

3.º WI Próximo Futuro
Gestão das Organizações Culturais e Sociais
Fundação Calouste Gulbenkian - Lisboa, 21-22 de Abril de 2010

Vendendo virtude?
Contributo para a reflexão sobre a gestão democrática das
organizações sem fins lucrativos

Raquel Rego
SOCIUS-ISEG
Rua Miguel Lupi, 20 1249-078 Lisboa
raquelrego@iseg.utl.pt

Lisboa, Abril de 2010

Resumo

Assumindo que *questionar a organização é uma forma de lidar com as suas dificuldades de acção colectiva*, propomos um olhar sobre o interior das organizações não lucrativas, onde encontramos organizações culturais e sociais, entre outras.

A partir dos resultados de um inquérito postal sobre a profissionalização associativa aplicado em 2004 a vários tipos de associações de âmbito nacional (associações de acção social, mulheres, jovens, imigrantes, desenvolvimento, defesa do ambiente, de consumidores, etc.), analisamos os efeitos potenciais da procura de uma acção mais eficaz no funcionamento democrático destas organizações.

Deste modo, reflectimos sobre dois fenómenos que contribuem para o *fechamento* das associações, a saber, o *duplo estatuto* dos dirigentes profissionalizados e a centralização do poder patente na *síndrome do fundador*.

A nossa intervenção termina com a enunciação de meios disponíveis para alcançar uma gestão mais democrática, que contribua simultaneamente para a promoção da inovação.

Apresentação

A expressão *vendendo virtude*, que consta do título desta comunicação, foi extraída do título do capítulo de Paul Kennedy num livro dedicado ao consumerismo político em que o autor inglês faz ressaltar as contradições de empresas que, ao entrarem no mercado de bens ecológicos, procuram o lucro, embora possam também estar motivadas por valores políticos¹. É por acharmos a expressão feliz, e tradutora de uma ambiguidade existente de modo semelhante em algumas organizações não lucrativas, que a adoptámos.

De facto, muitas das organizações não lucrativas, cujo objectivo principal não é a obtenção do lucro e sobretudo a distribuição do lucro pelos seus membros, oscilam entre o projecto ético e uma lógica instrumental (Hély, 2009). Podemos, pois, dizer que estas organizações em geral, e as associações sobre as quais trabalhamos em particular, se encontram hoje numa situação dúbia, quer quando se profissionalizam, quer quando se relacionam com o sector lucrativo, designadamente ao criarem empresas.

O objectivo da nossa comunicação é, deste modo, chamar a atenção para a ausência de informação sobre a gestão interna destas organizações, designadamente em Portugal, ainda que alguma literatura (Barthélemy, 1994) e o senso comum pareçam supor que elas se orientam por um padrão democrático. *Questionar a organização é uma forma de lidar com as suas dificuldades de acção colectiva*, como anotavam Crozier e Friedberg (2001). De facto, a representação social, porventura dominante, de que estas organizações são por definição democráticas é posta em causa por algumas práticas. Propomos, em suma, um olhar sobre o interior das organizações não lucrativas do ponto de vista da sua gestão política.

Ainda que o tema deste encontro seja restrito às organizações culturais e sociais, estamos em crer que as questões que levantamos se aplicam também a muitas delas. A emergência das chamadas *empresas associativas*, isto é, *organizações híbridas* que se regem pelo quadro legal associativo e, ao mesmo tempo, pelo Código do Trabalho, parece generalizar-se desde finais do século XX (Hély, 2009).

A nossa comunicação estrutura-se em duas partes, a saber, num primeiro momento, identificamos as limitações dos dados existentes e apresentamos o contributo de um inquérito por questionário realizado em 2004 para o tema; num segundo momento, a partir do que os dados nos suscitam como hipóteses a explorar num *próximo futuro*, tecemos algumas considerações em torno de dois fenómenos que contribuem para o *fechamento* das organizações, a *síndrome do fundador* e o *duplo estatuto* dos dirigentes. Rematamos apresentando algumas medidas paliativas e perspectivando a legitimidade da co-existência de diversas formas associativas.

I Parte

1. A limitação dos dados existentes e a presunção de democraticidade

¹ Paul Kennedy, «Selling virtue: political and economic contradictions of green/ethical marketing in the United Kingdom», in Michele Micheletti *et al.*, *Politics, Products, and Markets – Exploring Political Consumerism Past and Present*, New Brunswick e Londres, Transaction Publishers, 2006, p. 21-42.

Ao fim de quase 36 anos de liberdade de associação, em Portugal ainda não é possível obter um conhecimento sistemático das organizações sem fins lucrativos. Com efeito, poderíamos hoje subscrever as palavras de Costa Goodolphim quando, há mais de um século, em 1876, se referia ao envio inconsequente de documentos das associações para a administração: «Não há, porém, método, não existe nada, enfim, que torne aquela repartição útil neste ponto. E os relatórios enviados para lá não servem senão para encher os arquivos, sem utilidade para ninguém. É urgente, pois, fazer-se uma reforma neste ponto.» (Goodolphim, 1974: p. 202-3).

Se nos últimos anos o interesse por estas organizações aumentou por parte de decisores políticos e investigadores, ao nível da recolha de dados continuamos a não ter muita informação. Além disso, os dados existentes têm limitações importantes.

Em Portugal, existem actualmente três entidades oficiais que nos fornecem estatísticas relativas a estas organizações:

- o Ministério da Justiça, por meio dos registos do notariado, assenta as organizações criadas;
- o Instituto Nacional de Estatística, nomeadamente através do Censos, dá-nos conta da força de trabalho em organizações não lucrativas; e
- o Ministério do Trabalho, ao recolher dados de todas as organizações com pessoal ao serviço, dá-nos também informação sobre a força de trabalho.

Os dados disponíveis reportam-se assim essencialmente ao número destas organizações e ao número de indivíduos a trabalhar nelas. De notar que as fontes oficiais apresentam períodos de observação díspares. Constituem ainda limitações importantes a exclusão de (a) algumas actividades, (b) organizações sem pessoal ao serviço, onde se incluem as *associações militantes* (Hély, 2009), e (c) muitas variáveis, entre as quais as relativas à sua gestão política. As fontes oficiais parecem, com efeito, sobretudo motivadas por factores económicos².

Temos depois também fontes secundárias de origem académica, com um carácter esporádico e geralmente de âmbito internacional. O Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (JHCNSP), que abrange hoje mais de 40 países, dirige-se às organizações adoptando uma definição lata do sector não lucrativo, mas também se centra em indicadores económicos, como o número de trabalhadores e de voluntários ou a contribuição destas organizações para o PIB. Por outro lado, o International Social Survey Program tem recolhido dados sobre a participação social, contemplando questões sobre o envolvimento associativo ou sindical, mas a partir de um inquérito aos cidadãos.

Podemos, portanto, afirmar que os dados existentes são parciais e descontínuos, obedecendo a conceptualizações e métodos diversos, o que cria dificuldades à sua comparação e exploração, designadamente no aprofundamento e acompanhamento do fenómeno ao longo do tempo. Os dados existentes sobre as organizações não lucrativas apresentam, em suma, limitações de natureza quantitativa e qualitativa. É assim que o número de associações, por exemplo, é de tal

² Neste sentido podemos também incluir aqui os dados recolhidos pelo Eurostat e pelo Eurobarómetro. De um modo geral, estas fontes centram-se na participação dos indivíduos e na mão-de-obra em associações, sendo a recolha irregular, como sucede com os relatórios sobre *a situação social na União Europeia* (http://ec.europa.eu/employment_social/social_situation/socsit_fr.htm — 01.04.2010).

modo discrepante de umas fontes para outras que continuamos sem saber com rigor quantas associações existem em Portugal.

O nosso intuito é sublinhar a ausência de dados do que poderíamos chamar a gestão política destas organizações. Com efeito, à excepção dos sindicatos, cujos resultados eleitorais são publicados no Boletim de Trabalho e Emprego, ainda que estejam por sistematizar, não dispomos de qualquer informação relativa ao funcionamento interno das associações, designadamente quantos são os seus membros e os seus beneficiários, qual a taxa de participação nas eleições internas, quem são os seus dirigentes.

A ausência desta informação não pode deixar de alimentar a percepção de um sector *alternativo* que pode não o ser de facto e, deste modo, contribuir para a discricionariedade nas relações que se vão estabelecendo, desde logo entre as organizações do sector e os poderes públicos. Um conhecimento mais aprofundado desta dimensão, o incremento da transparência destas organizações parece desejável pelas consequências, quer ao nível do exercício da cidadania, quer do impacto que estas organizações têm na sociedade de um modo geral.

2. Resultados de um inquérito nacional às associações realizado em 2004

Foi perante este panorama que, em 2004, nos propusemos recolher informação junto das associações portuguesas com o objectivo de conhecer, entre outros aspectos, o seu funcionamento interno (Rego, 2007)³. A opção por um primeiro levantamento extensivo pareceu-nos óbvia, pois procurávamos ter uma visão geral de enquadramento, embora mais tarde nos tenhamos centrado num estudo de caso ao sentir necessidade de aprofundar e compreender algumas questões. São, pois, os dados relacionados com a participação interna que apresentamos agora. Os indicadores que destacamos referem-se aos membros, com uma particular atenção para os Presidentes da Direcção e ao acto eleitoral.

Partindo das listagens públicas de dez tipos de associações reconhecidas com um estatuto legal específico, a saber, associações de mulheres, jovens, imigrantes, consumidores, de família, de pessoas com deficiência, de cooperação para o desenvolvimento, de defesa do ambiente, de acção social e sindicais, enviámos 1100 inquéritos postais. Tendo obtido 154 respostas válidas, a nossa taxa de resposta foi de 14%⁴, o que vai ao encontro dos valores habituais neste tipo de modalidade de aplicação do inquérito. Não se trata por conseguinte de uma amostra estatisticamente representativa; em todo o caso as associações que compõem a nossa amostra parecem seguir as características sociográficas identificadas em outras fontes.

Com efeito, a localização da sede das associações encontra-se sobretudo na região de Lisboa e Vale do Tejo (59%), tal como se verifica nos Quadros de Pessoal. E, no que respeita à sua acção,

³ Importa esclarecer que o objectivo principal do inquérito não se prendeu com a gestão democrática das associações, embora esse acabasse por ser um aspecto da nossa problemática, centrada no envolvimento dos dirigentes e na profissionalização associativa.

⁴ De modo a facilitar a leitura dos resultados, optámos por arredondar os valores quando apresentados em percentagens. Uma vez que a base estatística por tipos de associação é muito reduzida, a leitura dos dados não os discrimina.

estas associações centram-se mais em actividades direccionadas para a comunidade do que para os seus membros, tal como conclui o JHCNSP, segundo o qual Portugal evidencia uma tendência, acima do padrão dos países desenvolvidos e dos países em transição, para a prestação de serviços sociais (Campos, 2005).

a) **Membros e trabalhadores**

A grande maioria das associações que responderam ao nosso inquérito tinha trabalhadores voluntários (80%) e cerca de metade deles (52%) eram simultaneamente membros das associações. A nossa amostra conta também com um grande número de assalariados (72%), mas destes apenas 22% eram também membros.

A força de trabalho voluntário parece, portanto, ainda justificar que chamemos *sector voluntário* a estas associações⁵, mas nota-se, através da contratação de pessoal, que a profissionalização se verifica já num número significativo de associações, inclusive por meio do duplo vínculo à organização: membro e trabalhador.

b) **Participação eleitoral**

No que diz respeito à participação eleitoral, das respostas dadas, importa notar que uma grande maioria das associações (82%) teve apenas uma lista candidata aos órgãos sociais nas suas últimas eleições. Algumas associações (12%) não responderam a esta pergunta, o que poderemos considerar um sinal de que esta questão é delicada ou mesmo que a lista única é a situação mais frequente.

Do nosso ponto de vista, o predomínio da lista única não pode ser considerado simplesmente sinal de convergência, de *paz interna*. Se os apoiantes da lista se abstêm de votar por saberem que não há concorrência, ou seja, assumindo que ela vencerá com ou sem o seu voto, este quadro revela em todo o caso uma ausência de dinamismo interno, a falta de vontade em imprimir o seu apoio aos seus representantes.

Das associações que responderam, 61% não tinha limitação do número de mandatos. Uma grande maioria das associações (88%) tinha até nove lugares na Direcção, sendo sobretudo frequente encontrarem-se cinco lugares.

A questão mais delicada parece ser a que nos dá conta do número de votos nas últimas eleições, pois uma percentagem muito significativa (45%) da nossa amostra não responde. Se atentarmos nas respostas dadas, a distribuição parece indicar uma votação numerosa em algumas associações: 15% das associações assinalaram até 20 votos e 25% mais de 100 votos. Mas, a nossa análise fica limitada, uma vez que a taxa de votação nas últimas eleições é desprezada pela maioria das associações da nossa amostra (61%), evidenciando, a nosso ver, que o número de membros (aptos a votar) é também um dado sensível.

⁵ O *sector voluntário* é assim designado porque a adesão às organizações é voluntária e por contar com voluntários entre os seus colaboradores.

c) O Presidente

Considerando que o Presidente da Direcção tem, antes de mais legalmente, mais poderes do que os outros dirigentes, designadamente o *voto de qualidade*, optámos por recolher dados relativos a este dirigente em particular.

Comecemos por anotar que o perfil sociodemográfico e ideológico que o inquirido nos apresenta dá-nos conta de que os Presidentes de Direcção da nossa amostra eram sobretudo:

- homens (69%),
- com entre 46 e 60 anos (49%),
- com formação superior (63%),
- residentes no concelho da sede da associação (75%),
- que trabalhavam por conta de outrem (55%),
- que eram especialistas das profissões intelectuais e científicas (56%),
- consideravam-se de esquerda (69%),
- católicos (67%) e
- diziam-se praticantes (58% dos que assinalam uma religião).

De notar ainda que quase metade (44%) dos Presidentes da nossa amostra dedicava 25 horas ou mais à associação por semana e quase ¼ (23%) exercia uma actividade remunerada na associação. Estes dados configuram por conseguinte uma dedicação importante à associação, quer em termos de tempo quer de competências profissionais.

A maioria dos Presidentes de Direcção já havia exercido este cargo social antes na associação (59%). Uma parte mais pequena dos inquiridos exerceu funções noutra órgão social (29%). Ainda relativamente à antiguidade do dirigente, a maior parte (61%) exercia o cargo social até há seis anos, o que corresponderá, de um modo geral, a dois mandatos. E 25 indivíduos (18%) declaravam exercer a função de Presidente da Direcção há 13 anos ou mais, o que não será um valor despreciente.

Das razões sugeridas para a adesão à associação, a mais frequente para os Presidentes que responderam à questão é *contribuir para uma sociedade melhor* (71%). Segue-se, ainda com a maior parte da nossa amostra, o objectivo de *ajudar os outros* (58%). Em terceiro lugar, com menos de metade da amostra dos que responderam, o motivo permanece altruísta mas é de natureza menos abstracta, a saber o *incentivo de outros membros* (30%).

No que diz respeito à razão principal para se tornar Presidente da Direcção, a diversidade de respostas é maior, sendo que a mais frequente é o facto de o Presidente ter sido um fundador da associação (36%). O segundo motivo mais referido foi *por incentivo de outros membros* e, em terceiro lugar, o ter sido convidado. Parece haver, por conseguinte, consistência nas respostas, na medida em que a adesão à associação coincide em muitos casos com a integração na Direcção.

As respostas ao nosso inquérito evidenciam, pois, um *grau mínimo de profissionalização* do Presidente da Direcção, quer pelo *duplo estatuto* na associação, ao acumularem o cargo social com um vínculo laboral, quer pela antiguidade no exercício da função dirigente, que pressuporá a aquisição de competências (relacionais, técnicas, etc.) (Rego, 2007).

Relativamente ao envolvimento do Presidente em outro tipo de associações, um índice sintetiza a informação sobre os envolvimento actuais e passados, como simples membro e como dirigente. Podemos assim afirmar com base na nossa amostra que, de um modo geral, estes dirigentes têm uma *multipertença* significativa. Com efeito, a maioria foi ou é membro de associações de outro tipo (78%), dos quais apenas 21% referem ser membros de apenas mais um outro tipo de associação. Também a maioria assumiu funções dirigentes em pelo menos mais um tipo de associações (57%).

Os resultados do nosso inquérito relativamente ao que poderíamos designar de *carreira associativa* (Fillieule, 2001) dão conta, em suma, de um perfil activo a nível associativo, de uma acumulação de poder significativa nestes indivíduos, pelo *duplo estatuto* ou pela antiguidade, e de uma dedicação importante ao associativismo.

II Parte

3. Dois sinais de *fechamento* das associações: o *duplo estatuto* dos dirigentes e a *síndrome do fundador*

Os dados do nosso inquérito não são suficientes para sabermos se estas associações se estão a *fechar* efectivamente à participação dos membros e ao potencial envolvimento de novos membros, criando mecanismos formais e/ou informais que aumentam o constrangimento dos jovens membros de assistir por exemplo a uma assembleia-geral quando ninguém parece fazê-lo. Em todo o caso, estes dados, designadamente a existência de um baixo dinamismo eleitoral e de *carreiras associativas* significativas, poderiam ser um ponto de partida para explorar num *próximo futuro* as condições propícias ao *fechamento*.

a) O *duplo estatuto*

Ao procurar-se um melhor desempenho das organizações, formalizam-se procedimentos, estabelecem-se protocolos com empresas e com o Estado, contrata-se pessoal especializado para se dedicar a tempo inteiro, designadamente gestores, dispensam-se voluntários, e até os membros deixam de ser importantes porque já não são a principal fonte de recursos. Em suma, profissionaliza-se a associação (Meister, 1974). Neste sentido, os dirigentes, e entre eles o Presidente, pelas suas eventuais competências técnicas e, em todo o caso, pelo seu conhecimento da associação, surgem muitas vezes como uma resposta adequada e eficiente para a contratação de serviços. Tornam-se então indivíduos com um *duplo estatuto* na associação: membro dirigente e trabalhador.

O *duplo estatuto* é uma característica comum nas associações profissionalizadas e tende a emergir sempre que se procura exercer uma determinada actividade (a organização de um festival, a produção de uma revista, a prestação de formação, etc.) com mais eficácia e eficiência. A existência deste *duplo estatuto* configura, no entanto, uma situação que propicia a não renovação da elite dirigente.

A existência de um *duplo estatuto* foi referido na literatura pelo menos desde Max Weber (1971), embora o sociólogo alemão não atribuisse um nome ao fenómeno, nem se referisse a este sector

(não lucrativo) em particular. No início do século XX, Weber dava já conta do facto da permanência dos dirigentes aumentar a partir do momento em que eles são remunerados. Mas entretanto pouca atenção parece ter sido dada ao fenómeno, em particular no quadro dos chamados *dirigentes cívicos*, onde encontramos os dirigentes das organizações sem fins lucrativos.

Poderíamos, assim, explorar se os 23% de Presidentes das associações inquiridas que têm também um vínculo laboral na associação contribuem para a centralização do poder, de forma passiva ou activa, uma vez que aos interesses colectivos se devem acrescentar interesses individuais, designadamente a remuneração.

b) *A síndrome do fundador*

Os dados do nosso inquérito indicam por outro lado que 18% dos Presidentes das associações inquiridas estão em funções há 13 anos ou mais, além de que muitos são fundadores das associações (36%). Ora, será de admitir que estes dados indiciem a centralização do poder nestas associações, pelo que se poderia levantar a hipótese de explorar a existência da *síndrome do fundador*, um fenómeno geralmente notado apenas quando se transforma num problema.

A *síndrome do fundador* traduz a resistência à mudança por parte de um ou mais indivíduos com poder de decisão. Ao guardarem uma imagem original da associação e centralizarem em si as decisões, chegam a pôr em causa a sobrevivência da associação quando confrontados com um desafio novo (Gottlieb, 2003).

Ainda que pouco disseminado pela literatura científica enquanto conceito, a *síndrome do fundador* parece ser um fenómeno comum, designadamente na vida associativa.

Algumas medidas podem ser adoptadas para contrariar os efeitos de *fechamento* identificados nos dois casos distintos vistos em cima, o *duplo estatuto* e a *síndrome do fundador*, designadamente:

- a limitação do número de mandatos,
- a preparação da sucessão com a formação de novos líderes,
- a instituição de mecanismos de participação como o referendo ou o voto por correspondência,
- o estabelecimento de um regime de incompatibilidades,

A renovação da elite dirigente será dinamizada ao contribuir-se para a redução dos constrangimentos à participação, cativando até por essa via novos membros, que assim podem esperar poder ter alguma influência. A entrada de novos membros em funções executivas criará oportunidade também para a inovação, quer por via de um programa da Direcção distinto dos antecedentes, quer pela simples novidade no estilo.

Notas conclusivas

Estudos científicos recentes, geralmente de âmbito internacional, têm colmatado algumas lacunas existentes nas fontes oficiais sobre as organizações não lucrativas. No entanto, persiste um vazio de informação sobre o funcionamento interno destas organizações. Têm-se desenvolvido métodos para a avaliação do seu desempenho, da qualidade dos seus serviços e organização, mas a sua gestão política parece ficar esquecida. Apesar de estas organizações beneficiarem de um tratamento fiscal diferenciado e serem até classificadas em função do seu número de membros, como sucede com as associações de consumidores em Portugal, não existe forma de conhecer com objectividade o seu número de membros activos, por exemplo, aferindo o número de votos na eleição dos seus representantes.

Ao mesmo tempo, supõe-se com frequência, quer nos discursos dos próprios, quer no veiculado pela comunicação social e pelo poder político, que estas organizações são democráticas. A própria literatura científica confronta-se ainda com estes enviesamentos do que se poderia chamar *ideologia associativa* (Barthélémy, 1994).

A partir de um inquérito aplicado em 2004 a vários tipos de associações de âmbito nacional, apresentámos alguns dados que apontam para a existência de um fraco dinamismo eleitoral e de um grau mínimo de profissionalização. Esta profissionalização observa-se pela contratação de pessoal e inclusive ao nível do Presidente, pela antiguidade e pela sua ligação à associação como dirigente e simultaneamente trabalhador, fenómeno a que chamamos *duplo estatuto*.

Estes dados poderão enunciar a existência de alguma centralização do poder e conseqüente *fechamento* destas associações, mas só o aprofundamento da análise empírica nos permitiria explorar esta hipótese.

Em todo o caso, a participação quer dos seus membros quer de potenciais membros poderá ser contrariada pela criação de dispositivos estatutários como a limitação dos mandatos e a interdição em assumir de novo o cargo. A adopção destas medidas dependerá, contudo, dos próprios membros destas organizações.

Importa, com efeito, ter presente que estas organizações têm autonomia, desde logo legal, para decidirem a sua vida política interna, sendo de resto a saída livre para quem discorda das orientações praticadas. Se se tem atribuído às associações determinadas funções sociais, designadamente o papel de *escola de democracia*, de integração dos indivíduos e de mediação na relação com o Estado, em rigor este é apenas um pressuposto que precisa de ser verificado empiricamente.

Em democracia, as associações não existem só com o intuito que fundou a lei da liberdade de associação. Nem sempre o seu propósito é a acção colectiva, como parece comprovar-se com o caso dos Alcoólicos Anónimos e de outros grupos de auto-ajuda (Rosenblum, 2000). O pluralismo tem deixado margem também para a intervenção de, por exemplo, *empresas associativas unipessoais* (Hély, 2009), onde a instrumentalização da forma associativa se faz de raiz, numa solução de auto-emprego que parece ser de resto frequente no sector cultural.

A questão que quisemos levantar é portanto estritamente a da necessidade de questionar o pressuposto da democraticidade. Não quisemos dizer que as associações que não promovem a participação interna não são *boas* para a democracia. Com efeito, muitas destas organizações podem ser consideradas *boas* para a democracia desde logo pela sua *utilidade social* enquanto organizações laborais, isto é, ao prestarem serviços à comunidade e ao serem uma entidade empregadora.

Referências

Barthélemy, Martine, 1994: «Le Militantisme associatif», in Pascal Perrineau (dir.), *L'Engagement politique – déclin ou mutation?*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, p. 87-114.

Crozier, Michel e Erhard Friedberg, 2001: *L'Acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.

Fillieule, Olivier, 2001: «Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel – *post scriptum*», *Revue française de science politique – devenirs militants*, vol. 51, n.º 1-2, p. 199-217.

Franco, Raquel Campos *et al.*, 2005: *O Sector não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*, s.l., Universidade Católica Portuguesa/Johns Hopkins University.

Goodolphim, Costa, 1974: *A Associação*, Lisboa, Seara Nova.

Gottlieb, Hildy, 2003: «Founder's syndrome? Who me?» (http://www.help4nonprofits.com/NP_Bd_FoundersSyndrome_Art.htm — 01.04.2010).

Hély, Matthieu, 2009: «Les différentes formes d'entreprises associatives», *Sociologies Pratiques*, n.º 9, p. 27-51.

Meister, Albert, 1974: *La Participation dans les associations*, Paris, Editions Ouvrières.

Rego, Raquel, 2007: *Dirigentes Associativos: Envolvimento e Profissionalização*, Tese de doutoramento em Sociologia, ISCTE-Université Lille 1.

Rosenblum, Nancy L., 2000: *Membership and Morals – The Personal Uses of Pluralism in America*, Princeton, Princeton University Press.

Weber, Max, 1971: *Économie et société*, vol. 1, Paris, Librairie Plon.