n.3, p.753-773, Rio de Janeiro
- JAFFEE, D. *Organizational Theory: Tension and Change*. Nova Iorque, NY: McGraw Hill, 2001.
- JANOSKI, T. The Spirit of the Civil Sphere: Activating Static Conceptions of Volunteerism and Citizenship. *Comparative Social Research*, V.26, S/n, p. 263–293, 2009
- JOUSTRA, P. *Associative corporate governance: the steel industry case*. Amesterdã: Amsterdam University Press, 2011.
- JUSTO, M.G.; SINGER, H. Sociology of Law in Brazil: A Critical Approach. *The American Sociologist*, v. 32, n. 2, p.10-25, 2001
- KAGHAN, W.; LOUNSBURY, M. Institutions and Work. *Journal of Management Inquiry*.v.20,[s.n], p.73-81, 2011
- KEANE, J. *Civil society: Old images, new visions*. Stanford, CA: Stanford University Press,1998

KÖNIGA, A.; SCHULTEB, M.; ENDERSEC; A. Inertia in response to Non-Paradigmatic Change: The case of Meta-Organizations. *Research Policy*, V.41, N.8, p. 1325-1343, Out.2012

KRAATZ, M. Leadership as Institutional Work: a Bridge to the Other Side. In LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECA, B. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Kindle, e-book. Nova Iorque, NY: Cambridge University Press, 2009

\_\_\_\_\_. Two Cheers for Institutional Work. *Journal of Management Inquiry*. n.20, v.1, p.59-61, 2011

KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. Organizational implications of institutional pluralism. In GREENWOOD, E.; OLIVER, C.; SAHLIN-ANDERSSON, K.; SUDDABY, R. (ed). *The handbook of organizational institutionalism*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008. Cap. 9, p. 243-275

KREUTZER, K.; JACOBS, C. Balancing Control and Coaching in CSO Governance. A Paradox Perspective on Board Behavior. *Voluntas*, V.22, N.4, p.613-638, 2011

LAMBERT, V.; LAPSLEY, I. Leadership and Governance. In: TAYLOR, R. (ed). *Third Sector Research*. Nova Iorque, NY: Springer, 2010

LANDIM, L. *A Invenção das ONGs: Do Serviço Invisível à Profissionalização*. 1993. Tese (Doutorado em Antropologia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1993

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999

LAWRENCE, T.; SUDDABY, R. Institutions and Institutional Work. In CLEGG, S,R; HARDY C.; LAWRENCE, T.; NORD,W. (ed.). *Handbook of organization studies*. 2<sup>o</sup> ed. Londres: SAGE, 2006. Cap. 6, p. 215-254.

LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECA, B. (ed.). *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Kindle, e-book. Nova Iorque, NY: Cambridge University Press, 2009

LESBAUPIN, I. Brasil: A Sociedade Civil Desde a Redemocratização (1985-2000). *Caravelle*, n.75, p. 61-75, 2000

LIPSKY, M. *Street-level Bureaucracy; Dilemmas of the Individual in Public Services*. Nova Iorque, NY: Russel Sage, 1980.

MACCHIETTE, B.; ROY, A. Affinity marketing: What is it and how does it work? *Journal of Services Marketing*, V.6, N.3, p. 47– 57, Summer 1992

MACHADO-DA-SILVA, C.; GONÇALVES, S. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2009. v.2. p. 218-225

MACKERLE-BIXA, S.; MEYER, M.; GUIDO, S. Membership and Participation: School of Democracy or Hideaway of Biedermeier? *Journal of Civil Society*, V.5 N.3, p.243-263, 2009



- MAIER, F e MEYER, M. Managerialism and Beyond: Discourses of Civil Society Organization and Their Governance Implications. *Voluntas*, V.22, N.4, p.731-756, 2011
- MALETS, O. Book Review: Göran Ahrne and Nils Brunsson: Meta-organizations. *Organization Studies*, V.31, N. 12, p.1740-1744, Dez.2010
- MARCH, J. G.; SIMON, H. *Organizations*. Nova Iorque, NY: Wiley,1958
- MARQUES, V.A. Publicação Eletrônica. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: <[fernando.nogueira@fgv.br](mailto:fernando.nogueira@fgv.br)> em 14.Mai.2014
- MEISTER, A. *La participation dans les associations*. Paris: Les Éditions Ouvrières, 1974
- MELO RIBEIRO, H.; MACHADO JUNIOR, C.; SOUZA, M. T. S.; CAMPANARIO, M.A.; CORRÊA, R. Governança Corporativa: Um Estudo Bibliométrico da Produção Científica das Dissertações e Teses Brasileiras. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 15, n.3, p. 52-70, 2012 (2012a)
- MELO RIBEIRO, H.; MURITIBA, S.N., MURITIBA, P.M.; DOMINGUES, L.M. Entender para Progredir: Análise da Pesquisa em Governança Corporativa no Brasil. *Gestão Contemporânea*, v.9, p.11-42, 2012 (2012b)
- MENDONÇA, P.M.E; ALVES, M.A. e NOGUEIRA, F. *Arquitetura Institucional de Apoio às Organizações da Sociedade Civil no Brasil*. São Paulo: FGV-PGPC, 2013
- MERRIAM-WEBSTER. *Membership*. Meio Eletrônico. 2014. Disponível em: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/membership>. Acesso em 05. Abr. 2014.
- MERTON, R. The unanticipated consequences of purposive social action. *American Sociological Review*, v.1. n.6, p.894-904, 1936
- MESA DE ARTICULACIÓN. Home Page. Meio Eletrônico. Disponível em: <<http://mesadearticulacion.org/>>. Acesso em: 12.Mar.2014
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, v.83, [s.n] , p.340-63, 1977
- MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. The organization of societal sectors. In MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. *Organizational environments: ritual and rationality*. Berly Hills, CA: Sage, 1983. p. 129-153
- MICHELS, R. *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. New York: Hearst's International Library Co., 1915
- MICHELS, R. *Political Parties*. Glencoe, IL: Free Press, 1915[1949]
- MINTZBERG, H.; MOLZ, R.; RAUFFLET, E., SLOAN, P.; ABDALLAH, C.; BERCUVITZ, R.; Tzeng, C. H. The invisible world of association. *Leader to Leader*, V.2005, N.36, p. 36-45, Spring 2005
- MUSICK, M.; WILSON, J. *Volunteers: A Social Profile*. Bloomington, IN: Indiana University Press, 2008



NATIONAL ASSOCIATION OF CORPORATE DIRECTORS – NACD. *Home Page*. Disponível em: <<http://www.nacdonline.org/>>. Acesso em 09.Abr.2014

NOGUEIRA, F. A. *Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo). FGV-SP, São Paulo, 2006

NORTH, D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990

ÖZBILGIN, M.; Tatli, A. Understanding Bourdieu's Contribution to Organization and Management Studies. *The Academy of Management Review*, v. 30, n.4, p. 855-869, Out.2005

PAD – Processo de Articulação e Diálogo. Home Page. Meio Eletrônico. 2014. (2014b) Disponível em: <<http://www.pad.org.br/>>. Acesso em: 12.Mar.2014

PARSONS, T. *Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe, IL: Free Press, 1960

PAZ, R. *Cadernos ABONG 33: Organizações Não-Governamentais: Um Debate Sobre a Identidade Política das Associadas à Abong*. São Paulo, Jun.2005

PEDRO, J. A experiência com contraceptivos no Brasil: uma questão de geração. *Revista Brasileira de História*, São Paulo, v. 23, n. 45, Julho de 2003.

PERCZYNSKI, P. Active Citizenship and Associative Democracy. In: M. Saward (Ed). *Democratic Innovation. Deliberation, Representation and Association*, Londres: Routledge, 2000. Cap. 12, p. 184-194.

PEREIRA, T. D. *O Não governamental em Questão: Um Estudo Sobre o Universo ABONG*. Rio de Janeiro: FASE, 2003

POWELL, J. The little chapter that almost wasn't. *Communication World* [serial online]. May 2005; 22(3): 4. Disponível em: Academic Search Premier, Ipswich, MA. Acesso em 01.fev.2014

POZZOBON, D. Three Studies on Farmer Cooperatives: Heterogeneity, Member Participation and Democratic Decision Making. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP, São Paulo, 2011

PUTMAN, R.D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Nova Iorque, NY: Simon & Schuster, 2000

REED, M. Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain. In: CLEGG, S; HARDY, C; LAWRENCE, T; NORD, W. *Handbook of Organization Studies*. Londres: Thousand Oaks, CA Sage Publications, 2006. p. 31-56

REGO, R. O impacto da profissionalização nas associações de consumidores – o caso da DECO. *Revista crítica de ciências sociais*, [s.v], n. 90, p. 113-132, Set. 2010

\_\_\_\_\_. *Dirigentes Associativos: Envolvimento e Profissionalização / Dirigeants Associatifs: Engagement et Professionnalisation*. 2007. Dissertação (Doutorado em

Sociologia) - École Doctoral de Sciences Economiques, Sociales, de L' Aménagement Et Du Management, Villeneuve D' ascq – França, 2007

REHLI, F.; JAGER, U.P. The Governance of International Nongovernmental Organizations: How Funding and Volunteer Involvement Affect Board Nomination Modes and Stakeholder Representation in International Nongovernmental Organization. *Voluntas*, V.22, N.4, p.587-612, 2011

REITER, B. What's New in Brazil's "New Social Movements"? *Latin American Perspectives*, v. 38, p. 153-168, 2011

RENACOMDH – REDE NACIONAL DE COMUNICADORES E COMUNICADORAS DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS E MOVIMENTOS SOCIAIS PARA A EDUCAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS. *Revista Comunica DH*. Disponível em: <<http://abong.org.br/download.php?id=6938>>. Acesso em: 8.jun.2014. 2013.

RIBEIRO, L.; SANTOS JUNIOR, O. *Associativismo: Tendências da Organização Popular no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Observatório de Políticas Urbanas: IPPUR: FASE, 1996

RIBEIRO, V. A luta por um marco regulatório para as Organizações da Sociedade Civil. *Proposta*, n.37, v.126, p.20-26, 2013.

ROSENBLUM, N. *Membership & Morals: The Personal Uses of Pluralism in America*. Princeton, NJ: Princeton University, 1998

ROSS, C. *An assembly of good fellows: Voluntary associations in history*. Connecticut, NY: Greenwood Press, 1976

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, [s.n], p.173-198, 2010

\_\_\_\_\_. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. *Rev. Administração Contemporânea*. Meio Eletrônico. v. 14, n. spe, p. 173-198, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552010000600008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000600008)>. Acesso em: 12.Fev.2014

ROßTEUSTSCHER, S. Associative Democracy – Fashionable Slogan or Constructive Innovation?. In: M. Saward (Ed). *Democratic Innovation. Deliberation, Representation and Association*, Londres: Routledge, 2000. Cap. 13, p.172-183

ROY, A.; BERGER, P. D. Leveraging Affiliations by Marketing to and Through Associations. *Industrial Marketing Management*, V.36, N.3, p. 270-284, Abr.2007

SABO PAES, J. E. *Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social: Aspectos Jurídicos, Administrativos, Contábeis e Tributários*. 6ª edição. Brasília: Brasília Jurídica, 2006

SALAMON, L. M. The rise of the nonprofit sector. *Foreign Affairs*, 109-122, 1994

- SALAMON, L.; ANHEIER, H. The nonprofit sector in comparative perspective. In: Powell, W.; Steinberg, R. *The nonprofit sector: A research handbook*. New Haven: Yale University Press, 2006
- SALDANA, J. *An Introduction to Codes and Coding*. In: The Coding Manual for Qualitative Researchers. London: SAGE, 2009. pp. 1-31.
- SANTOS, H. L. R. A derrocada do Estado de bem-estar e a politização do saber criminológico. *Sistema Penal & Violência*, v. 5, n. 1, p.133-143, 2013
- SAVAGE, M. The popularity of Bureaucracy: Involvement in Voluntary Associations. In: Du Gay, P. (ed.). *The Values of Bureaucracy*. Nova Iorque, NY: Oxford University Press, 2005. Cap. 13, p. 309-334
- SCANDURA, T.; WILLIAMS, E. Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research. *The Academy of Management Journal*, v. 43, n. 6, p. 1248-1264, 2000
- SCOTT, W.R; DAVIS, G. *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2007
- SCOTT, W.R. (ed.). *Organizational sociology*. Aldershot, England and Brookfield, Vt., USA: Dartmouth, 1994.
- \_\_\_\_\_. Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology. *Annual Review Sociology*. v.30, [s.n], p.1–21,2004
- \_\_\_\_\_. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. 3a ed. Los Angeles: Sage Publications, 2008.
- SELZNICK, P. An Approach to a Theory of Bureaucracy. *American Sociological Review*, v.8 n.1, p. 47–54, 1943
- \_\_\_\_\_. *TVA and the Grassroots*. Kindle, e-book. New Orleans, LA: Quid Pro Books, 1949[2011]
- \_\_\_\_\_. *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957
- \_\_\_\_\_. Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 2, p. 270-277. Jun. 1996
- SEM Identidade Definida, Terceiro Setor Cresce. *Jornal Folha de S. Paulo*. São Paulo, caderno especial, p. 4, 6.dez.2005
- SENNET, R. *A corrosão do Caráter: Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999
- SHECAIRA, S. *IBCCRIM: 15 anos*. In: IBCCRIM. *Boletim*. São Paulo, n.179. Out.2007. Disponível em: <[http://www.ibccrim.org.br/boletim\\_artigo/3499-IBCCRIM:-15-anos](http://www.ibccrim.org.br/boletim_artigo/3499-IBCCRIM:-15-anos)>. Acesso em 14.Mai.2014

SILVEIRA, M. A. *Governança corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

\_\_\_\_\_. *Corporate Governance and Capital Markets in Brazil: History and Current Overview*. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1998306](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1998306)>. Acesso em: 17.Jan.2014

SILVEIRA, M. A.; SAITO, R. Corporate Governance in Brazil: Landmarks, Codes of Best Practices, and Main Challenges. *The ICFAI Journal of Corporate Governance*, v. 8, p. 20-39, 2008

SILVERMAN, D. *Doing Qualitative Research*. Third Edition. California: Sage Publications, 2009

SIMON, H. *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organization*. 4ªed. Nova Iorque, NY: The Free Press, 1947[1997]

SINHORETO, J. *Ir aonde o povo está: Etnografia de uma Reforma da Justiça*. 2006. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2006

SIQUEIRA, D. O labirinto religioso ocidental: da religião à espiritualidade. Do institucional ao não convencional. *Soc. estado*. [online]. 2008, vol. 23, n. 2, p. 425-462.

SIRIANNI, C.; FRIEDLAND, L. *Civic Innovation in America: Community Empowerment, Public Policy, and the Movement for Civic Renewal*. California: Calif. University Press, 2001

SKOCPOL, T. *Associations Without Members*. 1999. Disponível em <[http://www.prospect.org/cs/articles?article=associations\\_without\\_members](http://www.prospect.org/cs/articles?article=associations_without_members)>. Acesso: 1/09/2010

\_\_\_\_\_. *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*. Norman, OK: University of Oklahoma Press, 2003.

SMITH, D.H. Four Sectors or Five? Retaining the Member-Benefit Sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, V.20, N.2, p.137-150, Jun.1991

SOARES, L. *Natureza Jurídica dos Conselhos e Ordens de Fiscalização Profissional*. S/1, 2006. Disponível em <<http://jus.com.br/revista/texto/9083/natureza-juridica-dos-conselhos-e-ordens-de-fiscalizacao-profissional>>. Acesso em: 17.Mar.2012

SPINK, P. Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. *Psicologia & Sociedade*; 15 (2): 18-42; jul./dez.2003

SPINK, P. Pesquisa de Campo em Psicologia Social: Uma Perspectiva Pós-Construcionista. *Psicologia & Sociedade*. V.15, N.2, p.18-42, Jul-Dec 2003.

SRINIVAS, N. Managers as Androids: Reading Moral Agency in Philip Dick. *Organization*, 6, p. 609-624, 1999.

\_\_\_\_\_. *Dances of Power: Normative Agency in the Creation of Institutions*. 2004. Disponível em: <<http://www.newschool.edu/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=31529>>. Acesso em: 12.Fev.2014

- STOLLE, D.; ROCHON, T. Are All Associations Alike? Member Diversity, Associational Type, and the Creation of Social Capital. In: EDWARDS B.; FOLEY M. W.; DIANE M. *Beyond Tocqueville: Civil Society and the Social Capital Debate in Comparative Perspective*. Hanover: University Press of New England, 2001
- STRABELI, J. *Gestão de associações no dia-a-dia*. São Paulo: Instituto Socioambiental: São Paulo, 2005
- SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n.3, p.571-610, 1995
- SUMNER, W. *Folkways*. Boston, MA: Ginn&Co, 1906
- SZAZI, E. *Terceiro Setor: Regulamentação no Brasil*. 4ª ed. São Paulo: Ed. Peirópolis, 2006
- TAYLOR, F.W. *The Principles of Scientific management*. Nova Iorque, NY: Harper, 1911.
- TECKER, G.; MEYER, P.; CROUCH, B.; WINTZ, L. *The Will to Govern Well: Knowledge, Trust, and Nimbleness*. 2nd.ed. s/l: ASAE, 2010
- THOENIG, J. C. Recuperando a ênfase na dimensão pública dos estudos organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v.41, n. especial, p. 9-36, 2007
- THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional Logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (ed.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Londres: Sage Publication, 2008. Cap 3, p. 99 a 129
- TOCQUEVILLE, A. *Democracy in America, Vol. I and II (Optimized for Kindle)*. Kindle eBook s/e: s/l, 2007
- TSCHIRHART, M. Nonprofit membership associations. In: POWELL, W. and STEINBERG, R. *The nonprofit sector: a research handbook*. New Haven, CT: Yale University Press, 2006
- TV JUSTIÇA. *IBCCrim uma utopia possível*. 2012 Documentário. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=St5YFuvuCoA>>. Acesso em: 10.Fev.2014
- VAN DER MEER, T.; GROTEHUIS, M.; SCHEEPERS, P. Three Types of Voluntary Associations in Comparative Perspective: The Importance of Studying Associational Involvement through a Typology of Associations in 21 European Countries. *Journal of Civil Society*, V. 5, N.3, p.227-241, Nov.2009
- VANTILBORGH, T.; BIDEÉ, J.; PEPERMANS, R.; WILLEMNS, J.; HUYBRECHTS, G.; JEGERS, M. A New Deal for NPO Governance and Management: Implications for Volunteers Using Psychological Contract Theory. *Voluntas*, V.22, N.4., p.639-657, 2011
- VIEGAS, L. "Walking the Talk" to Become a Role Model in Corporate Governance: *The Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC)*. IBGC Folheto, São Paulo: IBGC, p. 1-20, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/BibliotecaDetalhes.aspx?CodAcervo=4107>>. Acesso em: 02.Fev.2014

- WALDAHL R.; ENJOLRAS, B. Democratic Governance and Oligarchy in Voluntary Sport Organizations: The Case of the Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports. *European Sport Management Quarterly*, V.10, N.2, p. 215-239, 2010.
- WALLACE, D.F. More Intelligent Life. Meio Eletrônico. *The Economist*. 2005. Disponível em: <<http://moreintelligentlife.com/story/david-foster-wallace-in-his-own-words>>. Acesso em: 12.Fev.2014
- WANNARKA, J. Helping us grow. *Sports Car* [serial online]. May 2010; 68(5): 18. Disponível em: SPORTDiscus with Full Text, Ipswich, MA. Acesso em 01.fev.2014
- WARREN, M. *Democracy and Association*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2001
- WASHINGTON, M.; BOAL, K.; DAVIS, J. Institutional Leadership: Past, Present, and Future. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (ed.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Londres: Sage Publication, 2008. Cap. 30, p. 721-737.
- WEBER, M. *The theory of social and economic organization*. Tradução e Edição: A. M. Henderson and Talcott Parsons. Nova Iorque, NY: Oxford University Press, 1924[1947]
- WHITTINGTON, K. Revisiting Tocqueville's America: Society, Politics, and Association in the Nineteenth Century. In: EDWARDS B.; FOLEY M. W.; DIANE M. *Beyond Tocqueville: Civil Society and the Social Capital Debate in Comparative Perspective*. Hanover: University Press of New England, 2001
- WIJEN, F. Book Review. In: LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECA, B. (ed.). *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Kindle, e-book. Nova Iorque, NY: Cambridge University Press, 2009
- WILMOTT, H. Institutional Work for What? Problems and Prospects of Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*. v.20, n.1, p. 67-72, 2011
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005
- YOUNG, D. Organizational Identity and the Structure of Nonprofit Umbrella Associations. *Nonprofit Management & Leadership*, V.11, N.3, p.289-304, 2001
- ZAVALA, R. *CPI das ONGs Confunde e Arranha Imagem do Terceiro Setor*. Meio Eletrônico. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.gife.org.br/artigo-cpi-das-ongs-confunde-e-arranha-imagem-do-terceiro-setor-11955.asp>> Acesso em: 12.Mar.2014
- ZIESTMA, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional Work and the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*. v.55, n.2, p. 189-221, Jun.2010
- ZILBER, T. Institutional Maintenance as Narrative Acts. In: LAWRENCE, T; SUDDABY, R.; LECA, B. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Kindle, e-book. Nova Iorque, NY: Cambridge University Press, 2009
- ZUCKERMAN, R.; KRETOVICS, M. Member Acquisition and Retention Model. *NASPA Journal*, V. 41, N. 1, p.149-166, 2003

## **APÊNDICE A: Carta convite enviada aos potenciais casos**

São Paulo, 10 de junho de 2013

Prezado Sr.,

Meu nome é Fernando Nogueira e sou doutorando na EAESP-FGV, no curso de Administração Pública e Governo, sob orientação do prof. Dr. Mário Aquino Alves. O foco da minha tese é a Gestão de Associações e escrevo pois gostaria de contar com a sua associação como um dos estudos de casos de minha pesquisa.

O estudo das associações e do associativismo tem uma longa e importante tradição no Brasil e no mundo, em especial nos Estados Unidos e na Europa, tanto sob perspectivas da sociologia, economia e ciência política. Porém, no campo da gestão os estudos ainda não acompanharam este mesmo vigor. Pouco sabemos sobre os desafios de gestão das associações e das práticas utilizadas para lidar com eles no seu cotidiano. Sobretudo, falta uma melhor compreensão dos desafios de gestão e governança típicos dessas organizações.

Nesse sentido, o foco deste trabalho se concentra em um tema vital para as associações. A proposta da tese é investigar como as associações brasileiras fazem a gestão da relação com seus associados, a partir de uma perspectiva da Teoria das Organizações.

A relação entre associação e associado muito rica, motivada fundamentalmente por uma identificação comum em torno de uma causa. Ao mesmo tempo, é também muito desafiadora, já que envolve esforços por engajamento voluntário à organização e a busca do equilíbrio entre as demandas individuais de cada associado, a coletividade que se gera na associação e a contribuição que a associação pode dar à sociedade como um todo.

Caso sua associação tenha interesse em participar, temos certeza que ela contribuirá para o avanço da pesquisa acadêmica sobre o tema no Brasil e no exterior, sendo este um foco e uma abordagem inéditos. Além disso, acreditamos que a experiência também será valiosa como reflexão para a associação sobre suas práticas de gestão e governança. Sabemos que os gestores de organizações como a sua encontram poucos espaços e momentos de discussão sobre as peculiaridades de seu dia-a-dia associativo.

Estamos à disposição para fornecer mais detalhes sobre o que o estudo. Em termos gerais, esperamos conduzir a pesquisa entre agosto de 2013 e abril de 2014, contando com entrevistas, análise de documentos e observação de alguns eventos. Haverá um protocolo metodológico a ser seguido bem como um Termo de Consentimento para que cada entrevistado se sinta seguro para dar suas declarações.

Comprometemo-nos, ao final da pesquisa, a apresentarmos os resultados da pesquisa em sua organização em uma data conveniente para todos.

Em anexo se encontram mais informações sobre o autor, o orientador e a instituição de ensino.

Agradecemos a disponibilidade e na esperança de uma resposta positiva,

Cordialmente,

Fernando do Amaral Nogueira  
Doutorando

Mário Aquino Alves  
Prof. Dr. Orientador

Anexo à carta convite: Informações sobre os proponentes da pesquisa

Fernando do Amaral Nogueira

Doutorando, Mestre em Administração Pública e Administrador de Empresas pela FGV-EAESP. Professor de graduação e pós-graduação da FGV-SP e da ESPM. Editor-adjunto da GVCasos – Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração. Estágio doutoral em curso na New School – NY / EUA. Trabalhou em organizações da sociedade civil como GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, Amcham – Câmara Americana de Comércio, CDI – Comitê para Democratização da Informática e Fundação Kellogg.

Mário Aquino Alves

Possui graduação em Administração Pública pela FGV-EAESP, graduação em Direito pela Universidade de São Paulo (1996), mestrado em Administração de Empresas pela FGV-EAESP (1996) e doutorado em Administração de Empresas pela FGV-EAESP (2002). Atualmente é Professor Adjunto da FGV-EAESP e membro da Linha de Pesquisa em Governo e Sociedade Civil em Contexto Subnacional. É membro do Colegiado do Centro de Estudos em Administração Pública e Governo. Tem experiência na área de Administração Pública, com ênfase em Teoria das Organizações, atuando principalmente nos seguintes temas: sociedade civil, movimentos sociais, terceiro setor, teoria das organizações, políticas públicas, responsabilidade social corporativa, métodos qualitativos de pesquisa, análise do discurso e análise de narrativas. Atualmente é visiting scholar na HEC Montréal / Canadá.

EAESP-FGV

Criada na década de 1950, resultado de esforços conjuntos do governo brasileiro e da comunidade empresarial, a FGV-EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas) veio atender à demanda por uma formação formal em um país que iniciava uma fase de grande expansão econômica através do desenvolvimento industrial. Desde 1954 que a FGV-EAESP prepara mais do que profissionais; prepara cidadãos com sólidos conhecimentos para enfrentar os desafios de um mundo em constante mudança. Dentre os cursos de graduação e pós-graduação, mais de cem mil pessoas estudaram na FGV-EAESP, adquirindo uma base conceitual de ponta, aliada ao preparo para melhor compreender as realidades político-sociais e, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento do Brasil.



## APÊNDICE B: Lista de documentos consultados, separados por caso

#	Documentos – Caso Abong	Data	Tipo de documento
1	A consolidação da identidade das ONGs e a proposta da associação	1991	Não definido
2	ABONG – Panorama das Associadas	2010	Pub. institucional
3	ABONG 2010 a 2013: Em defesa dos direitos e bens comuns	2010 a 2013	Relatório
4	ABONG, a que será que se destina? - Diretoria Executiva de 2010	2010	Outros
5	Ação das ONGs no Brasil: perguntas e respostas	2003 a 06	Pub. Institucional
6	As ONGs e a esfera pública: novos elementos para discussão da proposta de constituição de uma associação nacional de ONGs	1991	Não definido
7	Ata da 2 Assembleia Geral Ordinaria da Abong	Agosto-1994	Doc. Oficiais
8	Ata da Assembleia Geral Ordinária da Abong	Set - 2003	Doc. Oficiais
9	Ata da Assembleia Geral Ordinária da Abong 2010	2010	Doc. Oficiais
10	Ata da I Assembleia Ordinaria da Abong	out-1992	Doc. Oficiais
11	Ata de Constituição da Abong	Agosto-1991	Doc. Oficiais
12	Atas de assembleia	1991 a 2010	Doc. Oficiais
13	Caderno Outros 500	Junho - 2000	Pub. institucional
14	Cadernos ABONG	1991 a 2005	Pub. institucional
15	Cadernos ABONG 12	Nov-96	Pub. institucional
16	Cadernos ABONG 33: Organizações não-governamentais: um debate sobre a identidade política das associadas ABONG	Jun-05	Pub. institucional
17	Carta de princípios e estatuto - 1999 - 2000	1999 - 2000	Doc. Oficiais
18	Democratizando a Política(folheto beje)	2003-2006	Pub. institucional
19	Democratizar a Democracia - A ABONG em 2003-2006	2003 a 06	Relatório
20	Democratizar a Democracia - A ABONG em 2004	2004	Relatório
21	Democratizar a Democracia - ABONG Gestão 2001 – 2003	2001 a 2003	Relatório
22	Democratizar a Democracia - O trabalho da ABONG 2003	2003	Relatório
23	Democratizar a Democracia - O trabalho da ABONG 2005	2005	Relatório
24	Democratizar a Democracia - O trabalho da ABONG em 2001	2001	Relatório
25	Democratizar a Democracia - O trabalho da ABONG em 2002	2002	Relatório
26	Diplomacia não-governamental: A intervenção das ONGs num sistemasa intenracional em crise	2007	Pub. institucional
27	Documentos projeto Memória 1990 - 1991	1900 - 1991	Outros
28	É hora de repensar a Abong - Jorge Eduardo Durão	Sem data	Outros
29	Estatuto social	2013	Doc. Oficiais
30	Estatuto social 2006	2006	Doc. Oficiais
31	Estatuto social 2010	2010-11	Doc. Oficiais
32	Fax ABONG	1995 a 1997	Outros
33	Ficha de associação	Atual	Outros
34	Folheto ABONG (azul quadrado)	Atual	Pub. institucional
35	Folheto ABONG (azul retangular deitado)	~2011	Pub. institucional

36	Folheto ABONG (globo terrestre)	2010	Pub. institucional
37	Folheto ABONG (inglês)	Sem data	Pub. institucional
38	Formulário pagamento da anuidade ABONG 2013	2013	Outros
39	Identidade na Ação - Construindo a Presença Ativa das Ongs através da Mobilização Social na Bahia e Sergipe	2001 - 2003	Pub. Institucional
40	Infos no <i>site</i> : Conselho Diretor 2013-16, prioridades 2013, FAQ, critérios para associação etc.	2013	<i>Website</i>
41	Jornal da ABONG	1993 a 1998	Outros
42	Jornal da ABONG 9	Jan-95	Pub. institucional
43	Jornal Mural nº 1 e 9	Nov-03	Pub. institucional
44	Manual de administração jurídica, contábil e financeira para organizações não-governamentais	2003	Pub. Institucional
45	Memória ABONG	2009	Pub. institucional
46	ONGs no Brasil - perfil das associadas à ABONG	2006	Pub. Institucional
47	ONGs no Brasil - perfil e catálogo das associadas à ABONG	2002	Pub. Institucional
48	ONGs: repensando sua prática de gestão	2007	Pub. institucional
49	ONGs: um perfil. Cadastro das associadas à ABONG	1998	Pub. Institucional
50	ONGs: um perfil. Cadastro das filiadas à ABONG	1996	Pub. Institucional
51	Paracer dos auditores 2009	2009	Demonst. Fin.
52	Parecer dos auditores 2006-2005	2005-06	Demonst. Fin.
53	Parecer dos auditores 2007/2006	2007	Demonst. Fin.
54	Parecer dos auditores 2008	2008	Demonst. Fin.
55	Parecer dos auditores 2010	2010	Demonst. Fin.
56	Parecer dos auditores 2011	2011	Demonst. Fin.
57	Parecer dos auditores 2012	2012	Demonst. Fin.
58	PLANEJAMENTO TRIENAL DA ABONG	2010 a 2013	Plano de gestão
59	Questionário para o cadastramento das ONGs sócias da ABONG	1992 - 1994	Doc. Oficiais
60	Radicalizar a Democracia - A ABONG de 2006 a 2010	2006-2010	Relatório
61	Reforma Política Iniciativa Popular pela Reforma do Sistema Político Brasileiro	Sem data	Pub. institucional
62	Relatório de Atividades da ABONG - (1994 - 1995)	1994 - 1995	Relatório
63	Relatório de Atividades da ABONG - (1994)	1994	Relatório
64	Relatório de Atividades da ABONG - (1995)	1995	Relatório
65	Relatório de Atividades da ABONG - (1996 - 1998) (parcial)	1996-1998	Relatório
66	Relatório de Atividades da ABONG - (1999 - 2000)	1999 - 2000	Relatório
67	Relatório de Atividades da ABONG - (agosto de 1991- dezembro de 1992)	1991 - 1992	Relatório
68	Relatório de Atividades da ABONG - (janeiro de 1993 - dezembro de 1993)	1993	Relatório
69	Relatório de Atividades da ABONG - (janeiro de 1996 - dezembro de 1996)	1996	Relatório
70	Relatório de Atividades da ABONG - (março de 2010 - março de 2011)	2010-11	Relatório
71	Relatórios PDI	1998 - 2001	Relatório
72	Seminário ABONG 20 Anos	2011	Pub. institucional
73	Sustentabilidade das ONGs no Brasil : acesso a recursos privados	2009-2010	Pub. institucional
74	Um novo marco legal para as ONGs no Brasil: fortalecendo a cidadania e a participação democrática	Sem data	Pub. institucional
75	Vem pra ABONG	2013	Outros

#	Documentos – caso IBCCrim	Data	Tipo de documento
1	Amicus Curiae	atual	<i>Website</i>
2	Amicus curiae_porte_de_drogas_para_uso_pessoal-Memorial	2012	Outros
3	Apresentação Boletim Ibccrim	2014	<i>Website</i>
4	Apresentação Departamentos	atual	<i>Website</i>
5	Apresentação Grupos de trabalho	atual	<i>Website</i>
6	Associe-se	atual	<i>Website</i>
7	Ata da Assembleia 2006	2006	Doc. Oficiais
8	Ata da Assembleia 2007	2007	Doc. Oficiais
9	Ata da Assembleia 2008	2008	Doc. Oficiais
10	Ata da Assembleia 2009	2009	Doc. Oficiais
11	Ata da Assembleia 2010	2010	Doc. Oficiais
12	Ata da Assembleia 2011	2011	Doc. Oficiais
13	Ata da Assembleia 2012	2012	Doc. Oficiais
14	Ata da Assembleia extraordinaria 2012	2012	Doc. Oficiais
15	Benefícios	atual	<i>Website</i>
16	Boletim Ibccrim 20 anos	2013	Pub. institucional
17	Canal de Vídeo Youtube Ibccrim	atual	<i>Website</i>
18	Convênios	atual	<i>Website</i>
19	Convite Workshop Ibccrim 20 anos	2012	Outros
20	Coordenadorias Regionais e Estaduais	2010	<i>Website</i>
21	Editorial – 200 edições de muita ciência para contar	2009	Pub. institucional
22	Editorial - IBCCRIM: 18 anos	2010	Pub. institucional
23	Editorial - O IBCCRIM como <i>amicus curiae</i>	2011	Pub. institucional
24	Editorial - O seminário internacional do IBCCRIM: o Brasil dentro do mundo	2010	Pub. institucional
25	Editorial - <i>Revista Liberdades</i> : mais um espaço para concretização de sonhos	2009	<i>Website</i>
26	Editorial - Um salutar continuísmo	2011	Pub. institucional
27	Editorial - A idéia que deu certo	2002	Pub. institucional
28	Estatuto do IBCCRIM	atual	Doc. Oficiais
29	Gestão 2013-2014 - Diretoria IBCCRIM	2013	Outros
30	Ouvidoria	atual	<i>Website</i>
31	Perguntas e Respostas Frequentes	atual	<i>Website</i>
32	Quem Somos	atual	<i>Website</i>
33	Quinze anos de IBCCRIM Quinze anos de boletim	2007	Pub. institucional
34	IBCCRIM	atual	<i>Website</i>

35	Relações Internacionais	atual	<i>Website</i>
36	Relatório Anual de Atividades 2007	2007	Relatório
37	Relatório Anual de Atividades 2008	2008	Relatório
38	Relatório Anual de Atividades 2009	2009	Relatório
39	Relatório Anual de Atividades 2010	2010	Relatório
40	Relatório Anual de Atividades 2011	2011	Relatório
41	Resolução nº 4 da Diretoria Executiva	2013	Doc. Oficiais
42	Tópicos <i>Workshop</i> IBCCRIM para Diretoria 19 3	2012	Outros
43	<i>Workshop</i> contribuição da Seção de Eventos, Ensino e Pesquisa	2012	Outros
44	<i>Workshop</i> IBCCRIM	2012	Outros

#	Documentos – caso IBGC	Data	Tipo de documento
1	A história do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa : IBGC	2002	<i>Website</i>
2	Apresentação, missão, valores e histórico	2013 - 2014	<i>Website</i>
3	Associe-se	2014	<i>Website</i>
4	Associe-se 2013	2013	<i>Website</i>
5	Ata mudança de nome	1999	Doc. Oficiais
6	Atas de AG	2003 - 2012	Doc. Oficiais
7	Atas de Conselho de Administração	2011 - 2012	Docs. Institucionais
8	Avaliação Conselho de Administração Relatório Anual 2011	2011	Outros
9	Avaliação Conselho de Administração Relatório Anual 2012	2012	Outros
10	Calendário Conselho de Administração 2014	2014	Outros
11	Carta de Opinião - IBGC Cotas para mulheres em conselhos de administração	2013	Outros
12	Carta Diretriz 1 - Independência dos Conselheiros de Administração - Melhores Práticas e o Artigo 118 da Lei das Sociedades Anônimas	2008	Pub. Institucional
13	Carta Diretriz 2 - Mecanismos de Defesa à Tomada de Controle	2009	Pub. Institucional
14	Carta Diretriz 3 - Laudos de Avaliação	2011	Pub. Institucional
15	Código de conduta do IBGC	atual	Doc. Oficiais
16	Comentários do IBGC à Audiência Pública SDM nº 04/2013	2013	Doc. Oficiais
17	Comentários do IBGC ao International IR Framework	2013	Doc. Oficiais
18	Comitês do Conselho	2013	<i>Website</i>
19	Diretoria, comissões e comitês	atual	<i>Website</i>
20	Divulgação Plano de ação IBGC	2004	Plano de gestão

21	Estatuto	2011	Doc. Oficiais
22	Estatuto do Conselheiro Certificado IBGC	atual	Doc. Oficiais
23	Estatuto do Conselheiro Certificado IBGC	2013	Doc. Oficiais
24	Estratégia : PE 2016 e Plano 2012	2012	Plano de gestão
25	Ficha de associação - PF	2014	<i>Website</i>
26	Ficha de associação - PJ	2014	<i>Website</i>
27	Governança no IBGC	2013	<i>Website</i>
28	IBGC em foco	2005 - 2013	Pub. institucional
29	Iniciativa Carta Diretriz	2013	<i>Website</i>
30	Manual da Marca	2010	Doc. Oficiais
31	Palestra Heloisa Bedicks	2012	Outros
32	Palestra Setubal Certificação de Conselheiros	2009	Outros
33	Pesquisa de Satisfação dos Associados (2009)	2009	Outros
34	Política de Alçadas	2012	Doc. Oficiais
35	Política de Despesas e Viagens	2005	Doc. Oficiais
36	Política de Gratuidades e Reembolsos aos Dirigentes	2013	Doc. Oficiais
37	Política de Mobilização de Recursos	2012	Doc. Oficiais
38	Política de Porta-Vozes	2013	Doc. Oficiais
39	Política de Remuneração Variável	2013	Doc. Oficiais
40	Política de Representação do IBGC Frente a Terceiros	2013	Doc. Oficiais
41	Processo de Inscrição para o Programa de Certificação de Conselheiros Fiscais por Experiência	2013	Doc. Oficiais
42	Regimento interno - Conselho de Administração	atual	Doc. Oficiais
43	Relato sobre avaliação do conselho	2013	Outros
44	Relatório Anual 2001	2001	Outros
45	Relatório Anual 2004	2004	Relatório
46	Relatório Anual 2005	2005	Relatório
47	Relatório Anual 2006	2006	Relatório
48	Relatório Anual 2007	2007	Relatório
49	Relatório Anual 2008	2008	Relatório
51	Relatório Anual 2009	2009	Relatório
52	Relatório Anual 2010	2010	Relatório
53	Relatório Anual 2011	2011	Relatório
54	Relatório Anual 2012	2012	Relatório
55	Uma década de governança corporativa : história do IBGC, marcos e lições da experiência	2006	Livro
56	Walking the talk to become a rolemodel in corporate governance: The Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC)	2009	Outros

## APÊNDICE C: Roteiro geral de entrevista

1. Sobre o entrevistado
  - a. Nome, instituição, cargo, idade, trajetória
  
2. Sobre a associação
  - a. Como passou a fazer parte
  - b. Funções
  - c. Sobre a associação (causa [*mas tomar cuidado para não dominar o assunto*], identidade, valores, atividades etc.)
  - d. Campo / setor (como se diferencia de outras similares e outros tipos – sindicatos, congêneres etc.)
  - e. Relação da associação com
    - i. Governo
    - ii. Outras
    - iii. [*identificar específicas da associação*]
  
3. Gestão da relação com o associado
  - a. Principais desafios na gestão dessa relação
  - b. Histórias / casos típicos ou inusitados
  - c. Em especial:
    - i. Como trazer novos associados
    - ii. Cobrança de taxa associativa
    - iii. Envolvimento de associados em atividades da associação (voluntariado, grupos de afinidade, eventos etc.)
    - iv. Como atender demandas
    - v. Comunicação com associados (canais, frequência etc.)
    - vi. Associados e política / governança (Assembleia e órgãos formais)
    - vii. Socialização de novos associados
    - viii. Intermediação na relação entre associados (*peer-to-peer*)
    - ix. Como lidar com situação de saída / ex-associados
  - d. Perguntas específicas por tipo de associado (PF, PJ ou ambos)
  
4. Gestão em associações
  - a. O que acha que há de especial na gestão de associações?
  - b. E o que há de comum com outras organizações?
  - c. Outros desafios (que não diretamente relacionados com os associados)

**APÊNDICE D: Descrição detalhada dos perfis de potenciais entrevistados nos casos**

<b>Categoria</b>	<b>Perfil</b>	<b>Descrição</b>
Governança	Conselheiro	É membro do Conselho principal da associação. Em geral, composto exclusivamente por associados
	Diretoria executiva	É presidente ou parte da diretoria executiva da associação. Em geral, também é associado
	Outros conselhos	É membro de algum conselho existente que não o principal / deliberativo, como fiscal, consultivo ou de ética. É comum que seja também associado, mas pode incluir representantes externos
	Comissões de governança	É um conselheiro que também é membro de uma comissão ou grupo com função de auxiliar o conselho ou desempenhar uma função específica da governança da associação, como comitê de nomeação ou de associação
Equipe	Gestor principal	Principal gestor profissional da associação
	Gestor de MM	Principal gestor responsável diretamente pela relação com o associado
	Assistente de MM	Assistente que lida cotidianamente com os associados
	Responsável administrativo financeiro	Gestor responsável pela função administrativo-financeira da organização
	Outros da equipe	Outras funções e cargos relevantes, conforme cada caso. Inclui áreas de comunicação, recursos humanos e de algum serviço ou produto da associação
Associado	Novo	Associado com menos de 18 meses de associação
	Antigo	Associado típico, com mais de 18 meses de associação
	Fundador e/ou histórico	É um fundador da associação ou associado com longa contribuição à organização
	Outras comissões, grupos de trabalho, coordenadorias e comissões regionais	É um associado que participa de comissões mais envolvidas nas atividades do que na governança da associação, como comitês temáticos, grupos de trabalho ou afinidade, coordenadoria de um produto ou serviço da associação ou comissões regionais
Campo	Ex-associado	Associado que se desligou formalmente da associação há pelo menos 1 ano
	Usuário / cliente	Usuário ou cliente de serviço ou produto relevante da associação mas que não é associado

## **APÊNDICE E: Termo de consentimento para entrevista e gravação**

### **Formulário de Consentimento: Entrevista**

*Gestão da relação entre associação e associados: três estudos brasileiros.*

Fernando do Amaral Nogueira – FGV-EAESP

Meu nome é Fernando do Amaral Nogueira, estudante de doutorado em Administração Pública e Governo na FGV-EAESP. Como parte de minha tese, sob orientação do prof.º Dr. Mário Aquino Alves, gostaria de contar com sua participação no estudo. A proposta da tese é investigar como as associações brasileiras fazem a gestão da relação com seus associados, a partir de três estudos de caso de organizações brasileiras.

Sua participação é totalmente voluntária. Você pode ser excluído do estudo a qualquer momento sem nenhuma penalidade. Abaixo estão listados os procedimentos relativos à confidencialidade e anonimato.

#### **1. Participação:**

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e não haverá nenhum pagamento para tal. Você pode decidir a qualquer momento, por qualquer razão, não mais fazer parte desta pesquisa, sendo apenas necessário entrar em contato comigo.

#### **2. Confidencialidade:**

Esta entrevista tem como objetivo coletar informações para esta pesquisa e portanto possui objetivo estritamente acadêmico. Qualquer comentário, opinião ou avaliações feitos serão tratados com confidencialidade e analisados apenas para os interesses desta pesquisa.

#### **3. Permissão para citação:**

Eu gostaria de poder citar diretamente trechos de nossa conversa nos relatórios e publicações oriundas desta pesquisa. Caso deseje manter seu anonimato, por favor manifeste sua preferência antes do início da entrevista.

#### **4. Gravação:**

Peço sua permissão para gravar nossa entrevista com o único propósito de facilitar o processo de pesquisa. Se você não concorda com a gravação, por favor manifeste sua preferência antes do início da entrevista.

Caso tenha alguma dúvida sobre o estudo, por favor entre em contato com Fernando Nogueira ([fernando.nogueira@fgv.br](mailto:fernando.nogueira@fgv.br)) ou com o Prof. Dr. Mário Aquino Alves ([mario.alves@fgv.br](mailto:mario.alves@fgv.br)).

Eu, \_\_\_\_\_, acredito ter sido suficientemente informado a respeito do que li ou do que foi lido para mim, descrevendo o estudo “*Gestão da relação entre associação e associados: três estudos brasileiros*”, e assim concordo voluntariamente em participar deste estudo.

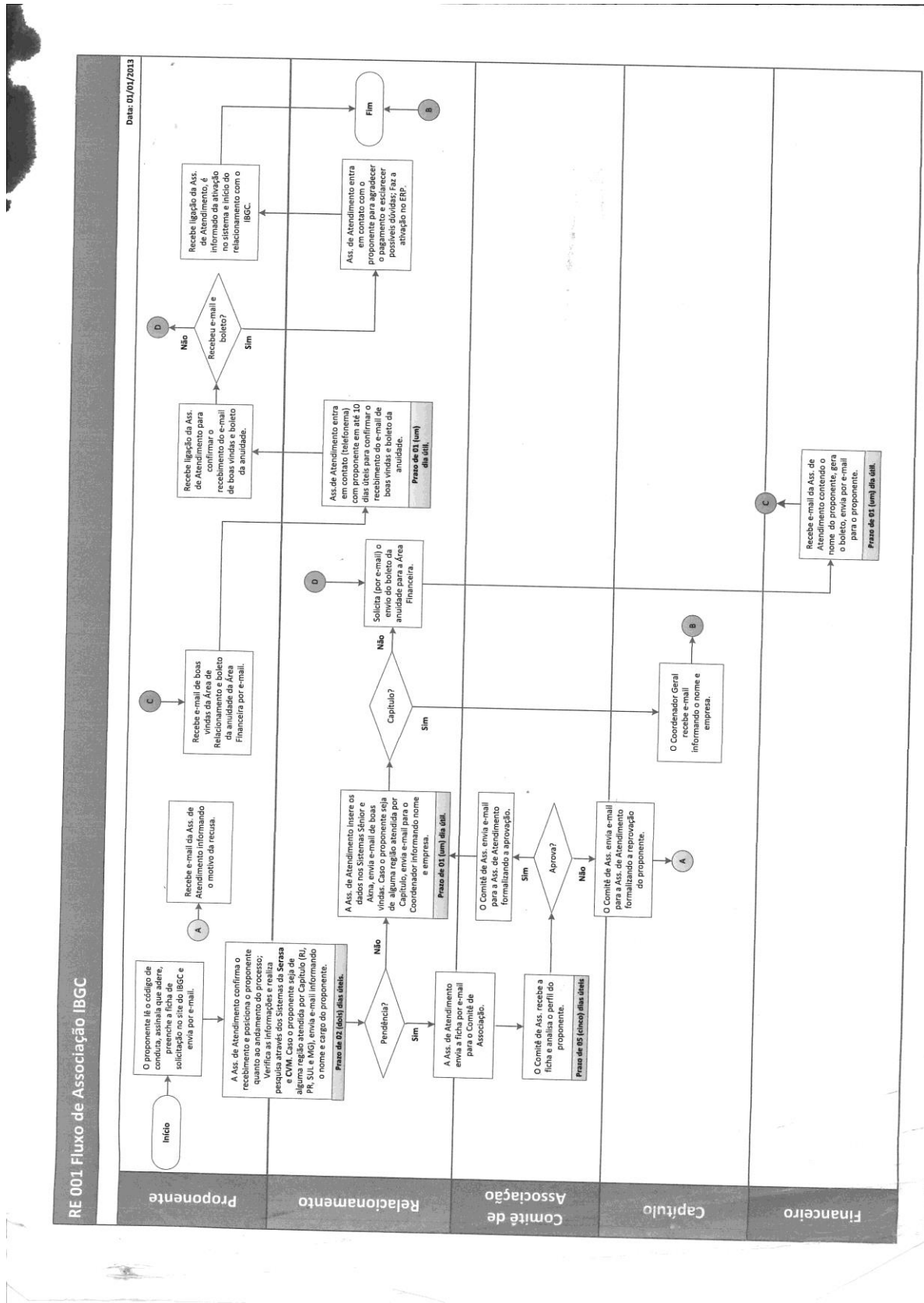
**Local e data:** \_\_\_\_\_

**Assinatura do Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Assinatura do Pesquisador:** \_\_\_\_\_



# ANEXO A: Processo de associação ao IBGC



## ANEXO B: Evolução do quadro associativo desde 1995

ano	#pessoas físicas	#pessoas jurídicas	#mantenedor	Total
1995	15			15
1996	51			51
1997	110			110
1998	153			153
1999	137			137
2000	221	16		237
2001	278	18		296
2002	360	23	5	388
2003	463	33	9	505
2004	597	48	10	655
2005	709	64	11	784
2006	880	93	16	989
2007	1074	126	20	1220
2008	1350	140	21	1511
2009	1503	150	23	1676
2010	1737	177	24	1938
2011	1898	378	23	2299
2012*	1212	169	23	1404
2013	1314	192	15	1521

Obs.: \*Neste ano o IBGC optou por contabilizar somente os associados ativos (com anuidades em dia).

Fonte: IBGC, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.

## **ANEXO C: Gestão atual do IBGC**

Composição do Conselho de Administração do IBGC em 27 de julho de 2014

Sandra Guerra – Presidente

Eliane Aleixo Lustosa – Vice-presidente

Fernando Alves – Vice-presidente

Emilio Carazzai

Luiz Carlos de Queiroz Cabrera

Marta Viegas Rocha

Ricardo Egydio Setubal

Robert Juenemann

Roberto S. Waack

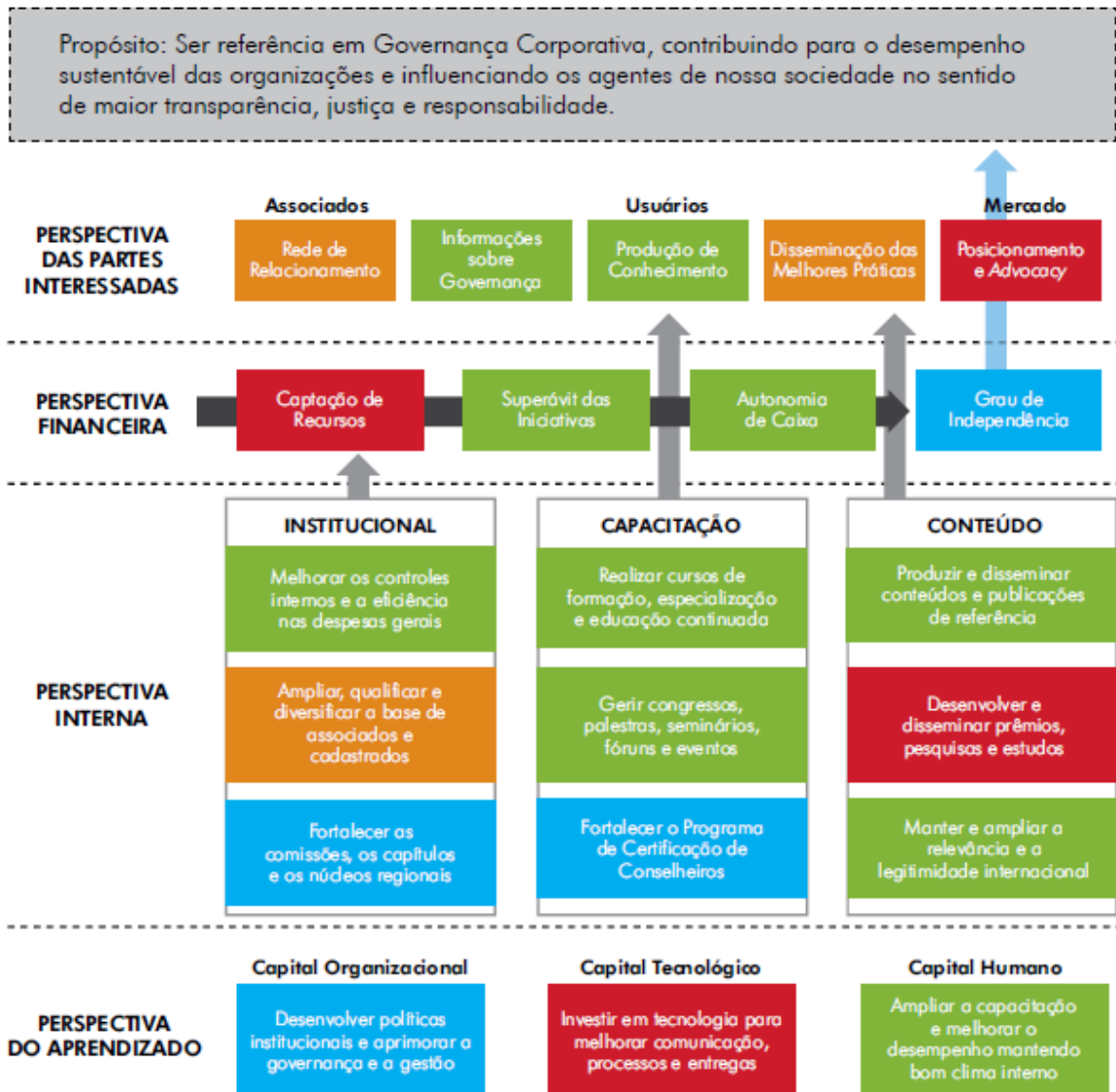
Fonte: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18095> .

## ANEXO D: Mapa estratégico do IBGC

### INDICADORES DE RESULTADOS DO MAPA ESTRATÉGICO (G4.2)

A atuação do IBGC está fundamentada no seu mapa estratégico no formato Balanced Score Card, bem como nos respectivos indicadores e metas para cada perspectiva.

Muito acima da meta (↑)      Acima da meta (↗)  
 Pouco abaixo da meta (↓)      Muito abaixo da meta (↘)

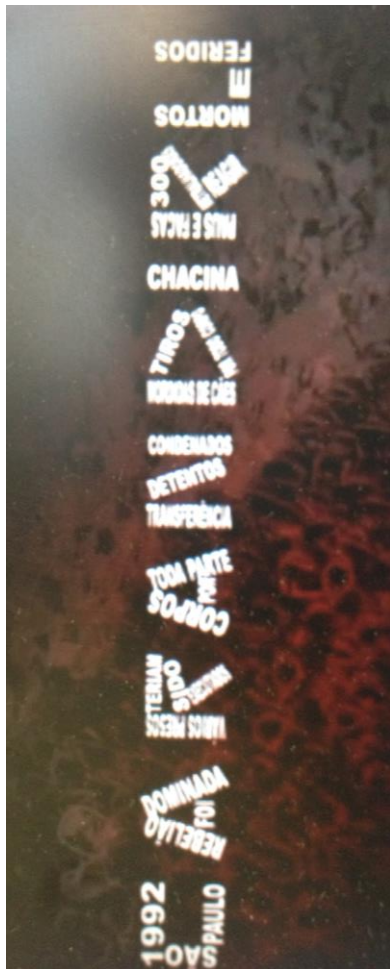


Fonte: IBGC, 2014a, p.21.

## ANEXO E: Imagens selecionadas do vídeo institucional de 20 anos do IBCCrim

Início do vídeo.

C	A	R	A	N	D	I	R	U
1992 São Paulo	Rebelião foi dominada	Vários reféns teriam sido executados	Corpos por toda parte	Transferência detentos condenados	Mordidas de cães tiros por todo corpo	Chacina	Paus e facas 300 metralhadoras reagir	Mortos e feridos



### Transcrição do áudio - [vários trechos de reportagens e depoimentos]

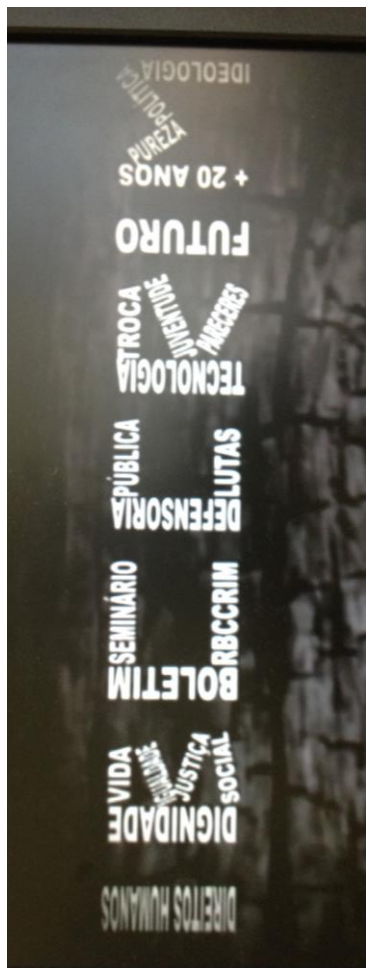
E depois que a rebelião foi dominada, vários presos teriam sido executados  
 O massacre representou tudo aquilo que nós odiávamos  
 Os corpos colocados no chão estão por toda a parte  
 Os presos fizeram motim porque queriam a transferência de 210 detentos condenados para outros presídios, o resto terá que esperar

Mordidas de cães e tiros por todo corpo. As famílias acreditam que na verdade o que houve foi uma chacina  
 O que mais nos uniu naquele momento foi o episódio do Carandiru [voz dr. Alberto]  
 Os paus e as facas que eles acolheram estavam todas jogadas na galeria...  
 ... mortos e feridos ainda não haviam sido divulgadas pela direção da casa de detenção.  
 ... vermelho no chão

Final do vídeo.

I	Direitos humanos	C	Boletim seminário RBCCRIM	C	Defensoria pública lutas	R	Tecnologia troca juventude pareceres	I	Futuro	M	+ 20 anos pureza política ideologia
---	------------------	---	---------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------------------	---	--------	---	-------------------------------------

Sem locução.



Fonte: [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=sntVFahL\\_z0](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=sntVFahL_z0) .

## ANEXO F: Categorias de associados do IBCCrim

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pode votar e ser votado?</b>	<b>Requisitos específicos</b>	<b>Valor mensal (R\$)</b>	<b>Valos semestral (R\$)</b>	<b>Valor Anual (R\$)</b>
Estudante	PF que esteja cursando a graduação em direito	Sim	Envio de atestado de matrícula ou histórico escolar	30	162	317
Recém-formado	PF que concluiu a graduação em até 03 anos contados a partir da data da colação de grau	Sim	Declaração de conclusão do curso ou diploma	35	189	370
Profissional	PF e profissionais da área do Direito (advogados, promotores, defensores, procuradores, juízes, magistrados, desembargadores etc.)	Sim	Nenhum	56	302	591
Sócio Pesquisador	PF graduada em qualquer área que não corresponde a de Direito.	Sim	Declaração de conclusão do curso ou diploma, precisa ter aprovação da diretoria	39	210	412
Sócio Conveniado	PF que esteja cursando o mestrado ou doutorado nas Universidades, Faculdades e Centros Universitários que possuam Convênio Científico com o IBCCrim	Sim	Atestado de matrícula ou histórico escolar.		Estudante 121 Recém-formado 142 Profis. 226	Estudante 238 Recém-formado 278 Profis. 443
Empresarial	Escritório de advocacia da área do Direito Penal e afins	Não	N/D	36	216	432
Membro correspondente	Associados do IBCCrim ou de institutos sediados no exterior podem tornar-se reciprocamente membros correspondentes, com os benefícios estabelecidos em convênio.	Não		-	-	50
Sócio Internacional	Destinada a brasileiros, residentes no exterior e estrangeiros fora do território nacional.	Não		-	-	-

Fonte: autoria própria, com base em <http://ibccrim.org.br/site/associeSiteNovo/associe.php> .

## **ANEXO G: Lista de Grupos de Trabalho / Comissões, Departamentos, Coordenadorias Regionais e Seções Administrativas do IBCCrim**

### **Grupos de Trabalho / Comissões**

Amicus Curiae  
Código Penal  
Cooperação Jurídica Internacional  
Direito Penal Econômico  
História  
Infância e Juventude  
Justiça e Segurança  
Novo Código de Processo Penal  
Política Nacional de Drogas  
Sistema Prisional

Fonte: [http://www.ibccrim.org.br/grupo\\_trabalho\\_apresentacao](http://www.ibccrim.org.br/grupo_trabalho_apresentacao) .

### **Departamentos**

Biblioteca  
Boletim  
Comunicação  
Coordenadorias Regionais e Estaduais  
Cursos  
Estudos e Projetos Legislativos  
Iniciação Científica  
Internet  
Mesas de Estudos e Debates  
Monografias  
Núcleo de Jurisprudência  
Núcleo de Pesquisas  
Pós-graduação  
Publicações do *Site*  
Relações Internacionais  
Revista Brasileira de Ciências Criminais  
Revista Liberdades.

Fonte: [http://www.ibccrim.org.br/departamento\\_apresentacao](http://www.ibccrim.org.br/departamento_apresentacao).



## **Coordenadorias Regionais e Estaduais**

*Coordenadorias Regionais (biênio 2013/2014)*

1ª Região (Acre, Amazonas e Roraima)

2ª Região (Maranhão e Piauí)

3ª Região (Rio Grande do Norte e Paraíba)

4ª Região (Goiás e Tocantins)

*Coordenadorias Estaduais (biênio 2013/2014)*

1ª Estadual (Ceará)

2ª Estadual (Pernambuco)

3ª Estadual (Bahia)

4ª Estadual (Minas Gerais)

5ª Estadual (Mato Grosso do Sul)

6ª Estadual (São Paulo)

7ª Estadual (Paraná)

8ª Estadual (Amapá)

9ª Estadual (Pará)

10ª Estadual (Alagoas)

11ª Estadual (Sergipe)

12ª Estadual (Espírito Santo)

13ª Estadual (Rio de Janeiro)

14ª Estadual (Distrito Federal)

15ª Estadual (Mato Grosso)

16ª Estadual (Rondônia)

17ª Estadual (Rio Grande do Sul)

18ª Estadual (Santa Catarina)

Fonte: <http://www.ibccrim.org.br/coordenadorias>.

## **Seções Administrativas**

Administrativo / Financeiro

Biblioteca

Comunicação

Eventos, Ensino e Pesquisa

Publicações

TI

Fonte: [http://www.ibccrim.org.br/central\\_relacionamento](http://www.ibccrim.org.br/central_relacionamento).

## **ANEXO H: Processo de associação à Abong**

A ABONG constituiu-se numa referência política reconhecida nacional e internacionalmente, o que representa um inequívoco aspecto positivo para suas associadas.

Atualmente, a ABONG é um importante sujeito de intervenção política, interlocução com o Estado brasileiro e diversas instâncias internacionais, controle social das ações governamentais, espaço de articulação e reflexão sobre a forma de atuação das ONGs e dos movimentos sociais e redes com os quais se articula.

É integrada por 243 associadas com destacada atuação na esfera pública, em áreas como direitos humanos, políticas públicas, questões agrárias e agrícolas, questões urbanas, desenvolvimento regional, promoção da igualdade racial, direitos das mulheres, meio ambiente e ecologia.

As associadas participam de debates por meio dos seus regionais, que visam buscar soluções conjuntas a problemas comuns – tanto os que afetam a sua forma de intervenção social como a sociedade brasileira – e, também, a possibilidade de intervenção por meio da representação coletiva exercida pela ABONG em diversos espaços públicos. Recebem e são também protagonistas das publicações da ABONG, bem como podem divulgar seus trabalhos e produções em espaços e eventos de terceiros dos quais a Associação participa.

### **Critérios para associação**

Critérios e procedimentos para se associar à ABONG e contribuição financeira

#### **1. Critérios:**

- possuir CNPJ, personalidade jurídica própria como associação civil sem fins lucrativos ou fundação;
- as entidades vinculadas a Igrejas, organizações sindicais, partidos políticos ou empresas, mesmo atendendo aos princípios gerais enunciados neste Estatuto, não serão aceitas como associadas;
- mantenham compromisso com a constituição de uma sociedade democrática e participativa, incluindo o respeito à diversidade e ao pluralismo; o fortalecimento dos movimentos sociais de caráter democrático; a ampliação do campo da cidadania, a constituição e expansão dos direitos fundamentais e da justiça
- tenham caráter público em relação aos seus objetivos e ação;
- tenham ao menos dois anos de experiência comprovada.

#### **2. Documentos:**

O pedido de admissão é apreciado mediante o envio de:

- 1) Carta assinada pelo representante legal da organização, declarando-se de acordo com os princípios da Abong (obrigatório).
- 2) Estatuto registrado em cartório (obrigatório).
- 3) Duas cartas de apresentação, de preferência de associadas que não sejam do estado que a organização pleiteante pertence. O parecer da representação estadual, após visita à entidade, pode substituir as cartas. (obrigatório).
- 4) Ata de Eleição da atual diretoria da organização (obrigatório).
- 5) Relatório de atividades (obrigatório).

- 6) Plano de atividades e outros materiais que considerem relevante e forneçam informações sobre as atividades de sua organização (facultativo).
- 7) Ficha cadastral preenchida, que deve ser solicitada à representação estadual ou ao escritório nacional. (obrigatório).

### **3. Procedimentos**

A filiação começa com um primeiro contato da ONG interessada com a Diretoria Regional da ABONG, da localidade onde se situa a entidade. Veja no item Conselho Diretor as pessoas responsáveis por sua região.

Depois, inicia-se uma aproximação maior que pode acontecer por meio de uma visita da diretoria regional à sede da organização candidata à filiação ou da participação desta nas reuniões do regional, para integração com as associadas.

Após essa aproximação e conhecimento mútuo, se ainda houver interesse quanto à associação, a candidata enviará os documentos à direção regional (ver lista acima).

O Conselho Diretor da ABONG, que se reúne três vezes por ano, é o responsável pela apreciação dos pedidos de filiação. Os critérios estabelecidos serão analisados pelo Conselho Diretor a partir da trajetória institucional da ONG solicitante e dos documentos apresentados.

### **4. Contribuição financeira**

A contribuição financeira à Associação é anual e calculada de acordo com faixas orçamentárias. Veja abaixo as faixas e, em caso de dúvida, contate o escritório nacional da Abong.

#### **Valor do orçamento - Valor da contribuição associativa**

- |                                     |                |
|-------------------------------------|----------------|
| (i) Até 200 mil                     | - R\$ 50,00    |
| (ii) De 200.001,00 a 500.000,00     | - R\$ 300,00   |
| (iii) De 500.001,00 a 1.000.000,00  | - R\$ 750,00   |
| (iv) De 1.000.001,00 a 2.000.000,00 | - R\$ 1.500,00 |
| (v) De 2.000.001,00 a 4.000.000,00  | - R\$ 3.000,00 |
| (vi) Acima de 4.000.000,00          | - R\$ 5.000,00 |

Fonte: [http://abong.org.br/quem\\_somos.php?id=391](http://abong.org.br/quem_somos.php?id=391).

**ANEXO I: Concepção e planejamento do PDI – Programa de Desenvolvimento Institucional da Abong**

<b>Objetivo Geral I</b> - Contribuir para o fortalecimento da capacidade das ONGs de articular iniciativas e de promover processos de mudança social	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Estratégias</b>
<b>I.1</b> Construir referências de apoio para os debates sobre modelo de desenvolvimento	<b>I.1.a</b> Identificar sujeitos e tendências de propostas sobre modelos de desenvolvimento
	<b>I.1.b</b> Capacitar ONGs para intervir nos debates sobre modelo de desenvolvimento
<b>I.2</b> Ampliar a participação das ONGs na formulação e no controle social das políticas públicas	<b>I.2.a</b> Sistematizar debates promovidos pela ABONG sobre Conselhos
	<b>I.2.b</b> Sistematizar processo de definição da ABONG sobre como tornar mais efetiva e democrática sua participação em Conselhos de Políticas Públicas
	<b>I.2.c</b> Promover capacitações sobre princípios, estratégias e técnicas de advocacy
<b>Objetivo Geral II</b> - Contribuir para o fortalecimento da capacidade das ONGs de ampliar a sua base social de apoio, sua legitimidade e credibilidade diante da opinião pública	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Estratégias</b>
<b>II.1</b> Ampliar e aprofundar o debate sobre identidade	<b>II.1.a</b> Distribuir as publicações (sistematização sobre o debate)
	<b>II.1.b</b> Promover atividades de debate sobre a publicação
	<b>II.1.c</b> Criar materiais de divulgação baseados na publicação
	<b>II.1.d</b> Fazer releases para imprensa baseados na publicação
	<b>II.1.e</b> Promover diálogo/debate público sobre formas de atuação das ONGs a partir de suas diferentes identidades
<b>II.2</b> Apoiar regionais no planejamento e desenvolvimento de atividades para ampliação de sua base social	<b>II.2.a</b> Promover seminários para discussão das realidades regionais e atuação das ONGs nestas realidades
	<b>II.2.b</b> Disseminar boas experiências de ampliação da base social
<b>II.3</b> Desenvolver mecanismos que garantam transparência e accountability	<b>II.3.a</b> Promover debate político sobre a importância da transparência (responsabilidade social de divulgar o quê e como faz)
	<b>II.3.b</b> Disseminar técnicas e métodos de prestação de contas
<b>II.4</b> Ampliar capacidade de comunicação das ONGs com a sociedade civil e de promover o seu envolvimento em suas causas	<b>II.4.a</b> Promover debate com associadas sobre comunicação das e nas ONGs (questões políticas e éticas, marketing, manipulação da informação, etc)
	<b>II.4.b</b> Promover capacitação das ONGs sobre conceitos, princípios, métodos e instrumentos de comunicação estratégica
<b>Objetivo Geral III</b> - Contribuir para a autonomia e a sustentabilidade das organizações da sociedade civil sem fins lucrativos	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Estratégias</b>
<b>III.1</b> Aumentar e qualificar informação sobre fundos privados nacionais e cooperação internacional	<b>III.1.a</b> Levantar, sistematizar e socializar informação sobre fundos privados nacionais e cooperação internacional
	<b>III.1.b</b> Produzir publicação sobre o tema
	<b>III.1.c</b> Promover debates/encontros e seminários sobre o tema

<b>III.2</b> Aumentar e qualificar informação sobre fundos públicos nacionais	<b>III.2.a</b> Atualizar anualmente o manual de fundos públicos federais
	<b>III.2.b</b> Disseminar o manual e promover debate sobre o mesmo
	<b>III.2.c</b> Criar estratégia de apoio para os regionais desenvolverem seus manuais de fundos públicos estaduais e municipais
<b>III.3</b> Promover capacitação das ONGs associadas para aprimoramento gerencial e operacional	<b>III.3.a</b> Fazer diagnóstico por regional dos temas prioritários na área gerencial e operacional
	<b>III.3.b</b> Promover capacitações sobre os temas priorizados
	<b>III.3.c</b> Promover capacitações sobre os temas novos (Governança Interna, Gerenciamento Financeiro, Gerenciamento de Recursos Humanos, etc)
	<b>III.3.d</b> Sistematizar e disseminar os conteúdos das capacitações
	<b>III.3.e</b> Desenvolver sistema de gerenciamento administrativo-financeiro específico para realidade das ONGs
<b>III.4</b> Subsidiar debate sobre Marco Legal	<b>III.4.a</b> Promover e sistematizar atividades promovidas pela ABONG sobre Marco Legal (GT, debates regionais, acompanhamentos de projetos de lei, etc)
	<b>III.4.b</b> Produzir e socializar textos sobre os temas (papel e <i>site</i> )
	<b>III.4.c</b> Promover debates no <i>site</i> sobre o tema
<b>Objetivo Geral IV - Fortalecer a rede Abong como ator coletivo</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Estratégias</b>
<b>IV.1</b> Consolidar compreensão de DI sistêmico na ABONG	<b>IV.1.a</b> Identificar experiências de desenvolvimento institucional sistêmico para sistematização e disseminação
	<b>IV.1.b</b> Promover debates para compreensão dos conceitos de DI de Campo e DI de Rede e seu significado para ABONG
	<b>IV.1.c</b> Desenvolver sistema regular de comunicação com as associadas sobre Desenvolvimento Institucional
<b>IV.2</b> Aumentar a capacidade das ONGs associadas de intervir articuladamente nos seus espaços e temas	<b>IV.2.a</b> Apoiar regionais na identificação de temas e atividades para trabalhar em rede
	<b>IV.2.b</b> Promover debates com associadas sobre o significado do trabalho em rede
	<b>IV.2.c</b> Disseminar boas experiências de articulação para influenciar mudanças sociais
<b>IV.3</b> Esclarecer e divulgar os papéis, funções e atividades das diretorias regionais	<b>IV.3.a</b> Promover debates nos regionais sobre o papel, função, formas de estruturação e atividades das diretorias regionais considerando as especificidades de cada região (expectativas, esclarecimentos, planejamentos, etc)
	<b>IV.3.b</b> Promover troca entre os regionais sobre seu papel, função, formas de estruturação e atividades dos regionais
<b>IV.4</b> Investir no desenvolvimento institucional da ABONG	<b>IV.4.a</b> Promover debate e formação sobre sistema de gerenciamento administrativo, financeiro e de pessoal da ABONG
	<b>IV.4.b</b> Promover debate e formação sobre governança na ABONG (processos de tomada de decisão, responsabilidades, etc)
	<b>IV.4.c</b> Elaborar processos de monitoramento e avaliação das atividades da ABONG

Fonte:

<http://web.archive.org/web/20070607075853/http://www.abong.org.br/novosite/download/Matriz%20Site.doc> .

## **ANEXO J: Atual gestão da Abong**

### **Diretoria Executiva - Gestão 2013/2016**

Adriana Ramos – Instituto Socioambiental

Damien Hazard – Vida Brasil - BA

Ivo Lesbaupin – Iser Assessoria – Religião, Cidadania e Democracia

Raimundo Augusto de Oliveira (Cajá) – Equip – Escola de Formação Quilombo dos Palmares

Vera Maria Masagão Ribeiro – Ação Educativa – Assessoria, Pesquisa e Informação

### **Representantes Estaduais**

Acre

Maria Jocileide Lima de Aguiar – RAMH – Rede Acreana de Mulheres e Homens

Bahia

Edmundo Ribeiro Kroger – Cecup – Centro de Educação e Cultura Popular

Fabiane Brasileiro Paranhos Neves – Avante - Educação e Mobilização Social

Pará

João Daltro Paiva – APACC – Associação Paraense de Apoio às Comunidades Carentes

Paraná

Andreia Fiorese Vansetto Soares – Asseoar – Associação de Estudos, Orientação e Assistência Rural

Pernambuco

Alessandra Nilo – Gestos – Soropositividade, Comunicação e Gênero

Rio de Janeiro

Eleutéria Amora da Silva – Camtra – Casa da Mulher Trabalhadora

Wanda Lucia Branco Guimarães – Cedaps – Centro de Promoção da Saúde

Rio Grande do Sul

Mauri José Vieira Cruz – Camp – Centro de Assessoria Multiprofissional

Vitor Hugo Hollas – Capa – Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor

Santa Catarina

Natal João Magnanti – Centro Viane de Educação Popular

São Paulo

Paulo Roberto Padilha – Instituto Paulo Freire

Alexandre Isaac – Cenpec – Centro de Pesquisas em Educação e Cultura e Ação Comunitária

Tocantins

Sílvia Patrícia da Costa – CDHP - Centro de Direitos Humanos de Palmas

Fonte: [http://abong.org.br/quem\\_somos.php?id=4](http://abong.org.br/quem_somos.php?id=4) .

### **Conselho Fiscal**

Carlota Aquino C. Salgueiro de Souza – Idec – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor

Jorge Luiz de Carlos León – Camp – Centro de Assessoria Multiprofissional

Waldir Aparecido Mafra – Care Brasil – Care Internacional Brasil

Suplente

Silvia Maria Pereira de Carvalho – Instituto Avisa Lá – Formação Continuada de Educadores

Fonte: [http://abong.org.br/quem\\_somos.php?id=387](http://abong.org.br/quem_somos.php?id=387) .

### **Conselho de Ética**

Daniel Turibio Rech – Cais/Misereor (Centro de Assessoria e Apoio a Iniciativas Sociais) e Unicafe (União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária)

Darci Frigo – Terra de Direitos – Organização de Direitos Humanos

Ivo Poleto – Cáritas Brasileira

Leonilde Servolo de Medeiros – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Sonia Maria Simões Barbosa Magalhães Santos – Universidade Federal do Pará

Fonte: [http://abong.org.br/quem\\_somos.php?id=388](http://abong.org.br/quem_somos.php?id=388) .