

Relatório de Pesquisa

Gestão de Associações no Brasil: Desafios e Tendências



Equipe de Pesquisa:

Fernando do Amaral Nogueira, Laís Atanaka Denubila, Rogério Scabim Morano e Letícia Menoita Pinto

Realização:



Apoio:



Pesquisa Gestão de Associações no Brasil: Desafios e Tendências

Equipe de pesquisa

Fernando do Amaral Nogueira – Coordenador da pesquisa

Doutor e Mestre em Administração Pública e Administrador de Empresas pela FGV-EAESP.
Professor de graduação e pós-graduação da FGV-EAESP e da ESPM.

Laís Atanaka Denubila – Assistente de pesquisa

Mestre em Administração Pública e Governo pela FGV-EAESP. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Viçosa.

Rogério Scabim Morano – Pesquisador associado / consultoria estatística

Professor Doutor da Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP. Engenheiro de Produção formado pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Doutor e Mestre em Administração pelo Centro Universitário da FEI.

Letícia Menoita Pinto – Assistente de pesquisa

Graduanda em Administração Pública e Governo pela FGV-EAESP.

Caso tenha interesse em saber mais sobre o tema da Gestão de Associações, recomendamos a leitura da seguinte tese de doutorado, cujo trabalho foi base desta pesquisa.

NOGUEIRA, F.A. *Gestão de membresia: A relação entre associação e associados em três casos brasileiros*. São Paulo: FGV-EAESP, 2014.

Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12029>

Realização

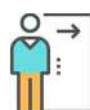
CEAPG – Centro de Estudos em Administração Pública e Governo

<http://ceapg.fgv.br>

Apoio

GVpesquisa

<http://gvpesquisa.fgv.br/>



É uma grande satisfação apresentar, neste documento, os resultados da Pesquisa Gestão de Associações no Brasil: Desafios e Tendências. Seu objetivo é de entender quais são as práticas de gestão associativa mais utilizadas por associações brasileiras e como elas variam em função de seu de tipo de membro – pessoa física ou jurídica.

A importância das associações no Brasil e no mundo ainda não mereceu atenção suficiente da academia para que se produza mais conhecimentos teóricos e aplicados ao dia a dia dessas organizações, cuja gestão é tão desafiadora. As organizações de base associativa misturam elementos da gestão privada (a crescente pressão pelo profissionalismo), da gestão pública (o olhar coletivo para problemas e soluções) e também possuem características únicas, em especial sua governança – de inspiração democrática – e a própria figura do associado. O membro pode ser, ao mesmo tempo, dono, voluntário, participante, coordenador e cliente da associação em que participa. A relevância dessa relação é o grande motivador dessa pesquisa.

Foi feita então uma pesquisa quantitativa (*survey*) com 99 associações brasileiras (57 de pessoas jurídicas; 42 de pessoas físicas), com grande variação no perfil. Há associações com atuação representativa, setorial, ativista ou profissional; há diversidade de porte, indo de pequenos a grandes orçamentos (média de 2,1 milhões de reais); há uma base média de 800 associados, indo de apenas 4 associados até 32 mil.

Para além dos dados gerais, o foco da pesquisa se concentrou na chamada gestão associativa – entender como as associações recrutam, engajam, mantêm e desfiliam associados. A pesquisa buscou evidenciar quais são as práticas mais relevantes de gestão associativa, aqui resumidos brevemente:



- Para o **Recrutamento** de novos associados, destacam-se as ações de comunicação externa, cujo objetivo é tornar a organização conhecida e ajudar a atrair o perfil adequado de candidatos à associação;



- Para o **Engajamento e Manutenção** de associados existentes, destacam-se as ações de relacionamento e *networking* e de comunicação voltadas à base associativa. Não se pode deixar também de falar da importância da co-produção das atividades principais da organização: envolver o associado não apenas como público-alvo das ações mas sobretudo como parceiro e protagonista dessas ações;



- Na **Desfiliação** – a gestão da saída dos associados – chama a atenção o quanto ainda há de espaço para melhorar e avançar na retenção de associados. Parece que as organizações preocupam-se sempre com buscar novos associados, mas não

equilibram esses esforços com igual foco em evitar o afastamento ou a saída dos membros existentes.

Entre outros achados da pesquisa, cabe destacar que as diferenças entre a gestão de associações de pessoas jurídicas e físicas são menores do que a literatura acadêmica fazia supor. Essa consistência nas respostas, independentemente do tipo de associado, reforça a ideia de que a gestão de associações enfrenta desafios únicos e que precisam de ainda mais atenção de teóricos, pesquisadores, consultores e gestores.

Outro dado muito chamativo é que a governança das associações tende a ser menos democrática do que a teoria indica. Em 67% dos respondentes, a eleição da nova diretoria acontece por consenso, com chapa única, enfraquecendo o tradicional argumento de que as associações seriam “escolas de democracia”. Certamente há mais a ser estudado sobre quais as consequências desse tipo de processo de governança para sua gestão.

Além deste Sumário Executivo, este documento tem duas outras partes.

1. A **primeira é a apresentação** que foi feita em um seminário na FGV-EAESP no dia 12 de abril de 2016. Optou-se por manter a apresentação, ao invés de texto corrido, pela maior facilidade de leitura e incorporação dos dados e das questões gerais da pesquisa.
2. A **segunda é um anexo com todas as tabelas completas**, pergunta a pergunta. Dessa forma, cada leitor poderá se aprofundar em seus tópicos particulares de interesse. Ao final da seção também se encontra a relação de respondentes.

Convidamos o leitor a aproveitar este relatório de várias formas. A leitura geral da apresentação e das tabelas já deve levantar questões de interesse para sua prática e reflexão. Em especial, sugerimos que comparem os dados e médias encontrados com os números de sua associação, o que deve levantar surpresas e provocações. Será que nossos números estão acima, abaixo ou na média? Nossas características particulares explicam essa diferença, ou há espaço para agirmos de forma a melhorá-los? E vale o reforço da última pergunta da apresentação. Se essas perguntas fossem feitas para diferentes públicos da associação – gestores, conselheiros, associados, clientes e usuários – como as respostas iriam variar?

Este relatório é um primeiro marco na divulgação mais ampla da pesquisa, mas certamente não esgota o assunto e as reflexões que podem surgir a partir dos dados coletados. Devem se seguir mais artigos acadêmicos e novos debates com gestores e participantes de associações brasileiras. Fica o convite para continuarmos o diálogo e estamos abertos para suas considerações, dúvidas, críticas e comentários pelo email fernando.nogueira@fgv.br.

São Paulo, abril de 2016

Gestão de Associações no Brasil:
Desafios & Tendências

Como associações recrutam, engajam e mantêm associados?

Equipe de pesquisa: Fernando do Amaral Nogueira, Laís Atanaka Denubila, Rogério Scabim Morano e Leticia Menoita Pinto | FGV-EAESP

FGV EAESP
CEAPG
Centro de Estudos em Administração Pública e Governo

Apoio:
FGV EAESP
GVpesquisa
São Paulo, 12 de abril de 2016



Gestão de Associações no Brasil: Desafios & Tendências

FGV EAESP

Objetivos da Pesquisa



Entender quais são as **práticas de gestão de membresia** mais utilizadas por associações brasileiras e **como elas variam** em função de seu de tipo de membro – **pessoa física ou jurídica**.





Foco: Gestão Associativa

Pressupostos:

- Associação como tipo organizacional particular
- Possível diferença entre tipo de associado: pessoa física ou jurídica
- Relação da associação e do associado como ponto central
- Falta de teoria e de dados empíricos para iluminar essa relação



Parte 1: Perfil da Associação

Dados descritivos sobre a organização (tipo de atuação, porte, idade, abrangência, orçamento...)



Parte 2: Gestão Associativa

Dados gerais sobre gestão associativa

Práticas da gestão associativa



Mapa Conceitual da Gestão Associativa



1. Recrutamento

- Divulgação geral
- Atração
- Filiação
- Aprovação e recepção



2. Engajamento

- Governança
- Coprodução de gestão, atividades e produtos
- Interação entre associados
- Reconhecimento
- Monitoramento ético



3. Manutenção

- Atendimento a demandas específicas
- Comunicação
- Coleta de informações
- Cobrança da contribuição
- Serviços, produtos e benefícios exclusivos



4. Desfiliação

- Limbo
- Saída
- Reaproximação

Questões constitutivas:

Propósito, estatuto social, estrutura organizacional, governança, regras associativas, identidade geral da associação e dos associados.

Fonte: Nogueira, 2014.



Metodologia: O Passo a Passo da Pesquisa

1. Montagem do banco de dados: associações com perfil segundo **critérios** definidos anteriormente
2. Questionário desenvolvido a partir da literatura sobre gestão associativa e pré-teste
3. Aplicação da pesquisa entre junho e outubro de 2015 – coleta online (survey monkey) + preenchimento em formulário “.doc”
4. Validação das respostas e tratamento de dados
5. Análise de dados: estatísticas descritivas, teste-t e análise de agrupamentos (*cluster*)

1. Governança associativa
2. Formalizada
3. Não sist.-S / federações
4. Mínimo de estrutura
5. Só PF ou só PJ



BD inicial:

- 291 associações
- 150 APFs
- 141 APJs



Respondentes:

- 109, dos quais 99 válidos (34%)
- 42 APFs
- 57 APJs



Visão Geral: Perfil das Associações Respondentes





Descrição Geral dos Respondentes



42 APFs

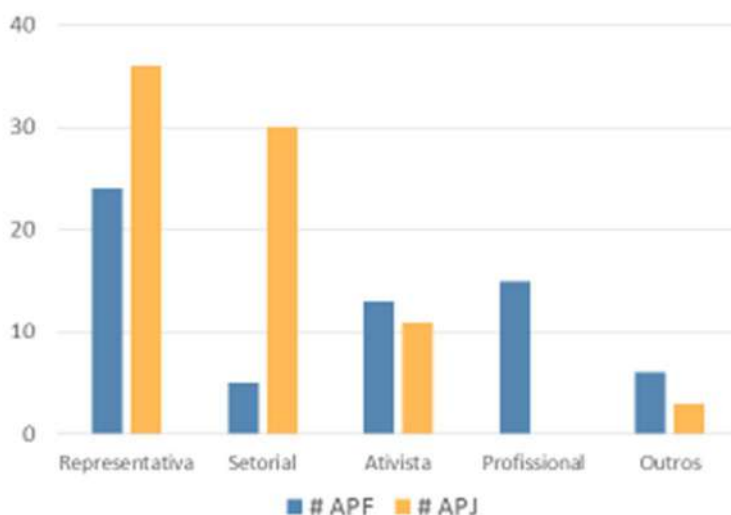


57 APJs

- De **8 UFs**, com destaque para SP (69%), DF (19%) e RJ (7%)
- Mas com **atuação nacional (86%)** ou internacional (7%)
- Idade: **57% criadas desde 1990** (APJs um pouco mais velhas)
- Porte: **APJs são maiores que APFs**, e ambas são maiores que médias da sociedade civil brasileira (cf. Fasfil)



Tipo de Atuação Associativa



Representativa:
membros representam interesses comuns

Setorial:
membros fazem parte de um mesmo setor ou indústria

Ativista:
membros têm causa e/ou ideologia comum

Profissional:
membros fazem parte da categoria profissional



Porte da Associação

Medidas	Valores
Número de associados	4 a 32 mil
Orçamento anual	R\$ 100 mil a R\$ 10 milhões
Equipe profissional	0 a 100+
Número de voluntários	0 a 100+

Há correlação entre essas medidas, em especial em APFs:

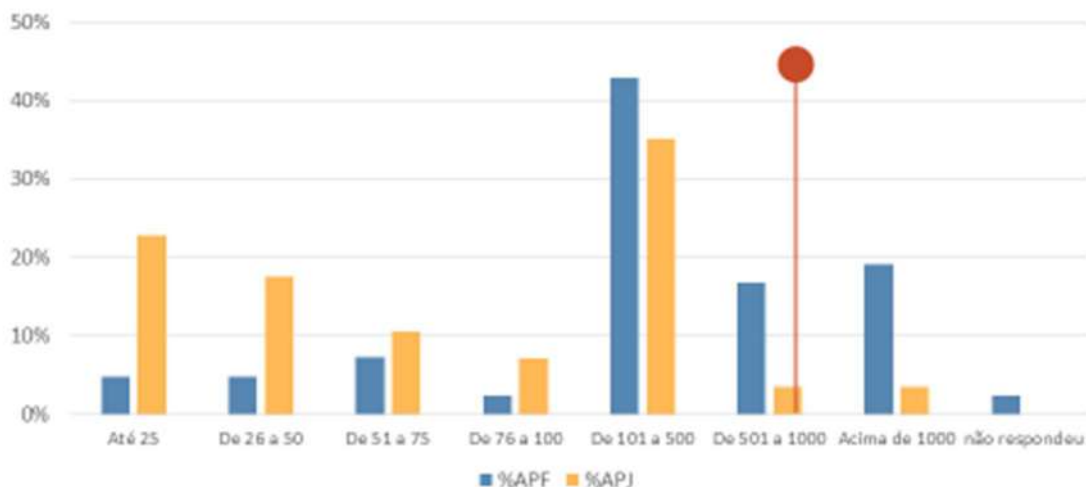
- 1 associado = R\$ 390 em orçamento
- 1 funcionário = R\$ 98 mil em orçamento
- 1 funcionário = 190 associados



Porte: Número de Associados

Média geral: **812 associados** (APF = 1597 > APJ=249)

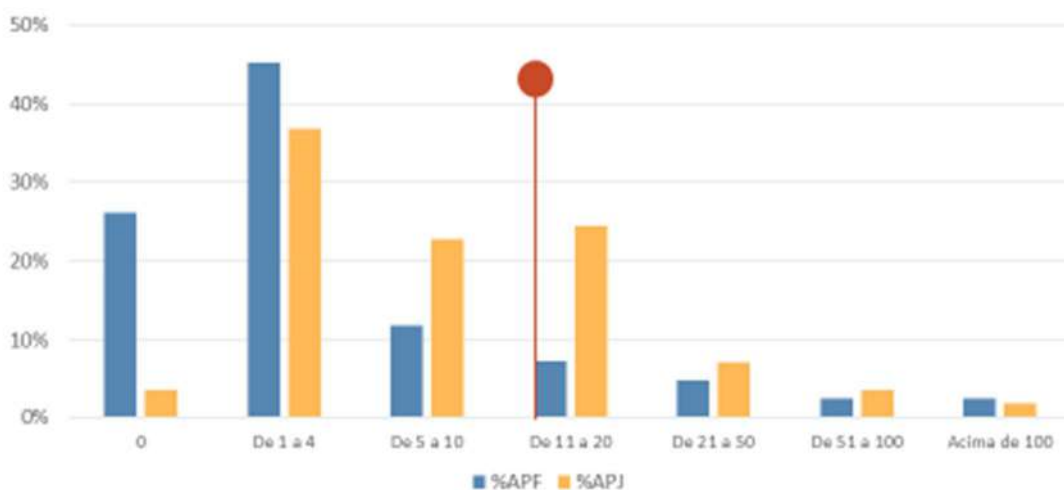
Variação nos últimos 5 anos: **estável (29%)** ou **crescendo (55%)**





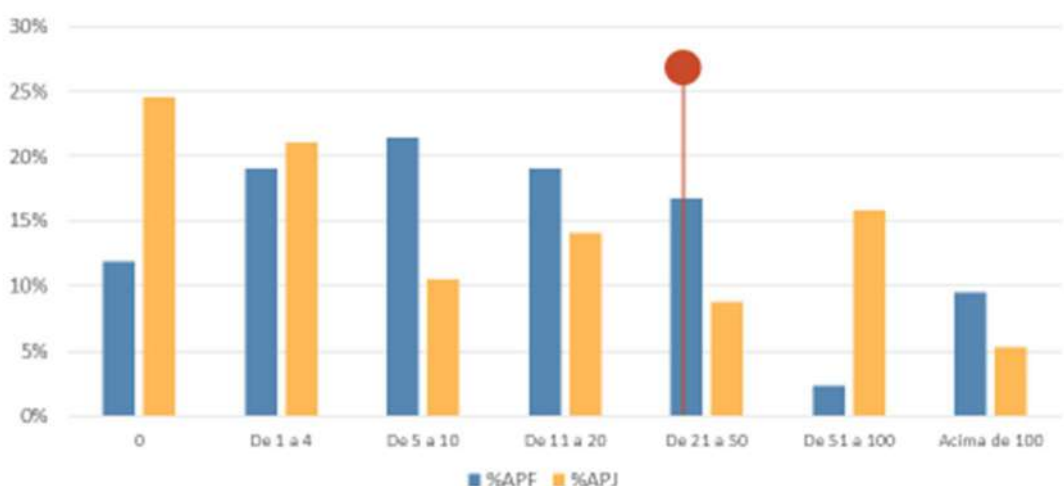
Porte: Equipe Profissional

Média aproximada: **12 profissionais** / associação
(APJ = 14 > APF = 9)



Porte: Voluntários

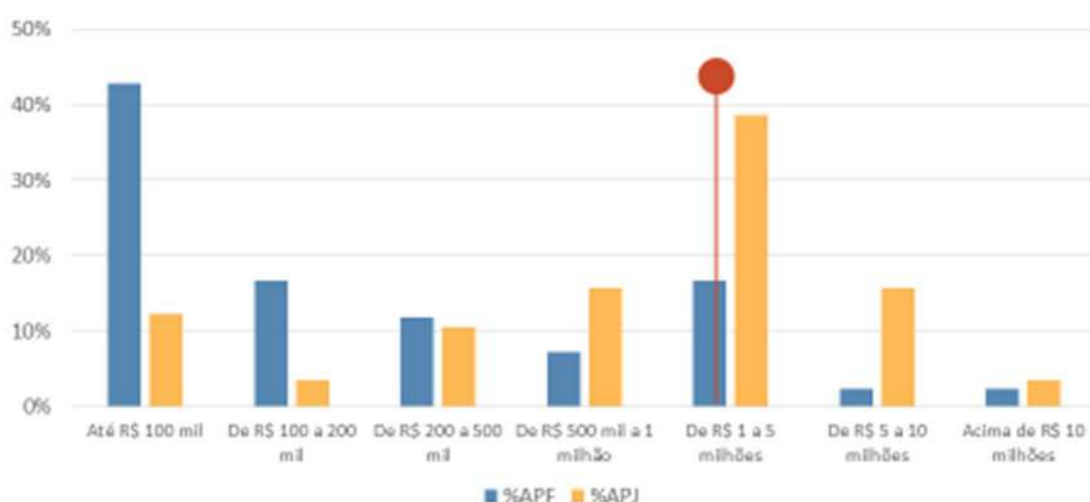
Média aproximada: **25 voluntários** / associação
(APF = APJ)



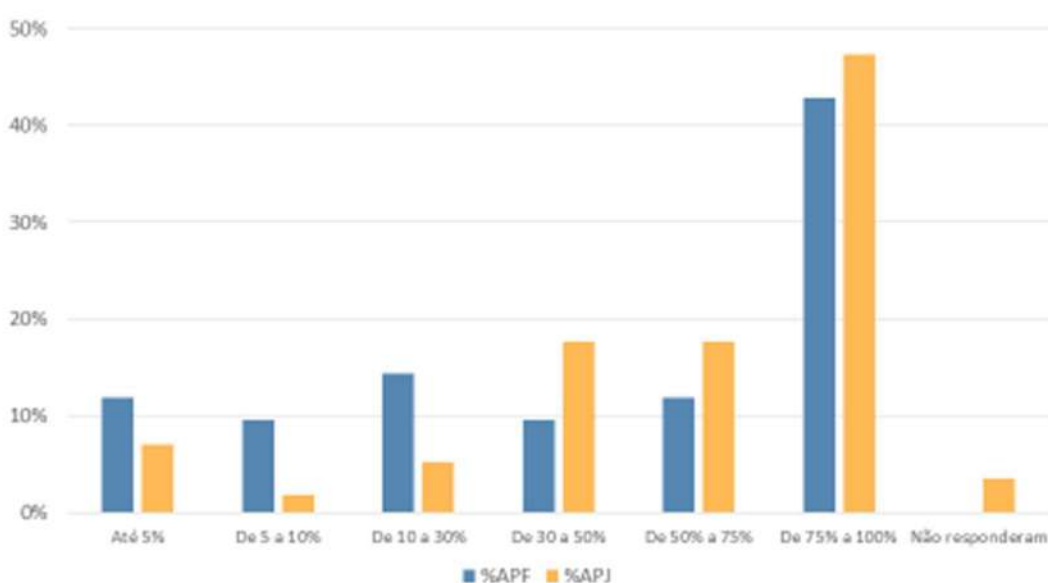


Porte: Recursos Financeiros

Média aproximada é de **R\$ 2,1 milhões**
(APJ = 2,8 >>> APF = 1,1)



Contribuição dos Associados ao Orçamento





Principais Benefícios Oferecidos

Principais Benefícios	#APF	% APF	#API	% API	Total	% Total
Representação coletiva / lobby	26	61,9%	54	94,7%	80	80,8%
Possibilidade de se declarar membro	28	66,7%	40	70,2%	68	68,7%
Acesso a informações exclusivas	24	57,1%	44	77,2%	68	68,7%
Contato facilitado com outros membros	25	59,5%	42	73,7%	67	67,7%
Representação pública com a imprensa	20	47,6%	46	80,7%	66	66,7%
Descontos em publicações / cursos etc.	21	50,0%	39	68,4%	60	60,6%
Prestação de serviços exclusivos	20	47,6%	37	64,9%	57	57,6%
Espaço para reuniões / eventos do associado	15	35,7%	40	70,2%	55	55,6%
Acesso a vantagens de parceiros	16	38,1%	27	47,4%	43	43,4%
Outros	6	14,3%	7	12,3%	13	13,1%
Total de respostas	201	478,6%	376	659,6%	577	582,8%
Total de respondentes	42	-	57	-	99	100,0%



Visão geral: uma síntese



APFs

Forte atuação **profissional**

9 profissionais

Orçamento **1,1 milhão**

1600 associados



APJs

Forte atuação **setorial**

14 profissionais

Orçamento **2,8 milhões**

250 associados

Características Comuns:

Abrangência nacional, 20 anos de atuação

Atuação **representativa**

É **profissional** mas conta com **voluntários** e envolvimento dos associados

Dimensão pública e coletiva dos benefícios valorizados



Gestão Associativa: Números e Práticas



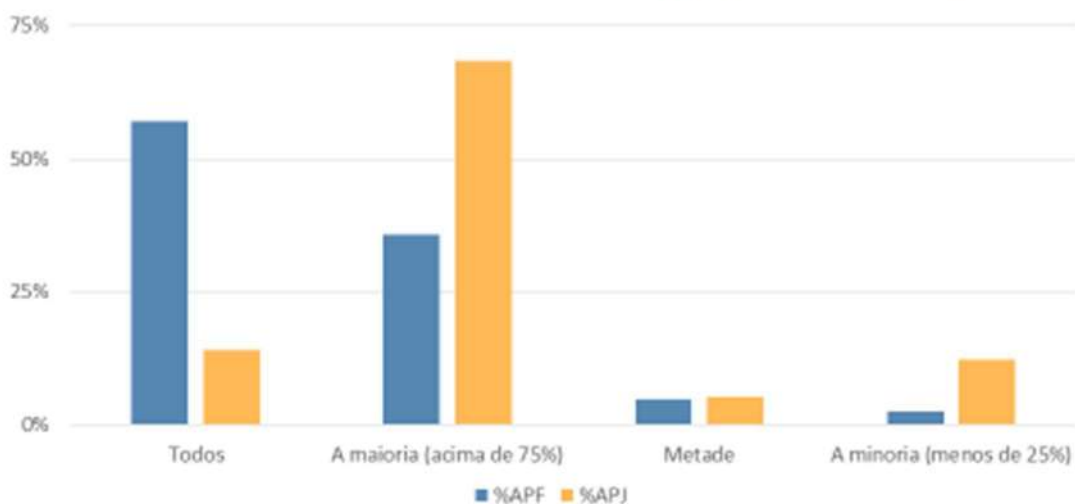
Descrição Geral dos Respondentes

- **Pouco restritivos:** 87% aceita a maioria ou todos os candidatos (APFs > APJs)
- **Diretoria / conselho** são os principais responsáveis pela gestão associativa (e apenas 19% tem cargo / depto. específico)
- **Motivos de saída:** **falta de pagamento (53%)**, distanciamento (17%), problemas éticos (9%)
- **64% têm código de ética**, mas só metade desses pede adesão formal ao código
- Associados nas **APJs** parecem se envolver mais intensamente do que **APFs**

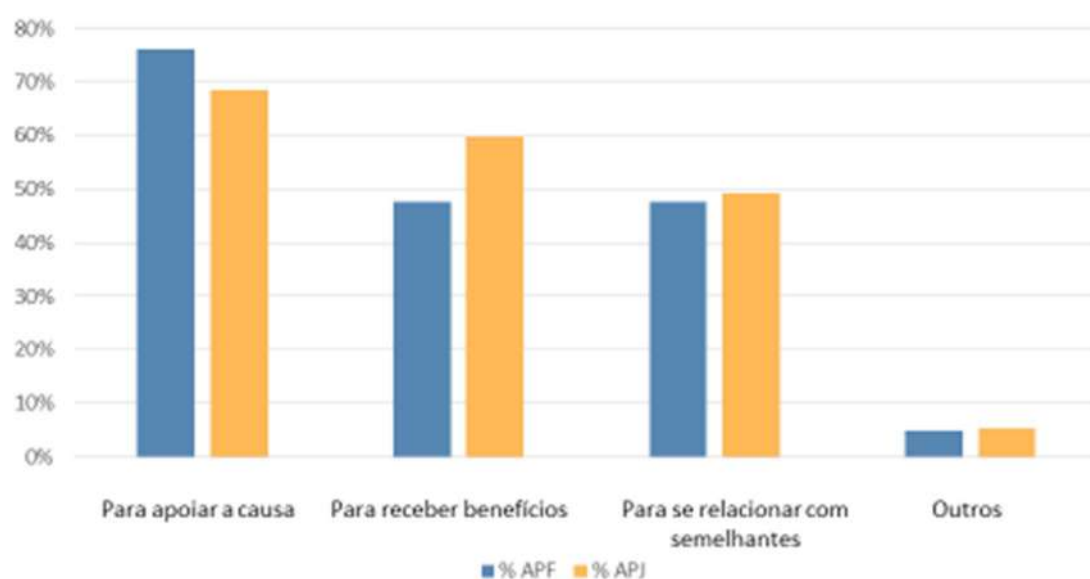


Novos Associados São Bem-Vindos!

75% é aprovado em até 1 mês

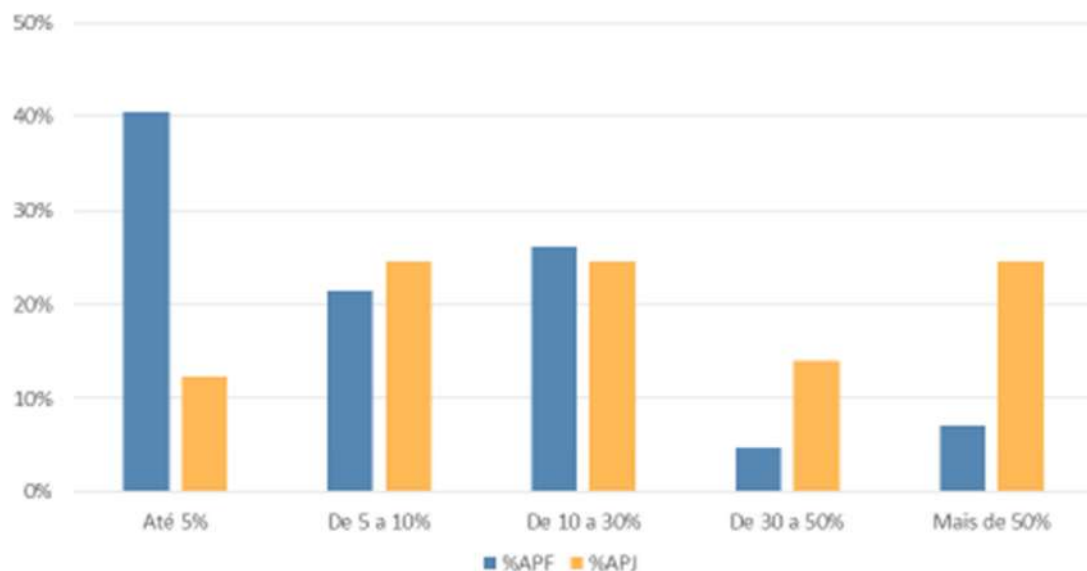


O Associado Multi-Dimensional





Envolvimento Intenso de Associados



Governança: Democracia de Consenso



Conselhos compostos apenas por associados (96%)

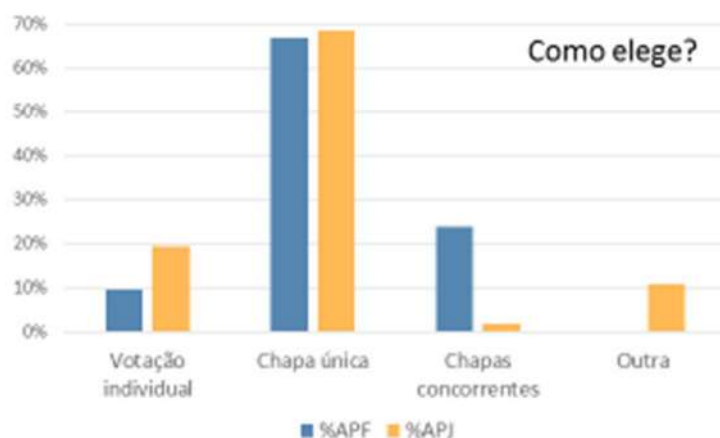
- Mas precisam ser efetivos e/ou cumprir algum requisito (70%)

Outras estruturas:

- Conselho fiscal (80%)
- Conselho consultivo (35%)
- Outros: conselho de ética

Conselhos com 6 a 15 membros

- Média aprox.: 11 membros
- Min: 2, Máx: 57





Taxa Associativa, Valores e Critérios



Anuidade
para APFs (76%)

Mensalidade
para APJs (82%)

Anuidade estimada (pode incluir
outras contribuições voluntárias)

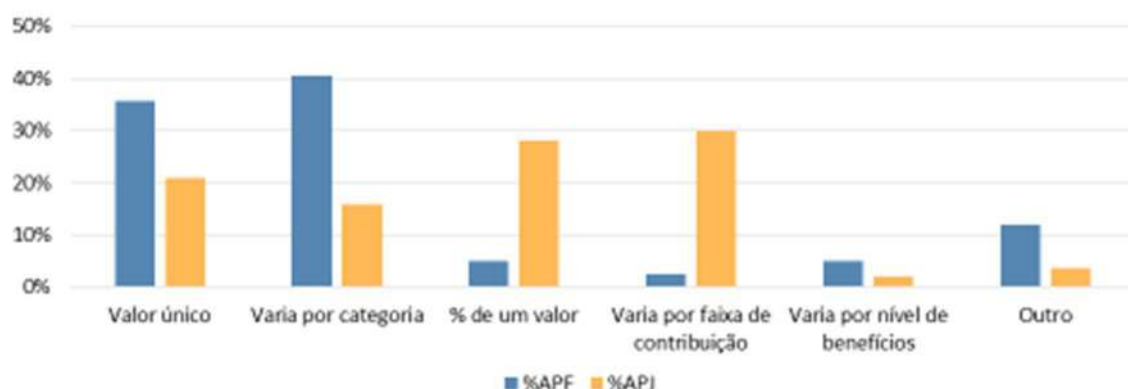


R\$ 1.870



R\$ 77.500

Falta de pagamento
como principal
motivo para
desligamento de
associados (53%)



As Práticas da Gestão Associativa



- Como as associações executam atividades ligadas à gestão associativa? Quais são as mais relevantes?
 - Maior importância e frequência de **práticas mais concretas** / tangíveis
 - Importância de práticas ligadas à **comunicação**
 - **Pouca diferença** entre APF e APJ
 - Quando há diferença, APJ sempre faz mais / médias maiores. Por qual razão? Mais estrutura? Acesso a mais recursos?



Práticas de Recrutamento



Divulgação

Comunicação e Marketing
Eventos de divulgação
Amostras

Atração

Atendimento a candidatos
Reuniões e convites
Pesquisas com potenciais associados

Filiação

Verifica documentos e informações dos candidatos

Aprovação

Inserir na rotina de gestão
Divulga a entrada do associado
Dá atenção ao novo associado

1. **Comunicação** como prática essencial
2. Ainda há espaço para **novas estratégias de atração**
3. Menos de 50% exige recomendação de pares
4. Há potencial para se dar mais atenção aos novos associados



Práticas de Engajamento



Governança

Mecanismos de consulta
Incentivos para participação na assembleia

Coprodução

Envolve na gestão cotidiana
Conta com membros para representação pública

Interação

Espaços / momentos informais
Programas formais

Reconhecimento

Agradece a contribuição dos associados
Confere homenagens

Ética

Cobrança de respeito aos princípios
Cria estruturas para julgar casos

1. Práticas mais relevantes: **coprodução das atividades** e **interação entre associados**
2. Única diferença relevante: APJs criam mais programas formais de networking



Práticas de Manutenção

Comunicação com Membros

Presta contas
Cria materiais e veículos de comunicação
Marketing com membros

Coleta de Informações

Banco de dados de associados
Registra participação em atividades e eventos

Cobrança da Taxa

Cobra e negocia a taxa associativa

Serviços e Benefícios

Benefícios intangíveis
Benefícios tangíveis

1. **Comunicação com membros** é o conjunto de práticas mais feito e valorizado!
2. Ainda há potencial para **melhorias na gestão da informação / conhecimento**
3. Nem todos cobram taxas: associações voluntárias
4. Ainda há espaço para mais benefícios ao associado



Práticas de Desfiliação

Gestão do "Limbo"

Reaproximação com associados distantes
Atualização da lista de associados

Saída e Desligamento

Análise de pedidos de saída
Desliga membros inadimplentes ou inativos

Gestão de Ex-Associados

Pesquisas para entender motivos de saída
Campanhas de re-associação

1. É o conjunto de **práticas menos feitas e menos valorizadas**
2. Ainda há muito espaço para entender mais os desligamentos e **diminuir a rotatividade de associados**

Considerações Finais



Principais Resultados da Pesquisa



- Há **mais em comum** na gestão de APFs e APJs do que previsto pela teoria
- Consistência das respostas reforça a ideia de que **associações têm desafios únicos** de gestão, se comparadas a empresas ou governos
- Em alguma medida, **porte** também **explica as diferenças** (grandes x pequenas)
- Uma diferença : medidas de porte organizacional



APFs: equipe, orçamento e associados são correlacionados



APJs: não existe correlação => alguns com poucos membros, muitos recursos



É Possível Falar de Gestão Associativa?

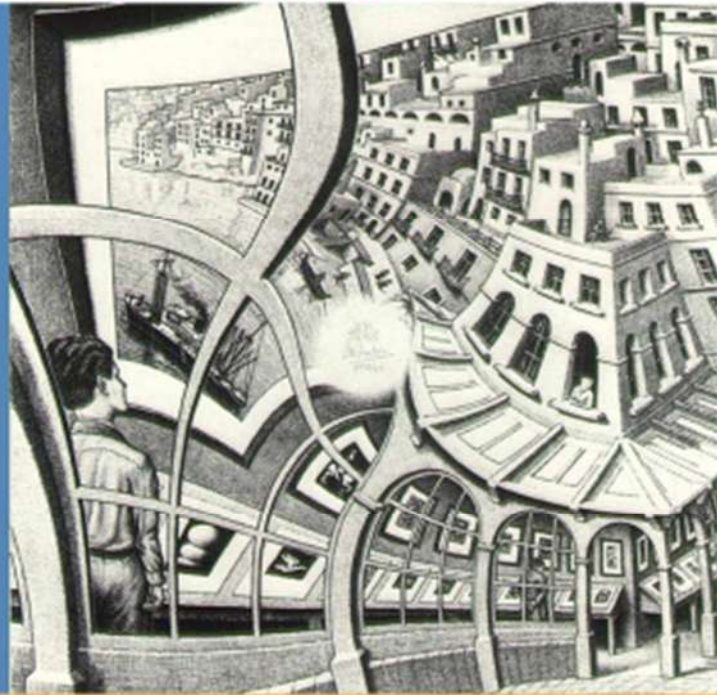
- Sim: há muitas evidências de que **as associações pesquisadas se preocupam em recrutar, engajar e manter associados**
- A **comunicação interna e externa** é fator fundamental nessas práticas
- Há **grande preocupação com recrutamento** (o mais aberto e acessível possível), **menos com retenção / gestão da saída**
- Ainda há bastante o que avançar em termos de planejamento e sistematização de boa parte dessas práticas (campanhas, sistemas, controle, formalização)



Dilemas e Questões para Estudos Futuros

- O desafio na busca do **equilíbrio entre formal e informal, tangível e intangível...**
- Pesquisa reforça a ideia do **associado multidimensional**: como as práticas das associações levam (ou não) isso em conta?
- Necessidade de entender mais as **associações híbridas (APF + APJ)**
- **“Democracia de chapa única”**: que consequências para a gestão? problema para as teorias democráticas pluralistas?
- ***Quais seriam os resultados se replicados com os associados?***

Gallery
M. C. Escher



Obrigado! fernando.nogueira@fgv.br

ANEXO 1: TABELAS COMPLETAS

PARTE 1 – PERFIL DA ASSOCIAÇÃO

1. Em que ano a associação foi formalmente criada?

Ano de criação	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Até 1970	4	9,5%	8	14,0%	12	12,1%
De 1971 a 1990	11	26,2%	20	35,1%	31	31,3%
De 1991 a 2000	12	28,6%	10	17,5%	22	22,2%
De 2001 a 2010	13	31,0%	15	26,3%	28	28,3%
Após 2010	2	4,8%	4	7,0%	6	6,1%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

2. Qual palavra a seguir melhor define a atuação principal sua associação (marque quantas alternativas quiser)

Atuação principal	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Representativa	24	57,1%	36	63,2%	60	60,6%
Setorial	5	11,9%	30	52,6%	35	35,4%
Ativista	13	31,0%	11	19,3%	24	24,2%
Profissional	15	35,7%	0	0,0%	15	15,2%
Outros	6	14,3%	3	5,3%	9	9,1%
Total de Respostas	63	150,0%	80	140,4%	143	144,4%
Total de Respondentes	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

3. Qual a abrangência de atuação da associação:

Abrangência	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Municipal	1	2,4%	0	-	1	1,0%
Regional	0	-	1	1,8%	1	1,0%
Estadual	2	4,8%	0	-	2	2,0%
Nacional	36	85,7%	52	91,2%	88	88,9%
Internacional	3	7,1%	4	7,0%	7	7,1%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

4. Qual o tamanho de sua equipe profissional (conte apenas funcionários pagos com expediente regular – CLT, estagiários, autônomos):

Tamanho da equipe	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Nenhum	11	26,2%	2	3,5%	13	13,1%
De 1 a 4	19	45,2%	21	36,8%	40	40,4%
De 5 a 10	5	11,9%	13	22,8%	18	18,2%
De 11 a 20	3	7,1%	14	24,6%	17	17,2%
De 21 a 50	2	4,8%	4	7,0%	6	6,1%
De 51 a 100	1	2,4%	2	3,5%	3	3,0%
Acima de 100	1	2,4%	1	1,8%	2	2,0%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

5. Além da equipe profissional, conta com voluntários que se dedicam no cotidiano da associação, tanto em funções administrativas como nos projetos e atividades-fim?

Possui voluntários	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Sim, apenas associados	18	42,9%	20	35,1%	38	38,4%
Sim, tanto associados quanto não-associados	11	26,2%	10	17,5%	21	21,2%
Não	5	11,9%	14	24,6%	19	19,2%
Não responderam	8	19,0%	13	22,8%	21	21,2%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

6. Se sim, quantos voluntários?

Número de Voluntários	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Nenhum	5	11,9%	14	24,6%	19	19,2%
De 1 a 4	8	19,0%	12	21,1%	20	20,2%
De 5 a 10	9	21,4%	6	10,5%	15	15,2%
De 11 a 20	8	19,0%	8	14,0%	16	16,2%
De 21 a 50	7	16,7%	5	8,8%	12	12,1%
De 51 a 100	1	2,4%	9	15,8%	10	10,1%
Acima de 100	4	9,5%	3	5,3%	7	7,1%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

7. Qual o orçamento anual aproximado de anos recentes da associação?

Orçamento anual	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Até R\$ 100 mil	18	42,9%	7	12,3%	25	25,3%
De R\$ 100 a 200 mil	7	16,7%	2	3,5%	9	9,1%
De R\$ 200 a 500 mil	5	11,9%	6	10,5%	11	11,1%
De R\$ 500 mil a 1 milhão	3	7,1%	9	15,8%	12	12,1%
De R\$ 1 a 5 milhões	7	16,7%	22	38,6%	29	29,3%
De R\$ 5 a 10 milhões	1	2,4%	9	15,8%	10	10,1%
Acima de R\$ 10 milhões	1	2,4%	2	3,5%	3	3,0%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

8. Desse orçamento anual, que proporção aproximada vem da cobrança de taxas associativas (mensalidade / anuidade etc.):

Proporção	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Até 5%	5	11,9%	4	7,0%	9	9,1%
De 5 a 10%	4	9,5%	1	1,8%	5	5,1%
De 10 a 30%	6	14,3%	3	5,3%	9	9,1%
De 30 a 50%	4	9,5%	10	17,5%	14	14,1%
De 50% a 75%	5	11,9%	10	17,5%	15	15,2%
De 75% a 100%	18	42,9%	27	47,4%	45	45,5%
Não responderam	0	0,0%	2	3,5%	2	2,0%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

9. Quantos associados havia ao final de 2014?

Associados (final de 2014)	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Até 25	2	4,8%	13	22,8%	15	15,2%
De 26 a 50	2	4,8%	10	17,5%	12	12,1%
De 51 a 75	3	7,1%	6	10,5%	9	9,1%
De 76 a 100	1	2,4%	4	7,0%	5	5,1%
De 101 a 500	18	42,9%	20	35,1%	38	38,4%
De 501 a 1000	7	16,7%	2	3,5%	9	9,1%
Acima de 1000	8	19,0%	2	3,5%	10	10,1%
Não responderam	1	2,4%	0	0,0%	1	1,0%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

10. De quem é a responsabilidade pela gestão da relação com os associados?
(marque quantas alternativas quiser)

Responsabilidade	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
É centralizado na diretoria ou conselho	26	61,9%	23	40,4%	49	49,5%
É do gestor profissional principal	8	19,0%	20	35,1%	28	28,3%
É de todos – associados, equipe, conselheiros	7	16,7%	17	29,8%	24	24,2%
Há um departamento e/ou cargo específico	5	11,9%	14	24,6%	19	19,2%
É de uma comissão de associados voluntários	2	4,8%	0	0,0%	2	2,0%
É feita por terceiros (call center, por exemplo)	1	2,4%	0	0,0%	1	1,0%
Outros	2	4,8%	7	12,3%	9	9,1%
Total de respostas	51	121,4%	81	142,1%	132	133,3%
Total de respondentes	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

11. A associação costuma fazer o controle da relação com seu associado?

(por exemplo, há um registro sistematizado de que associados participaram em que eventos ou projetos no último ano. Marque quantas alternativas quiser)

Controle do relacionamento	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
É feito o controle da maioria dos contatos, mas nem sempre de forma regular	17	40,5%	23	40,4%	40	40,4%
É feito o controle em um sistema específico (software ou banco de dados)	15	35,7%	20	35,1%	35	35,4%
Não costuma ser feito	7	16,7%	11	19,3%	18	18,2%
Não no momento, mas há planos para implementar um controle sistemático nos próximos 12 meses	6	14,3%	5	8,8%	11	11,1%
Já foi feito no passado, mas atualmente não é usado	3	7,1%	0	0,0%	3	3,0%
Total de respondentes	42		57	-	99	100,0%

12. Qual a tendência aproximada em relação ao número de associados nos últimos 5 anos?

Varição na base de associados	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Crescendo de forma acelerada (mais de 20% ao ano)	5	11,9%	10	17,5%	15	15,2%
Crescendo de forma suave (menos do que 20% ao ano)	22	52,4%	18	31,6%	40	40,4%
Estável (não houve grandes variações)	7	16,7%	22	38,6%	29	29,3%
Diminuindo de forma suave (menos do que 20% ao ano)	4	9,5%	3	5,3%	7	7,1%
Diminuindo de forma acentuada (mais do que 20% ao ano)	0	0,0%	2	3,5%	2	2,0%
Instável (em alguns anos cresce, em outros diminui)	4	9,5%	2	3,5%	6	6,1%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

13. Quais são os principais benefícios que a associação oferece a seus associados?

(marque quantas alternativas quiser)

Principais benefícios	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Representação coletiva / lobby	26	61,9%	54	94,7%	80	80,8%
Possibilidade de se declarar membro	28	66,7%	40	70,2%	68	68,7%
Acesso a informações exclusivas	24	57,1%	44	77,2%	68	68,7%
Contato facilitado com outros associados	25	59,5%	42	73,7%	67	67,7%
Representação pública com a imprensa	20	47,6%	46	80,7%	66	66,7%
Descontos em publicações, eventos ou cursos	21	50,0%	39	68,4%	60	60,6%
Prestação de serviços exclusivos aos associados	20	47,6%	37	64,9%	57	57,6%
Espaço para reuniões / eventos do associado	15	35,7%	40	70,2%	55	55,6%
Acesso a vantagens de parceiros	16	38,1%	27	47,4%	43	43,4%
Outros	6	14,3%	7	12,3%	13	13,1%
Total de respostas	201	478,6%	376	659,6%	577	582,8%
Total de respondentes	42	-	57	-	99	100,0%

PARTE 2 – GESTÃO ASSOCIATIVA

1. Quais das práticas abaixo a associação costuma fazer?

[A nota em cada prática é uma média entre 0 e 7, onde 0 é a menos relevante e 7 é a mais relevante]

Práticas – Recrutamento	APF	APJ	média
Comunicação e MKT geral	5,1	5,3	5,2
Eventos para divulgar a associação	5,0	4,9	4,9
Inserir o membro na rotina de gestão da associação	4,3	4,7	4,5
Dá atendimento regular a potenciais novos membros	3,8	4,8	4,4
Verifica documentos e informações dos candidatos	3,1	5,2	4,3
Faz reuniões e convites para aproximação	3,6	3,9	3,8
Divulga publicamente a entrada do novo associado	2,6	4,6	3,7
Dá amostras de conteúdos, serviços etc	3,4	3,4	3,4
Dá atenção especial ao novo associado	2,5	3,2	2,9
Faz pesquisas sobre candidatos a associado	2,4	2,5	2,5
Faz campanhas de associação	2,8	2,0	2,4
Envia um brinde ou presente de boas-vindas	2,3	2,2	2,3
Exige recomendação pelos pares	2,0	2,4	2,2
Faz uso de call-center ativo	1,0	0,5	0,7

2. Dos candidatos que se interessam em se associar, que proporção é geralmente aceita?

Proporção de aceitos	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Todos	24	57,1%	8	14,0%	32	32,3%
A maioria (acima de 75%)	15	35,7%	39	68,4%	54	54,5%
Metade	2	4,8%	3	5,3%	5	5,1%
A minoria (menos de 25%)	1	2,4%	7	12,3%	8	8,1%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

3. Qual é o tempo médio de demora entre o pedido de associação e o aceite formal?

Tempo médio para aceite	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Até 1 semana	28	66,7%	19	33,3%	47	47,5%
Até 1 mês	9	21,4%	18	31,6%	27	27,3%
De 2 a 3 meses	2	4,8%	10	17,5%	12	12,1%
De 3 a 6 meses	2	4,8%	6	10,5%	8	8,1%
Mais do que 6 meses	1	2,4%	3	5,3%	4	4,0%
Não respondeu	0	0,0%	1	1,8%	1	1,0%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

4. Em sua opinião, por que a maioria dos associados se associa? Escolha até duas alternativas.

Motivos para associação	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Para apoiar e promover a causa / o setor / a profissão	32	76,2%	39	68,4%	71	71,7%
Para receber benefícios / serviços exclusivos	20	47,6%	34	59,6%	54	54,5%
Para se relacionar com outras pessoas / organizações semelhantes	20	47,6%	28	49,1%	48	48,5%
Outros	2	4,8%	3	5,3%	5	5,1%
Total de respostas	74	176,2%	104	182,5%	178	179,8%
Total de respondentes	42	-	57	-	99	100,0%

5. Quem, na prática, aprova a entrada de novos associados? (marque quantas alternativas quiser)

Aprovação de novos associados	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
A equipe profissional / gestor principal	18	42,9%	19	33,3%	37	37,4%
O conselho	9	21,4%	22	38,6%	31	31,3%
A assembleia	5	11,9%	10	17,5%	15	15,2%
Comitê de associados com função para tal	2	4,8%	5	8,8%	7	7,1%
Outros	17	40,5%	10	17,5%	27	27,3%
Total de respostas	33	78,6%	47	82,5%	80	80,8%
Total de respondentes	42	-	57	-	99	100,0%

6. No momento de associação, faz cobrança de uma taxa extra, além da mensalidade / anuidade?

Cobrança de taxa extra	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Sim	3	7,1%	18	31,6%	21	21,2%
Não	39	92,9%	39	68,4%	78	78,8%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

7. Ao entrar, o novo associado precisa assinar ou se comprometer declaradamente com um código de ética ou conduta?

Aceitação do código de ética	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Sim	13	31,0%	17	29,8%	30	30,3%
A associação tem código, mas não é preciso formalizar seu compromisso	14	33,3%	19	33,3%	33	33,3%
A associação não tem código de ética formalizado	15	35,7%	21	36,8%	36	36,4%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

8. Quais das práticas abaixo a associação costuma fazer?

[A nota em cada prática é uma média entre 0 e 7, onde 0 é a menos relevante e 7 é a mais relevante]

Práticas - Engajamento	APF	APJ	média
Cria espaços / momentos informais de convivência para facilitar a interação entre associados	3,8	4,2	4,1
Escolhe associados para representar a associação publicamente	3,9	4,2	4,0
Cobra formal e informalmente respeito aos princípios éticos da associação	3,6	4,3	4,0
Envolve os associados na gestão cotidiana da associação, por meio de cargos voluntários e/ou comissões	3,8	4,1	4,0
Cria programas formais e regulares para promover uma maior interação entre associados (networking)	3,0	4,3	3,8
Reconhece / agradece formalmente a contribuição dos associados nos meios de comunicação da associação (no website, no boletim)	4,2	3,5	3,8
Promove, formal ou informalmente, iniciativas em que um associado educa o outro em relação a um tema ou à própria associação	3,3	3,5	3,4
Cria mecanismos de consultas aos associados sobre questões da governança para além da assembleia, em outros momentos / espaços	3,4	2,9	3,1
Cria incentivos / alternativas para participar da assembleia (por exemplo, promovendo um seminário sobre tema de interesse dos associados junto à assembleia, ou criando mecanismos de comunicação / votação online)	2,4	3,2	2,8
Aplica sanções / punições a comportamentos desviantes (de reprimenda a expulsão)	2,4	2,3	2,3
Confere uma homenagem por meio de um cargo honorífico (presidente de honra, patrono), dar um prêmio por contribuição ou batizando um serviço com o nome de um associado	2,5	2,1	2,3
Secretaria ou apoia (até com recursos financeiros) as atividades dos associados	2,7	2,0	2,3
Cria estrutura própria para apurar e julgar casos de desvios éticos envolvendo associados (comissão de ética, comissão de conduta)	2,4	2,2	2,3
Capacita membros que se elegem pela primeira vez para participar no conselho	1,4	1,0	1,2

9. Qual o percentual aproximado de associados que se envolve de maneira intensa com as atividades da associação?

(por exemplo, tem cargo voluntário, coordena projetos, assume responsabilidades, vai à associação ou se comunica com a equipe várias vezes por mês)

Envolvimento intenso	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Até 5%	17	40,5%	7	12,3%	24	24,2%
De 5 a 10%	9	21,4%	14	24,6%	23	23,2%
De 10 a 30%	11	26,2%	14	24,6%	25	25,3%
De 30 a 50%	2	4,8%	8	14,0%	10	10,1%
Mais de 50%	3	7,1%	14	24,6%	17	17,2%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

10. Governança: qual alternativa melhor descreve o processo eleitoral da associação:

Governança	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Votação individual	4	9,5%	11	19,3%	15	15,2%
Chapa única	28	66,7%	39	68,4%	67	67,7%
Chapas concorrentes	10	23,8%	1	1,8%	11	11,1%
Outra	0	0,0%	6	10,5%	6	6,1%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

11. O conselho é composto por:

Composição do conselho	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Apenas associados	42	100,0%	53	93,0%	95	96,0%
Associados e não-associados	0	-	3	5,3%	3	3,0%
Apenas por não-associados	0	-	1	1,8%	1	1,0%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

12. Que associados podem se candidatar ao principal conselho da associação?

Candidatura para o conselho	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Qualquer associado	12	28,6%	16	28,1%	28	28,3%
Apenas associados efetivos	14	33,3%	18	31,6%	32	32,3%
Apenas associados efetivos que cumprem alguns requisitos	16	38,1%	21	36,8%	37	37,4%
Não respondeu	0	-	2	3,5%	2	2,0%
Total	42	100%	57	100%	99	100%

13. Quantas pessoas compõem o principal conselho da associação?

(principal órgão do estatuto a quem a assembleia delega poderes)

Tamanho do conselho	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Até 5	15	35,7%	15	26,3%	30	30,3%
De 6 a 15	21	50,0%	30	52,6%	51	51,5%
De 16 a 25	3	7,1%	7	12,3%	10	10,1%
De 26 a 50	3	7,1%	4	7,0%	7	7,1%
Acima de 50	0	0,0%	1	1,8%	1	1,0%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

14. Que outros conselhos a associação tem?

(marque quantas alternativas quiser)

Existência de outros conselhos	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Conselho fiscal	35	83,3%	43	75,4%	78	78,8%
Conselho consultivo	13	31,0%	23	40,4%	36	36,4%
Outros	11	26,2%	17	29,8%	28	28,3%
Total de respostas	59	140,5%	83	145,6%	142	143,4%
Total de respondentes	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

15. Quais das práticas abaixo a associação costuma fazer?

[A nota em cada prática é uma média entre 0 e 7, onde 0 é a menos relevante e 7 é a mais relevante]

Práticas - Manutenção	APF	APJ	média
Envia cobrança regularmente da taxa associativa (seja mensal, semestral ou anual)	5,4	6,2	5,9
Presta contas aos associados (relatórios, atas de reuniões, etc.)	5,6	6,0	5,9
Faz ações de marketing e comunicação voltados aos associados, tanto institucionais como de divulgação de eventos, produtos e serviços	5,5	5,5	5,5
Cria veículos de comunicação exclusivos (ou dirigidos principalmente) aos associados	5,5	5,5	5,5
Cobre atividades da associação para divulgá-las em seus veículos	5,4	4,9	5,1
Registra a participação de associados em atividades e eventos da associação	4,8	5,3	5,1
Cria e divulga materiais institucionais sobre a associação e seus associados em diferentes formatos (online, impresso, tv, rádio)	5,0	5,2	5,1
Envia avisos de atraso do pagamento da taxa	4,6	5,2	4,9
Cria, mantém e atualiza um banco de dados básico de informações do associado (com contatos, preferências, atividades realizadas)	5,1	4,8	4,9
Cria políticas ou sistemas para atender a demandas comuns, regulares	4,3	5,0	4,7
Faz a gestão de comunidades online (exclusivas ou abertas) de relacionamento e comunicação com associados, seja no próprio site, seja em redes externas (como uma comunidade no LinkedIn ou no Facebook)	4,9	4,2	4,5
Negocia os valores devidos para facilitar a quitação dos débitos	3,4	5,1	4,4
Envolve o associado como replicador de campanhas da associação	4,1	4,5	4,3
Oferece benefícios intangíveis, simbólicos (por exemplo, ao vincular o prestígio ou a imagem da associação ao associado)	4,0	4,1	4,1
Indica associados para falar com a imprensa	4,0	3,8	3,9
Faz uma gestão de uso da marca / logotipo (orientando se e como o associado pode usar o logotipo da associação em sua própria comunicação, por exemplo)	3,8	3,9	3,8
Mede a satisfação do associado em seus eventos e serviços (seja a cada ocasião, seja em pesquisas anuais)	3,3	4,0	3,7
Oferece benefícios tangíveis, concretos (descontos, brindes, acesso a serviços e produtos exclusivos)	3,4	3,3	3,3
Realiza pesquisas em profundidade sobre o perfil do associado (por exemplo, um censo)	3,0	2,6	2,8
Oferece desconto para pagamento antecipado da taxa associativa	1,9	2,1	2,0
Segmenta benefícios ou serviços por categoria de associado	1,8	2,0	1,9

16. Que opções são oferecidas ao associado para o pagamento da taxa associativa: (marque quantas alternativas quiser)

Opções de pagamento	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Mensalidade	13	31,0%	47	82,5%	60	60,6%
Semestralidade	9	21,4%	6	10,5%	15	15,2%
Anuidade	32	76,2%	23	40,4%	55	55,6%
Outros	6	14,3%	4	7,0%	10	10,1%
Total de respostas	47	111,9%	33	57,9%	142	143,4%
Total de respondentes	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

17. O valor da taxa associativa é único ou varia conforme algum critério?

Critério para taxa associativa	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
É um valor único, igual para todos	15	35,7%	12	21,1%	27	27,3%
Varia conforme a categoria de associados	17	40,5%	9	15,8%	26	26,3%
A taxa é calculada como um percentual de algum valor do associado	2	4,8%	16	28,1%	18	18,2%
Varia por faixa de contribuição – é um valor fixo que segue algum critério quantitativo	1	2,4%	17	29,8%	18	18,2%
Varia conforme o nível de benefício oferecidos ao associado – valores maiores dão direito a mais benefícios e serviços exclusivos	2	4,8%	1	1,8%	3	3,0%
Outro	5	11,9%	2	3,5%	7	7,1%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

18. Os benefícios de se associar se estendem para quantas pessoas / representantes em cada associado?

Número de pessoas beneficiadas – APFs	#APF	% APF
Apenas o associado	33	78,6%
O associado e membros de sua família (marido / esposa, filhos e filhas, por exemplo)	7	16,7%
O associado e outras pessoas	2	4,8%
Total	42	100,0%

Número de pessoas beneficiadas – APJs	#APJ	% APJ
Apenas para os representantes formais	14	24,6%
Para os representantes formais e para um número fixo de funcionários da organização associada	1	1,8%
Para todos os membros / funcionários da organização associada	27	47,4%
Alguns benefícios são exclusivos para os representantes formais, outros se estendem a todos os membros / funcionários da organização associada	15	26,3%
Total	57	100,0%

19. Quais das práticas abaixo a associação costuma fazer?

[A nota em cada prática é uma média entre 0 e 7, onde 0 é a menos relevante e 7 é a mais relevante]

Práticas - Desfiliação	APF	APJ	média
Analisa e encaminha pedidos de saída por parte do próprio associado	3,6	5,0	4,4
Tenta uma reaproximação com os associados distantes, reforçando contatos e oferecendo brindes ou incentivos para que continuem como associados	3,7	4,0	3,8
Desassocia membros inadimplentes ou inativos, por iniciativa da própria associação	2,8	3,8	3,4
Faz contato com ex-associados para pesquisar os motivos do desligamento	2,2	3,5	2,9
Faz contato com ex-associados para promover campanhas de re-associação	2,1	2,2	2,2

20. De quanto em quanto tempo atualiza a lista de associados? (por exemplo, tira do site da associação um número considerável de ex-associados que não participam mais da organização)

Atualização de lista	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
A cada mês	17	40,5%	32	56,1%	49	49,5%
A cada 6 meses	3	7,1%	3	5,3%	6	6,1%
A cada ano	6	14,3%	7	12,3%	13	13,1%
Sem regularidade	4	9,5%	13	22,8%	17	17,2%
Nunca fez isso	11	26,2%	2	3,5%	13	13,1%
Não respondeu	1	2,4%	0	0,0%	1	1,0%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

21. Qual a razão mais comum para desligar um associado?

Motivo mais comum de desligamento	#APF	% APF	#APJ	% APJ	Total	% Total
Falta de pagamento da taxa associativa	22	52,4%	30	52,6%	52	52,5%
Inatividade e falta de relacionamento	6	14,3%	11	19,3%	17	17,2%
Desvios éticos que se chocam com os princípios declarados	7	16,7%	2	3,5%	9	9,1%
Outro (mais citado: pedido por parte do associado)	7	16,7%	14	24,6%	21	21,2%
Total	42	100,0%	57	100,0%	99	100,0%

ANEXO 2: RELAÇÃO DE RESPONDENTES

AAPPAD – Associação dos Amigos, Parentes e Portadores de Ataxias Dominantes • ABA – Associação Brasileira de Antropologia • ABAL – Associação Brasileira do Alumínio • ABAR – Associação Brasileira de Agências de Regulação • ABB – Associação Brasileira de Bumerangue • ABCBIO – Associação Brasileira das Empresas de Controle Biológico • ABCDT – Associação Brasileira dos Centros de Diálise e Transplante • ABCF – Associação Brasileira Criança Feliz • ABCON – Associação Brasileira das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto • ABCP – Associação Brasileira de Ciência Política • ABCR – Associação Brasileira de Captadores de Recursos • ABCR – Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias • ABDE – Associação Brasileira de Desenvolvimento • ABDIB – Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base • ABED – Associação Brasileira de Estudos de Defesa • ABEP – Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa • ABERC – Associação Brasileira de Empresas de Refeição Coletiva • ABESC – Associação Brasileira das Empresas de Serviços de Concretagem • ABEST – Associação Brasileira de Estilistas • ABETRE – Associação Brasileira de Empresas de Tratamento de Resíduos Sólidos • ABHA – Associação Brasileira de Halitose • ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café • ABINEE – Associação Brasileira Da Indústria Elétrica e Eletrônica • ABINPET – Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação • ABIPLAST – Associação Brasileira da Indústria do Plástico • ABIS – Associação Brasileira das Indústrias de Sorvetes • ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção • ABITRIGO – Associação Brasileira da Indústria do Trigo • ABLA – Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis • ABMES – Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior • ABMI – Associação Brasileira da Música Independente • ABPEE – Associação Brasileira de Pesquisadores em Educação Especial • ABPN – Associação Brasileira de Pesquisadores Negros • ABPQ – Associação Brasileira de Patchwork e Quilt • ABRA – Associação Brasileira de Autismo • ABRACICLO – Associação Brasileira dos Fabricantes de Motocicletas, Ciclomotores, Motonetas, Bicicletas e Similares • ABRAFATI – Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas • ABRAHOSTING – Associação Brasileira das Empresas de Infraestrutura de Hospedagem na Internet • ABRAJI – Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo • ABRAPEE – Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional • ABRAPPS – Associação Brasileira de Pesquisadoras e Pesquisadores pela Justiça Social • ABRAPS – Associação Brasileira dos Profissionais de Sustentabilidade • ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers • ABRATA – Associação Brasileira de Transtornos Afetivos • ABRATI – Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros • ABRAVIDRO – Associação Brasileira de Distribuidores e Processadores de Vidros Planos • ABRECON – Associação Brasileira para Reciclagem de Resíduos da Construção Civil e Demolição • ABRELPE – Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais • ABRI – Associação Brasileira de Relações

Internacionais • ABRINT – Associação Brasileira de Provedores de Internet e Telecomunicações • ABRUEM – Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais • ABS – Associação Brasileira do Sono • ABStartups – Associação Brasileira de Startups • ACIGAMES – Associação Comercial e Industrial das Empresas de Jogos Eletrônicos do Brasil • ADG – Brasil – Associação dos Designers Gráficos • ADRAT – Agência de Desenvolvimento Regional do Alto Tietê • AJD – Associação Juizes para a Democracia • AJUFE – Associação dos Juizes Federais do Brasil • ALB – Associação de Leitura do Brasil • AMEDF – Associação de Mulheres Empreendedoras • ANAHP – Associação Nacional de Hospitais Privados • ANATI – Associação Nacional dos Analistas em Tecnologia da Informação • ANCA – Associação Nacional do Cavalo de Apartação • ANCED – Associação Nacional dos Centros de Defesa de Direitos de Criança e Adolescente • ANDA – Associação Nacional para Difusão de Adubos • ANDE - Brasil – Associação Nacional de Equoterapia • ANDEF – Associação Nacional de Defesa Vegetal • ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior • ANEC – Associação Nacional De Educação Católica Do Brasil • ANEF – Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras • ANEPS – Associação Nacional das Empresas Promotoras de Crédito e Correspondentes no País • ANER – Associação Nacional de Editores de Revistas • ANESP – Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental • ANFIP – Associação Nacional dos Auditores Fiscais da Receita Federal do Brasil • ANPOCS – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais • ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores • ANR – Associação Nacional de Restaurantes • APM – Associação Paulista de Medicina • APRAG – Associação dos Controladores de Vetores e Pragas Urbanas • ASBPM – Associação Brasileira De Pesquisadores de Mercado, Opinião e Mídia • Atletas pelo Brasil • BRASSCOM – Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação • camara-e.net – Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico • CERVBRAZIL – Associação Brasileira da Indústria da Cerveja • DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos • ETCO – Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial • Ex-GV – Associação dos ex-alunos da FGV • Faces do Brasil – Faces do Brasil • FBSP – Fórum Brasileiro de Segurança Pública • GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas • IBCCrim – Instituto Brasileiro de Ciências Criminais • ICA – Instituto da Cultura Árabe • ICE – Instituto de Cidadania Empresarial • IDDD – Instituto de Defesa do Direito de Defesa • Instituto GEOC – Instituto GEOC - Gestão de Excelência Operacional em Cobrança • Lúpus – Associação Brasileira Superando Lúpus • MNDH – Movimento Nacional de Direitos Humanos • MPD – Movimento do Ministério Público Democrático • SAAP – Associação dos Amigos de Alto dos Pinheiros