



ÁREA TEMÁTICA: Globalização, Política e Cidadania

A «síndrome do fundador» revista pela análise do movimento de consumidores

REGO, Raquel

Doutora em sociologia

SOCIUS-ISEG

raquel.rego@gmail.com

Resumo

O conceito de «síndrome do fundador» é pouco explorado pela literatura científica relativa às associações não lucrativas. No entanto, este conceito corresponde a um fenómeno social conhecido nas associações portuguesas, onde a permanência de fundadores em cargos sociais por vários mandatos é recorrente (Lucena, 1985; Freire, 2004; Rego, 2007). A síndrome do fundador manifesta-se pela defesa, de modo pouco democrático, da identidade original da organização e é entendida habitualmente pela literatura científica como um obstáculo à mudança (Huff, 2003). Com base numa investigação sociológica focalizada num estudo longitudinal sobre o envolvimento dirigente numa associação nacional de consumidores, onde a perspectiva internacional do movimento não pode deixar de ser considerada, esta comunicação procura mostrar que, pelo contrário, a síndrome do fundador pode constituir uma garantia de crescimento da associação na medida em que a identidade original da associação é instrumentalizada pelos actores sociais.

Palavras-chave: Síndrome do fundador; associação; elite; consumerismo; democracia.





1. Introdução

O conceito de «síndrome do fundador» dá nome a um fenómeno social amplamente conhecido, embora a sua designação seja pouco usada na literatura científica de um modo geral e em particular no domínio da sociologia das associações voluntárias. Se, designadamente em Portugal, alguns autores (Lucena, 1985; Freire, 2004) foram dando conta da permanência dos mesmos indivíduos em funções sociais por longos períodos e sustentando que a falta de renovação da elite dirigente é responsável pela persistência de alguns comportamentos, não parece haver quem se tenha debruçado ainda sobre o estudo deste fenómeno de forma sistemática. Pretendemos, assim, contribuir para o aprofundamento do conhecimento deste fenómeno discutindo a síndrome do fundador como conceito heurístico.

Na sequência da nossa pesquisa sobre envolvimento dirigente e profissionalização associativa (2007), concluímos que um pequeno número de fundadores foi particularmente influente na associação de consumidores ao longo da sua história de mais de 30 anos. Este grupo de fundadores contribuiu em particular para a continuidade da associação no momento do «turning point» que decorreu da «empresarialização» da sua principal actividade, e consequente aceleração do processo de profissionalização. O objectivo desta comunicação é, assim, a partir da análise da relação deste pequeno grupo de fundadores com a associação, demonstrar que a síndrome do fundador pode constituir uma garantia de crescimento da associação e não um obstáculo à sua mudança.

A nossa comunicação estrutura-se em três momentos principais, a saber: (a) a escassez de estudos sobre os dirigentes associativos e a diversidade terminológica associada; (b) a definição de síndrome do fundador e as formas de lidar com ela; (c) a síndrome do fundador na análise do movimento de consumidores e a existência de um padrão de fundadores socialistas católicos.

2. O estudo da liderança como «Calcanhar de Aquiles» do sector não lucrativo

A importância dos dirigentes no seio das associações é referida por vários autores (Cohen, 1995), embora, geralmente, de um modo secundário e de forma dispersa. Além disso, a terminologia empregue varia muito em função das áreas disciplinares, desde líderes cívicos a elite social. Em todo o caso, podemos dizer que existem poucos estudos sobre esta categoria de actores. Um indicador do défice de estudos sobre os dirigentes é o facto de as revistas científicas dedicadas ao tema serem ainda poucas e recentes.

Os clássicos da ciência política fornecem-nos uma primeira abordagem fundamental do nosso objecto: vêem a sociedade dividida em duas classes: a classe dirigente e a classe dirigida, sustentando que a existência de uma minoria é necessária para a tomada de decisões no seio das massas. Mosca fala-nos da competência específica da classe dirigente, a «arte de governar»; Pareto na circulação das elites; e, em particular, Michels na tendência da elite controlar o acesso ao poder, ou seja, a «lei da oligarquia», pois, como diz, o poder é sempre conservador (Cruz, 1989: 479).

Também a psicologia social contribui para o estudo dos dirigentes associativos, designadamente com a análise da liderança, procurando compreender até que ponto o líder se aproxima do gestor, identificando os traços do líder eficaz, etc. Esta abordagem não pode deixar de interessar a quem se debruça sobre o que se pode chamar de liderança cívica, embora de forma indirecta. O estudo da liderança no sector não lucrativo parece ser, com efeito, o seu «calcanhar de Aquiles» (Siddiqi, 2002: 12). Ao contrário da investigação sobre liderança política e sobretudo sobre liderança económica, muito pouca pesquisa tem sido desenvolvida sobre liderança cívica.

A liderança cívica tem as suas especificidades inerentes às características do sector. Os dirigentes são vistos de um modo geral como «true believers» na causa por que se mobilizam, como altruistas, desprovidos de interesse económico, de resto por vezes contribuem até monetariamente para a associação.



Neste sentido, procurando identificar a especificidade dos líderes cívicos, Jone Pearce comparou justamente a liderança no sector lucrativo com o não lucrativo. O autor pretendia compreender como se acede à posição de elite, como é formada a oligarquia e por que muitas vezes se evita assumir funções dirigentes nas organizações voluntárias, ao contrário das lucrativas (1980: 85). Pearce comparou os membros de uma organização onde todos são voluntários com os elementos de uma organização onde todos são assalariados. Uma das suas primeiras conclusões foi que os gestores, como diz, do sector lucrativo e do sector não lucrativo têm personalidades muito diferentes. No sector voluntário, os gestores são mais flexíveis e preocupados com as relações pessoais, enquanto que no caso do sector lucrativo, os gestores parecem mais preocupados com a saúde económica, a segurança e a obediência (1980: 90). Mas, a principal razão para que os voluntários evitem posições de liderança e os assalariados procurem-nas deve-se, segundo Pearce, ao facto de a liderança nestes dois tipos de organização oferecerem recompensas muito diferentes. No caso de uma organização lucrativa, onde todos os colaboradores são assalariados, para além da influência política que o líder consegue, isto é, da capacidade de tomar decisões, obtém geralmente também um melhor salário, mais autonomia, trabalho menos entediante e mais símbolos do seu novo estatuto (como um gabinete individual). Por outro lado, no caso das organizações voluntárias, o acesso a uma posição de liderança não correspondia a nenhum destes benefícios. Assim, aqueles que assumem a liderança voluntária deverão dar grande importância a benefícios como a obtenção de mais influência, contactos pessoais, etc. Os líderes voluntários são por isso vistos como muito dedicados, dando mais do que recebem. Isto pode explicar, segundo Pearce, que os voluntários em geral dêem mais poder de decisão aos seus líderes voluntários, pois é uma forma de compensá-los (1980: 91).

Mas, pensar que todos os dirigentes são altruístas e que todas as associações promovem os princípios democráticos, de «escola da democracia», de integração, etc., só pode constituir um obstáculo epistemológico. Com efeito, não devemos deixar de questionar a relação do sector não lucrativo com o sector lucrativo e com o trabalho remunerado. Já Weber, na sua obra póstuma (1971), alertava para o facto de um dirigente remunerado ter melhores condições para permanecer no poder e isto pode acontecer com toda a legitimidade no sector não lucrativo graças à acumulação de estatutos.

Além disso, existem formas novas de acção associativa que importa considerar. Como alertam Jacques Ion (1997), em França, e Nancy Rosenblum (2000), nos EUA, estão a emergir novas formas de participação, aparentemente mais intensas e pouco duráveis, que requerem uma nova abordagem teórica. Neste sentido, a expressão «engagement post-it», de Ion (1997), tem-se difundido no quadro de uma sociologia do militantismo, de pendor etnográfico, que se desenvolve em França desde os anos 1990. E outros instrumentos conceptuais têm sido recuperados da corrente interaccionista, como carreira, trajectória, conversão ou geração, embora nenhum pareça surgir para dar conta das especificidades do envolvimento dos líderes.

A «síndrome do fundador» surge-nos, assim, como um instrumento importante para consubstanciar a análise dos dirigentes associativos. O fenómeno social em causa é de resto amplamente conhecido em Portugal. Com efeito, em meados de 1980, Lucena (1985) referia-se à manutenção das mentalidades do Estado Novo pela permanência dos mesmos indivíduos em cargos de direcção nas associações de agricultores, mas a permanência dos mesmos indivíduos em funções sociais foi também verificada no, mais recente, estudo de Freire (2004) sobre associações profissionais e, ainda, no âmbito de um inquérito que realizámos a vários tipos de associações (2007).

3. A síndrome do fundador: características, efeitos e medidas preventivas

A «síndrome do fundador» não diz respeito necessariamente ao Presidente da associação ou a um fundador, podendo reportar-se a vários dirigentes em simultâneo (Gottlieb, 2003). A questão é que a síndrome geralmente é identificada quando se dá uma mudança e esta parece ser sempre particularmente difícil para um determinado tipo de membros devido ao seu envolvimento emocional, os seus fundadores (Huff, 2003). O essencial é que estes militantes guardam a identidade original da associação, a sua imagem



fundadora, como diz Lewis: *“The conflict arises, as the board grows and as more service(s) is provided, between those who had the original vision and never considered anything broader, and those who joined the board as part of a process of change.”* (Lewis, 2002: 1).

A síndrome do fundador é, assim, o conjunto de sinais que evidencia muitas vezes a resistência da «velha guarda», sendo por isso geralmente considerados negativos e indesejáveis. Siddiqi, por exemplo, fala do facto de algumas organizações não lucrativas, concretamente ONG, revelarem uma grande dependência dos seus membros fundadores carismáticos, sendo que a manutenção desse carisma em detrimento do profissionalismo pode ser um obstáculo para o desenvolvimento da organização. De notar contudo que o autor não usa o conceito de síndrome do fundador. Nas suas palavras: *“Charismatic leadership is necessary at the beginning of an NGO followed by transformation towards more professionalism. At the beginning of a successful NGO, charisma is higher and professionalism is lower, while at later stages professionalism is higher and charisma is lower. A leader's responsibility is to transform. If s/he tries to maintain charisma forever, leadership capacity is not built in the organisation and the organisation faces difficulty.”* (2002: 17).

Habitualmente a literatura assinala a síndrome quando surgem conflitos decorrentes do confronto entre uma nova realidade que pede mudança e a visão da organização original que o fundador liderou. Mas, até que surja um desafio ou até que o fundador consiga impedir a mudança, a síndrome do fundador não será vivida como problemática no seio da associação (Huff, 2003: 3-4). A razão por que, ainda que não seja um problema explícito para a associação, a síndrome do fundador persiste sendo um problema é que a dependência do fundador pode pôr em risco a própria sobrevivência da organização. Como diz Gottlieb: *“Some may ask, «So what's wrong with that?» And the answer is simple: If the «founder» is hit by a bus tomorrow, the organization is not sustainable, and all the good work the organization has done over the years is in danger of screeching to a halt. That's because organizations facing Founder's Syndrome usually have little infrastructure in place, because it simply hasn't been needed. In these situations, the founder IS the infrastructure!”* (2003: 2).

Procurando reunir as principais características da síndrome do fundador constatamos que são múltiplas (Gottlieb, 2003; Huff, 2003):

- resistir à planificação de políticas e procedimentos, pelo menos às que não são feitas pelo próprio;
- escolher pessoalmente membros da Direcção (“handpick board members”);
- tomar decisões sózinho, os outros dirigentes estão lá apenas para o apoiar;
- promover o afastamento daqueles que discordam dele;
- aderir fortemente a estratégias passadas;
- não tomar decisões no interesse da organização devido ao seu ego;
- aplicar estratégias de gestão para manter o controlo da organização, designadamente não planificar a sua sucessão.

O principal sinal é, no entanto, a ausência de tomadas de decisão a nível colectivo: *“...the main symptom of Founder's Syndrome is that decisions are not made collectively.”* (Gottlieb, 2003: 1).

A síndrome do fundador ocorre quando um indivíduo ou um pequeno grupo de indivíduos conduz a associação durante uma fase difícil, como no seu início ou durante uma crise financeira. Nestas alturas é vital que haja uma personalidade fortemente motivada para que tome decisões depressa e mobilize os outros. No entanto, quando esta fase é ultrapassada, o processo de tomada de decisão na organização deve mudar, devem ser implementados mecanismos de partilha de responsabilidade e autoridade. É quando estes mecanismos de democratização não surgem que podemos falar de síndrome do fundador (Gottlieb, 2003: 1).



De um modo geral, os fundadores com sucesso têm um estatuto importante na organização em que se inserem e podem ter competências relacionais saudáveis (Huff, 2003: 5). Alguns factores internos contribuem para o desenvolvimento e manutenção da síndrome do fundador. Muitos líderes associativos que sofrem da síndrome do fundador têm, por exemplo, dificuldade em recrutar novos líderes substitutos, podendo reconhecer ou não que eles são necessários. Além disso, em pequenos grupos, o receio de confronto com o fundador é maior, uma vez que este é também muitas vezes um amigo ou um colega, pelo que a síndrome tende a permanecer mais nestes casos (Huff, 2003). Quando se verifica a síndrome do fundador, sucede frequentemente que os membros da Direcção não governam mas aprovam de algum modo as sugestões do fundador (2003: 2).

Um outro factor que importa sublinhar é a existência de pessoal remunerado e o assumir de funções de coordenação, formalmente ou não, por parte dos líderes. Este é o contributo mais importante para a síndrome do fundador, segundo Huff, que afirma: “*Staff turnover may be the most predictive element in the development and continuance of founder’s syndrome at the county level.*” (2003: 7). De notar que a existência de pessoal remunerado pode suscitar tensões com o pessoal voluntário que, numa organização em profissionalização, tende a ser dispensado e, como dissemos atrás, quando falamos da acumulação de estatuto dirigente com função de assalariado estão reunidas condições especiais para a conservação do poder por parte da classes dirigente.

A síndrome do fundador pode ser muito destrutiva, quer para a organização quer para a comunidade que esta serve. Se estes fundadores estiverem em maioria, continuar-se-á a fazer como até aí (Lewis, 2002: 2). A prevenção da síndrome do fundador é, assim, mais fácil do que a sua correcção. Mas podem ser criados mecanismos de tomada de decisão que envolvam o grupo e que ajudem a libertá-lo progressivamente dos seus fundadores, a saber:

- limitação do número de mandatos da direcção;
- especificação das funções dos membros da direcção;
- limitação das participações de um mesmo indivíduo em cargos sociais;
- provisão de jovens membros ou líderes (Huff, 2003: 10);
- impedimento estatutário de que o director da organização seja membro da direcção (Lewis, 2002).

No sentido também de limitar os efeitos da síndrome do fundador, alguns autores sugerem que o Estado apoie a gestão voluntária, actualize o estatuto do voluntário (Huff, 2003: 11-12), que exija determinadas mudanças, sob pena de a comunidade ser prejudicada e a organização perder apoios, como a redução de impostos por exemplo (Lewis, 2002). No entender de Lewis: “*Founder’s syndrome is often an indicator that the founder may no longer be serving the best interests of the community, and/or that the organization may not be serving those interests as effectively as it should.*” (2002: 2).

Estas são medidas para tornar a Direcção e a organização mais democráticas, mas é aos próprios dirigentes que cabe geralmente preparar a sua sucessão (Gottlieb, 2003: 1). Delegar autoridade é, contudo, como vimos, uma dificuldade para os dirigentes que sofrem da síndrome do fundador. Siddiqi, no seu estudo sobre ONG, constata que em poucas se planifica a carreira como no sector lucrativo. O autor compara ONG do hemisfério norte e do hemisfério sul e conclui que a sucessão não parece ser um debate aberto em nenhum dos casos (2002: 20). Ainda assim, quando inquiridos os líderes, são feitas recomendações claras no sentido de haver uma sucessão do poder e sustenta-se que vários factores têm impedido que se desenvolva a questão, designadamente a necessidade de prevenir fraccionamentos internos ou de impedir a perda de líderes para outras organizações. Desenvolver líderes de segunda linha é algo que não está a ser feito de um modo geral, o que é tanto mais grave quando muitas competências são criadas dentro da organização e exigem tempo para serem transmitidas (2002: 5).



4. A síndrome do fundador no movimento consumerista

Ao analisar o crescimento de uma associação de consumidores ao longo da sua história, num período que vai de 1974 a 2005, verificámos que ela tendeu à profissionalização sendo este processo acelerado com a «empresarialização» da sua principal actividade, a publicação de uma revista de testes comparativos a produtos e serviços. A esta mudança chamámos «turning point» dadas as suas múltiplas consequências, quer internas quer externas. Com efeito, em 1991, ao ser criada uma editora na qual a associação passou a ter uma participação minoritária, a associação conseguiu a sua independência económica, uma vez que viu aumentar muito o número de assinantes da revista graças à ajuda de técnicas de marketing agressivas. Mas, ao mesmo tempo, a associação ficou condicionada pelas orientações estratégicas da multinacional, principal accionista da editora. Além disso, a associação viu aumentada a distância entre a elite dirigente e os membros de base da associação, tendência inerente ao processo de crescimento (Meister, 1974).

No entanto, a autoria da revista continuou a ser atribuída à associação e esta a transmitir a imagem de uma organização voluntária e representativa dos seus membros. Na prática, a associação dispensara todos os colaboradores voluntários, fazendo-os substituir por técnicos remunerados e permanentes, apenas os ocupantes dos cargos sociais eram voluntários e mesmo assim alguns passaram a ter um duplo estatuto: de dirigente e assalariado do universo associativo. Numa associação assim profissionalizada, os membros são antes de mais clientes da associação ou assinantes da revista. Apenas uma medida de promoção da participação interna foi adoptada ao longo destes anos, a criação de delegações regionais, embora sem uma grande dinamismo. Houve, sobretudo, pelo contrário, medidas estatutárias que contribuíram para o fechamento da associação, sob o princípio de que era preciso preservar a associação do assalto de indivíduos mal intencionados. Podemos dizer, em suma, que a identidade original da associação foi instrumentalizada pela associação.

Ora, um pequeno grupo de fundadores foi fundamental para garantir a continuidade da associação e manter a sua identidade original. Neste grupo, unido desde logo pelo facto de serem membros ou próximos de uma terceira associação onde surgiu a ideia de fundar a associação de consumidores, as referências ao período fundador são inúmeras: cabia aos dirigentes fazer o levantamento dos preços em supermercados para a constituição de um cabaz de Natal que seria depois objecto da publicação divulgada aos sócios, revezavam-se para o atendimento aos consumidores que procuravam ajuda na associação, pagavam do seu bolso viagens para participação em encontros internacionais e assim obter ajudas de organizações homólogas, etc. Para além disso, este grupo de dirigentes fundadores é composto por indivíduos com uma trajetória de notoriedade, tendo dois elementos assumido cargos de confiança política relevantes, a nível governamental e municipal, o que não pode deixar de imprimir um nível de exigência no recrutamento dos dirigentes desta associação. Este grupo de fundadores representa também a coabitação partidária dentro da associação, embora sejam sobretudo próximos do Partido Socialista. De notar, porém, que a pluralidade de pontos de vista internos tem limitações, pois não seriam elegíveis elementos do Partido Comunista Português. Mas é assim, em suma, que se definiu a linha de afinidade ideológica da associação.

A presença deste pequeno grupo de dirigentes fundadores assume um papel determinante na fase de transição porque assume a decisão que leva à empresarialização da revista sem nunca deixar de ser uma referência para os restantes militantes. Este grupo transporta consigo a identidade associativa original, que de outro modo estaria afastada da vida associativa, uma vez que os dirigentes, ao abandonarem as funções nos órgãos sociais da associação, deixam de um modo geral de participar na associação, designadamente nas AG, impossibilitando a passagem de testemunho. Aqui também o grupo de fundadores tem um papel importante, porque o recrutamento para a Direcção passava pelos contactos estabelecidos por alguns destes dirigentes, embora não exclusivamente, e sempre pela aprovação do Presidente que faz parte deste pequeno grupo.

De notar que, na dúzia de dirigentes identificados como fundadores desta associação, perto de metade manifestou incómodo com a orientação seguida pela associação, em particular face aos métodos de



angariação de sócios adoptados depois da empresarialização da revista e à ambiguidade entre posição da associação e posição da multinacional. Ao mesmo tempo, praticamente nenhum destes dirigentes deixa de reconhecer que as técnicas de marketing adoptadas pela editora são eficazes e que a associação não teria chegado tão longe de outro modo. As desvinculações de alguns fundadores, ao contrário do que sucedeu noutras gerações de dirigentes, não foram, portanto, motivadas pelo «turning point». Aliás, os que saíram dos órgãos sociais fizeram-no muito antes da empresarialização da revista.

O pequeno grupo de fundadores reúne os dirigentes com mais anos nos órgãos sociais da associação e é composto por 5 dirigentes: 3 homens e 2 mulheres. Todos acumulam mais de 4 mandatos:

- um totaliza 31 anos em funções sociais, sendo que cerca de metade são no Conselho Fiscal;
- um esteve 30 anos nos órgãos sociais da associação;
- um passou 27 anos em cargos sociais, sobretudo na Direcção;
- um esteve 19 anos nos corpos sociais da associação, 17 dos quais na Direcção;
- um não assume qualquer função social na associação durante o «turning point», tendo-se afastado por razões profissionais, no entanto, sustenta ter mantido sempre contacto até ao regresso nos últimos mandatos observados.

Estes dirigentes destacam-se pela antiguidade e por aceitarem a mudança com naturalidade, ainda que alguns tenham tido dúvidas sobre a decisão a tomar aquando da oportunidade de venda dos direitos de publicação da revista e até manifestado a sua oposição, entre eles o Presidente da Direcção. Com efeito, o Presidente de mais de duas décadas opôs-se ao “casamento com a [multinacional]” mas manteve-se no seu cargo. Como assinala “...na altura custou muito”, mas permaneceu na associação e acabou por aceitar a mudança: “Acho que eles é que decidiram bem, eu é que estava errado.” O seu afastamento dos órgãos sociais faz-se anos depois do «turning point» e é progressivo, quer da liderança, quer de qualquer outro tipo de participação na associação.

Um outro fundador deste pequeno grupo terá recebido a mudança mas permaneceu activo na associação, até meados dos anos 1990, aderindo à posição vencedora:

“Foi difícil porque havia pessoas, entre as quais eu me contei no princípio, que achavam que íamos perder independência... relativamente até à escolha dos temas que quiséssemos tratar... à maneira como os íamos ver, etc. Mas nós estávamos numa situação muito delicada porque também sem o apoio internacional pouco poderíamos fazer. (...) E hoje em dia eu não estou nada, nada arrependida de ter feito isso, porque... a associação tem contado com massa crítica, muito grande, dentro da sua própria... quer dizer as pessoas que estão agora a trabalhar na [revista] e na [associação], que já são... imensa gente... Nós éramos seis (...) e tínhamos opiniões diferentes... (...) Essa massa crítica, acho que tem forma de se expressar de qualquer maneira... (...) Acho que é uma orientação de eficácia... de presença, de presença no mercado”.

De um modo geral, não há memória de alternativa à venda da revista. O pequeno grupo de fundadores permanece ao longo de vários anos na Direcção e acaba por concluir que esta foi a melhor escolha, considerando que o que sempre orientou a associação foi o princípio da eficácia:

“A questão da [editora] surge a seguir a 89. Nós tínhamos crescido, os números do crescimento são engraçados – devem estar no livro dos 25 anos -, nós tínhamos crescido o máximo que se podia crescer, vamos lá ver, com os meios financeiros de que se podia dispor, porque a revista, para se poder crescer mais, para poder aumentar a tiragem da revista, a tiragem da revista está ligada ao número de associados, mas para se poder aumentar, para se poder dar esse salto, era indispensável ter meios financeiros mais alargados, não era possível de outra maneira. Como para participar mais activamente e em testes mais sofisticados era preciso ter esses meios financeiros. E nós por essa altura de 87-88 tínhamos perfeita consciência...”.



Podemos então dizer que este pequeno grupo de fundadores da associação de consumidores reúne características próprias da síndrome do fundador, pois permanece ao longo de praticamente toda a história da associação em cargos sociais, é central no recrutamento de outros dirigentes, na distribuição de papéis, etc. Mas, em vez de constituir um obstáculo à mudança, terá contribuído para a continuidade da associação, naturalizando o «turning point». Este grupo revela desempenhar um papel importante de coesão, permitindo a manutenção da identidade original da associação quando na prática ela já não tinha correspondência. Do nosso ponto de vista, sem este pequeno grupo de fundadores, dificilmente se manteria a imagem de associação não lucrativa e representativa depois da ligação à multinacional.

Parece-nos, em suma, que este grupo de fundadores não constituiu uma força de resistência à mudança, mesmo quando alguns elementos dela desconfiavam (sendo particularmente revelador que o Presidente tenha votado contra a venda dos direitos da revista e contudo permanecido no poder). Ainda que não tenham sido os únicos elementos a permanecerem no período de transição, constituíam um número significativo no total de membros da Direcção e tinham o prestígio que nenhuma outra geração de dirigentes parece ter suplantado.

Este papel de um restrito número de fundadores parece verificar-se também nos casos francês e belga. Com efeito, também a presidência da associação de consumidores homóloga francesa se manteve ao longo de vários anos, inclusive durante a ligação temporária à mesma multinacional, no final da década de 1960, que não perdurou mas que obteve efeitos importantes de crescimento do número de membros. Neste caso destaca-se um fundador, presidente ao longo de 30 anos, figura pública nacional e, em sequência do envolvimento no movimento de consumidores, figura pública do movimento internacional de consumidores. Assim como a associação homóloga belga, onde um pequeno grupo de fundadores é responsável inclusivamente pela criação da multinacional de que temos vindo a falar (Ryckeghem, 2005). Podemos pois considerar a existência de um padrão onde a síndrome do fundador não é um obstáculo mas o garante da mudança, sendo esta traduzida no crescimento do movimento consumerista. De notar por fim que estes fundadores belgas e francês apresentam também um perfil católico e socialista ou próximo, parecendo em suma partilhar do mesmo quadro ideológico que os portugueses.

5. Notas conclusivas

Sem pretensões de exaustividade, procurámos dar conta, num primeiro momento, da escassez de trabalhos sobre os dirigentes associativos. Ainda que a sua importância na acção associativa seja reconhecida de um modo geral e possamos reunir contributos em diversas disciplinas para pensar os dirigentes associativos, poucos são os conceitos que nos permitem analisar e reflectir sobre este objecto de estudo em particular. É, assim, que o conceito de «síndrome do fundador» surge como relevante e com especial valor heurístico por nos dar conta de um fenómeno frequente.

A síndrome do fundador é um conjunto de sinais de pouca democraticidade que habitualmente é percebida só quando surge um conflito dentro de uma associação. Com efeito, a existência de um grupo de dirigentes que preservam uma imagem original da associação pode criar obstáculos ao crescimento e à mudança na associação, na medida em que esses indivíduos tomam decisões desprezando a vontade colectiva, não delegam o poder, etc. Mas estes sinais existem independentemente da deflagração do conflito.

Deste modo, tendo em conta o estudo de caso do envolvimento dirigente numa associação de consumidores portuguesa (Rego, 2007), procurámos mostrar que a síndrome do fundador não constitui sempre causa de conflito explícito, nem põe em causa o crescimento da associação. Com efeito, na associação estudada, a tendência para a profissionalização foi acelerada com a empresarialização da sua principal actividade. Contudo, apesar da ligação ao sector lucrativo, a imagem original da associação foi preservada de modo a garantir a sustentabilidade da associação, pois é a imagem pública não lucrativa que em grande parte a credibiliza, tornando-a de resto o primeiro recurso dos consumidores em litígio em detrimento dos próprios serviços públicos. Ora, o papel do pequeno grupo de fundadores, que assume



funções directivas ao longo de todo o período observado, parece ter sido fulcral na orientação da associação e na instrumentalização da sua imagem não lucrativa. Este grupo, não só controlou o recrutamento dos dirigentes, como contribuiu ao mesmo tempo para a manutenção da identidade original da associação, designadamente pela sua composição sociográfica e ideológica.

A composição deste pequeno grupo e a sua presença na história da associação parece encontrar semelhanças no caso da associação homóloga belga e francesa, o que nos parece indiciar a existência de um perfil de dirigente associativo consumerista.

6. Referências bibliográficas

COHEN, Joshua e Joel Rogers (1995), *Associations and Democracy*, London, Verso.

CRUZ, Manuel Braga da (1989), *Teorias Sociológicas – Os Fundadores e os Clássicos (antologia de textos)*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

FREIRE, João (org.) (2004), *Associações Profissionais em Portugal*, Oeiras, Celta.

GOTTLIEB, Hildy (2003), “Founder's syndrome: Who me?”, in Internet: http://www.help4nonprofits.com/NP_Bd_FoundersSyndrome_Art.htm

HUFF, Paula Rogers (2003), “Founder's syndrome and 4-H leaders organizations”, in Internet: <http://www.uwex.edu/ces/4h/department/viewdocument.cfm?item=ACF4F9F.pdf>

ION, Jacques (1997), *La Fin des Militants?*, Paris, Les Éditions de l'Atelier.

KLANDERMANS, Bert (2004), “Instrumentality, identity, and intergroup anger: three social psychological approaches to participation in protest campaigns”, Colloque IFRESI-CERAPS-CLERSE, Lille, 4 de Junho.

LEWIS, Henry D. (2002), “Founder's syndrome: an affliction for which there is rarely immunity”, *Nonprofit Boards and Governance Review*, in Internet: <http://charitychannel.com>.

LUCENA, Manuel de (1985), “ Neocorporativismo? - conceito, interesses e aplicação ao caso português”, *Análise Social*, vol. XXI, nº 87-89, pp. 819-865.

MEISTER, Albert (1974), *La Participation dans les Associations*, Paris, Les Éditions Ouvrières.

PEARCE, Jone L. (1980), “Apathy or self-interest?: the volunteer's avoidance of leadership roles”, *Journal of Voluntary Action Research*, vol. 9, n.º 1-4, pp.85-94.

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.

RYCKEGHEM, W. V. (2005), *L'Histoire de Test-Achats - D'une Revue de Consommateurs à une Multinationale*, Bruxelles, Éditions Racine.

SIDDIQI, M. Shameem (2002), “Who will bear the torch tomorrow? Charismatic leadership and second line leaders in development NGO's”, CCS International Working Paper 9, in Internet: <http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/publications/iwp/IWP9.htm>

WEBER, Max (1971), *Économie et Société*, Paris, Librairie Plon, vol. I.