

MANUAL

# ASSOCIAÇÕES DE MORADORES

PORQUE CADA CIDADÃO É UM ACTIVO



## Ficha Técnica

Titulo: Manual das Associações de Moradores

Promoção: Gabinete da Agenda Cascais 21 - Câmara Municipal de Cascais

Elaboração: Victor Mendes com Colaboração de Carlos Miguel Oliveira (Ponto 4)

Edição: Câmara Municipal de Cascais

Design e Paginação: \*bms - brand, mind & strategy.

Tiragem: 500 Exemplares

Impressão: Gráfica do Cadaval

ISBN

Cascais, Setembro de 2010

## Índice

Prefácio	3
Mensagem das Juntas de Freguesia	4
Introdução	7
<b>PARTE I - As associações de moradores</b>	<b>9</b>
1. Definição e âmbito	10
2. Os processos de criação de uma associação de moradores	14
<b>A - Via Notarial</b>	<b>14</b>
Fase 1 - Deliberação de constituição de uma associação e aprovação de estatutos	14
Fase 2 - Obtenção de Certificado de Admissibilidade de Firma ou de Denominação de Pessoa Colectiva	17
Fase 3 - Escritura pública	18
Fase 4 - Eleição dos órgãos sociais	19
Fase 5 - Inscrição definitiva no Registo Nacional das Pessoas Colectivas e pedido de cartão de pessoa colectiva	19
Fase 6 - Outros actos e obrigações legais	20
<b>B - Associação na Hora</b>	<b>20</b>
3. Acções que as associações de moradores podem desenvolver para a comunidade	21
4. O planeamento estratégico nas associações de moradores	22
Fase 1 - Identificação dos <i>stakeholders</i> e validação da missão, visão e valores da associação	24
Fase 2 - Análise do meio envolvente (identificação das oportunidades e ameaças) e validação do mérito dos recursos da associação (pontos forte e fracos)	25
Fase 3 - Formulação estratégica (identificação dos caminhos alternativos, barreiras, propostas estratégicas e acções)	30
Fase 4 - Implementação do plano estratégico	31
Fase 5 - Monitorização e reavaliação do processo	31
5. Organização, estrutura e funcionamento	32
6. Casos de estudo	35
7. Bibliografia consultada	42
<b>PARTE II - Formulários</b>	<b>45</b>
<b>PARTE III - Legislação</b>	<b>53</b>

## Prefácio



A participação cívica é de extrema importância para a criação de um ambiente social coeso e verdadeiramente representativo das populações. Assim, as iniciativas, os projectos e as políticas das autarquias devem procurar o envolvimento dos cidadãos na busca de resposta aos seus anseios, sem perder de vista o valor identitário de cada rua, cada bairro, cada localidade.

As associações de moradores são neste contexto, parceiros fundamentais. Constituem estruturas com grande potencial construtivo e representativo, movidas pela preocupação em encontrar soluções para os desafios do dia-a-dia nos espaços comuns, visando a consolidação da qualidade de vida, desenvolvendo o espírito de comunidade e promovendo a verdadeira essência da democracia participativa.

A Câmara Municipal de Cascais reconhece a relevância do papel das associações de moradores e está empenhada em ajudá-las a cumprir a sua missão de forma construtiva e eficaz, criando condições para as ouvir, formando e capacitando os seus membros e estabelecendo espaços de debate e de partilha de experiências.

Foi com este intuito que criámos o Manual para Associações de Moradores, publicação que inclui informação prática e casos de estudo para ajudar as associações do concelho, bem como os grupos de moradores ainda informalmente constituídos, a serem mais activos e representativos enquanto vozes das comunidades que representam.

Carlos Carreiras, Vice-Presidente da Câmara Municipal de Cascais

## Mensagem das Juntas de Freguesia

As Juntas de Freguesia são, no contexto territorial, organismos de grande proximidade dos cidadãos e do espaço onde actuam.

Assim, considerou-se importante conhecer a sua opinião sobre as associações de moradores e o seu papel.

Tal como o próprio nome indica as associações de moradores são entidades privadas cuja função, quando actuando a bem da comunidade que representam, permite uma colaboração frutuosa com as entidades públicas denominadas Autarquias.

Normalmente são constituídas por pessoas altruístas, que ocupam parte do seu descanso a zelar pelos seus vizinhos na vertente da envolvente e não só.

As associações de moradores são entidades que merecem todo o nosso apoio e consideração.

Fernando Teixeira Lopes, Junta de Freguesia de Alcabideche

---

A associação de moradores é uma forma de associativismo que proporciona, através da detecção dos problemas e identificação das prioridades emergentes, a melhoria da qualidade de vida do bairro.

Assenta em três princípios basilares:

- Liberdade
- Independência
- Solidariedade

Deve ser encarada como uma mais-valia no desenvolvimento da sociedade, onde se potencia:

- Maior sentimento de responsabilidade pelo espaço em que se vive;
- Melhoria nos canais de comunicação entre as entidades responsáveis pela conservação e manutenção dos espaços físicos e o bairro.
- Diminuição dos conflitos entre as diferentes entidades gestoras pelo espaço e cidadãos.
- Fortalecimento do sentimento de comunidade/ partilha.

Zilda Costa da Silva, Junta de Freguesia de Carcavelos

---

As associações de moradores, desempenham nos dias de hoje, um papel cada vez mais importante na defesa da qualidade de vida dos seus representantes.

O seu envolvimento e participação na discussão dos assuntos públicos, bem como os seus contributos, são nos dias de hoje fundamentais, para uma sociedade civil mais equilibrada e justa.

Pedro Morais Soares, Junta de Freguesia de Cascais

---

As associações de moradores, enquanto órgãos representativos dos moradores têm uma enorme importância na prossecução do desenvolvimento local a nível do bem estar das populações da área que representam.

Como órgãos eleitos pelos moradores têm legitimidade para reivindicar a melhoria de condições a nível da área social, cultural, urbanística, transporte, zonas de lazer acessibilidade etc.

São também muito importantes para fazerem a ligação com o poder autárquico, quer ao nível das Câmaras, quer ao nível das Juntas, no sentido de satisfazer as várias aspirações das populações que representam.

O êxito das associações de moradores depende, sobretudo do trabalho de "carolice" dos seus dirigentes, pois todos sabemos que as dificuldades são enormes e nem sempre as suas reivindicações são bem aceites por quem de direito.

**Luciano Gonçalves Mourão, Junta de Freguesia do Estoril**

---

As associações de moradores servem de instrumento aglutinador das populações. São uma força de pressão privilegiada para se construir uma sociedade justa e onde as reivindicações sejam ouvidas.

Devem colaborar com as entidades competentes na boa conservação, segurança e higiene da sua área, nomeadamente através da celebração de acordos, protocolos e programas de intervenção gerais ou específicos.

Devem promover e realizar acções de natureza cultural, desportiva e recreativa assim como de preservação ambiental e de qualificação do espaço e dos recursos existentes no interior e na envolvente do seu espaço.

**Odete Abrantes, Junta de Freguesia da Parede**

---

Uma das grandes heranças que nos deixaram os Capitães de Abril foi a liberdade de associação, dando à sociedade civil a possibilidade de se organizar para participar na gestão da coisa pública (art.º 46º da Constituição).

As associações de moradores podem desempenhar um importante papel, assumindo-se como agentes locais de mediação e diálogo com os órgãos de poder, em especial o Poder Local, assumindo um papel decisivo no aprofundamento da democracia.

Além da defesa da qualidade de vida nas suas áreas de residência (acessibilidades, equipamentos sociais, segurança, etc.), podem tomar iniciativas autónomas no âmbito social e cultural.

**Manuel do Carmo Mendes, Junta de Freguesia de São Domingos de Rana**



## I Introdução

Um dos problemas com que nos deparamos nas sociedades modernas é o da existência de algum egoísmo nas relações sociais, nas relações de vizinhança e até nas relações familiares. O individualismo crescente leva a que alguns cidadãos não se empenhem em prol da comunidade onde vivem, recusando desenvolver actividades de voluntariado.

Todavia, são muitas as pessoas que, todos os dias do ano, abdicam do seu tempo pessoal, familiar e profissional para desenvolverem actividades na sua comunidade e fazem-no, muitas vezes, inseridos em associações de moradores. Elas são o tipo de associação, ou seja pessoas colectivas sem fins lucrativos, que estão na base da sociedade civil, porquanto é aquele que responde de imediato e que está mais próximo das pessoas, contribuindo através das suas acções para o aumento da qualidade de vida dos concidadãos que serve.

As associações de moradores são espaços de cidadania e promoção da participação. Sem elas, muitos dos problemas e necessidades dos vizinhos e moradores de determinado bairro, rua ou lugar não seriam discutidos e porventura resolvidos como são, quer pela sua acção directa, quer pela acção das autarquias que tem nelas um parceiro privilegiado.

Assistimos, no mundo em que vivemos, a uma situação de desinvestimento associativo, visto que actualmente as pessoas têm outros motivos de interesse. Por este motivo, a criação de uma associação, como a de moradores, é sempre uma fonte de riqueza comunitária, que proporciona aos seus associados espaços de aprendizagem e de socialização. Assim, as associações de moradores são fundamentais para que as pessoas se unam, reunindo esforços para reivindicar os seus direitos, defendendo os seus interesses, melhorando a sua qualidade de vida.

Ciente da importância destas associações, o gabinete da Agenda Cascais 21 da Câmara Municipal de Cascais entendeu por bem editar um guia prático com legislação e formulário, dando alguns contributos para a criação e gestão das associações de moradores.

Numa primeira parte, abordaremos as associações de moradores de uma forma geral, o que são e qual a importância de serem constituídas. Apresentaremos um formulário e a legislação relativa ao associativismo e uma breve abordagem às boas práticas de algumas associações de moradores de Cascais.

Este livro é assim, essencialmente, um guia de ajuda à constituição e gestão de associações de moradores que pode contribuir para o aumento das práticas associativas nas comunidades de bairro e pequenas comunidades de vizinhos do Município de Cascais.





Parte I  
**As associações  
de moradores**

## Parte I

# As associações de moradores

### 1. Definição e âmbito

A associação de moradores pode ser definida como sendo um grupo de pessoas residentes numa determinada área que se unem e se organizam numa pessoa jurídica sem fins lucrativos para tentar resolver determinados problemas ou necessidades dos seus membros ou para potenciar o espírito da comunidade.

A associação de moradores é caracterizada pela união, solidariedade e cooperação entre as pessoas de um bairro, vila ou conjunto habitacional, que lutam por ideais em comum, tendo um papel activo e fundamental na sociedade no sentido de melhorarem as suas condições de vida, das infraestruturas e ambiente envolvente. As associações nascem, em geral, da necessidade de uma dada comunidade humana, determinada e delimitada por um espaço geográfico informal e não administrativo.

O trabalho das associações de moradores é hoje fundamental no desenvolvimento social, pois elas têm a capacidade múltipla de, a partir das vivências dos seus fundadores, dirigentes e associados, criar, participar, compreender, querer, informar, conhecer, aprender, propor, discutir e avançar na busca de soluções para o crescimento das pessoas que residem no seu território de intervenção.

Na Constituição Portuguesa, no Capítulo V, a associação de moradores é caracterizada por uma entidade de cariz associativo com acção num território inferior ao da freguesia e, dessa forma, vista como a união e a organização de todos os moradores de uma rua ou bairro.

É um dos instrumentos de solidariedade entre os moradores e um espaço comunitário do povo onde podem trabalhar juntos e unidos para melhorar a sua qualidade de vida.

As associações de moradores são entidades da sociedade civil, visto tratar-se de uma pessoa colectiva sem fins lucrativos que não é Estado (1º sector), nem empresas (2º sector) e actua através de relações de poderes entre cidadãos, grupos à margem do Estado.

Uma associação de moradores é juridicamente uma associação. Esta pode definir-se como "uma pessoa colectiva composta por indivíduos singulares e/ou por sua vez colectivos agrupados em torno de um objectivo comum, cujos princípios obedecem a um carácter não lucrativo nos seus fins. (Mendes, 2008)."

O conceito de associação, plasmado no artigo 157.º do Código Civil, conduz-nos aos seguintes elementos ou corolários, que caracterizam uma associação:

- a) União de pessoas físicas;
- b) Organização formal;
- c) Objecto comum;
- d) Fim não lucrativo;
- e) Personalidade jurídica.

É importante em primeiro lugar, distinguir o conceito de associação de moradores da figura jurídica de Condomínio.

As associações caracterizam-se como pessoas colectivas sem fins lucrativos, que obrigam somente aqueles que se tornam associados. Quem entra para uma associação passa a ter direitos e deveres inerentes aos respectivos estatutos. A qualquer momento um morador pode deixar de ser associado da associação de moradores da sua zona de residência.

O condomínio, pode definir-se como um conjunto de proprietários titulares de fracções autónomas constituídas em propriedade horizontal, o que implica que os diversos titulares desses direitos tenham de conviver e contribuir nas despesas necessárias para a manutenção de parcelas que são, sem outra alternativa, usadas em comum. Quem é proprietário de um imóvel fica obrigado aos termos da Lei, a fazer parte do condomínio. Desse modo, enquanto que numa associação de moradores qualquer pessoa pode entrar e sair, no condomínio os deveres de condómino só se extinguem com a venda do imóvel de que é proprietário.

A legislação reguladora dos condomínios é a seguinte: Código Civil - Livro III, Título II - Capítulo VI - Propriedade Horizontal, Artigos 1414.º a 1438.º-A, com a redacção dada pelo Decreto-Lei n.º 267/94, de 25 de Outubro; Decreto-Lei n.º 268/94, de 25 de Outubro; e Decreto-Lei n.º 269/94, de 25 de Outubro, com as alterações introduzidas pelo artigo 59.º da Lei n.º 3-B/2000, de 4 de Abril.

Outra distinção a fazer é entre as associações de moradores e as comissões de moradores.

As comissões de moradores são consideradas associações sem personalidade jurídica e regem-se pelo Artigo 195.º a 201-A. Vejamos o que diz o artigo 199º.

### Comissões especiais

As comissões constituídas para realizar qualquer plano de socorro ou beneficência, ou promover a execução de obras públicas, monumentos, festivais, exposições, festejos e actos semelhantes, se não pedirem o reconhecimento da personalidade da associação ou não a obtiverem, ficam sujeitas, na falta de lei em contrário, às disposições subsequentes.”

Nada impede, porém, que uma associação de moradores assuma um estatuto jurídico de outro tipo de associação que seja compatível com o seu estatuto, como é o caso das IPSS. É o caso de uma associação de moradores que desenvolva actividades com os fins previstos e reguladas no estatuto das IPSS, nomeadamente, no seu artigo 1º:

#### No âmbito da Segurança Social:

- Apoio a crianças e jovens;
- Apoio à família;
- Apoio à integração social e comunitária;

- Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- No âmbito da Protecção na Saúde;
- Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação.

#### No âmbito da Educação

- Educação e formação profissional dos cidadãos.

#### No âmbito da Habitação

- Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Já no que diz respeito ao **âmbito Territorial** das associações de moradores, esta poderá abranger moradores de:

- Bairros
- Ruas
- Conjunto de ruas
- Loteamentos
- Lugares

#### Enquadramento Histórico

Para melhor conhecer as associações de moradores, vejamos de forma telegráfica alguns aspectos dos seus antecedentes históricos.

As associações de moradores têm origem no programa governamental SAAL (Serviços de Apoio Ambulatório Local) criados em 1975 e destinados a suprir as necessidades básicas de habitação, prestando, em particular, apoio técnico e financeiro para a melhoria das infraestruturas, dos acessos, do saneamento básico e das casas dos moradores. Este projecto teve origem num Despacho do Ministério da Administração Interna e do Ministério do Equipamento Social e do Ambiente a 31 de Julho de 1974, que "instituiu legalmente o SAAL como corpo técnico especializado do Fundo de Fomento de Habitação". Em Lisboa, por exemplo, o movimento é desencadeado nos bairros de lata com uma população na sua maioria proletária (Vilaça, 1991).

Em muitos desses bairros foram criadas mais tarde comissões de moradores e associações de moradores. Aliás, as comissões de moradores, consideradas associações sem personalidade jurídica, foram-se institucionalizando em associações pouco a pouco, com a assunção de novas responsabilidades e actividades que tomaram a legalização imperiosa, muitas vezes por exigência das próprias SAAL.

Por consequência, as SAAL foram elaborando os estatutos onde evidenciavam as intenções dessa organização, ou seja, os objectivos a que se propunham como associações de moradores.

Tomando com base o levantamento efectuado por Isabel Vilaça (Vilaça, 1991), quase a totalidade dos estatutos das associações de moradores partilhavam os seguintes objectivos:

- Melhoria das condições de habitação dos seus associados;
- Defesa dos interesses dos associados perante os órgãos do poder local, os diversos órgãos do governo e todas as demais entidades públicas e privadas;

- Desenvolvimento do espírito associativo dos associados através de actividades de índole cultural, recreativa, social, sanitária, económica e de apoio à infância;
- Criação de uma cooperativa de consumo aberta a não associados.

Após 1977, com a extinção do SAAL, e a consequente redução dos financiamentos às associações de moradores verificou-se um movimento de extinção e transformação de algumas associações em cooperativas bem como a busca de outras áreas de intervenção, relegando a questão da habitação para um plano secundário. Assim, nas décadas seguintes, as associações de moradores foram alterando o seu objecto social, e passaram a promover, dirigir e gerir actividades de carácter cultural, recreativo, desportivo e, mais recentemente, social, com equipamentos de apoio aos idosos e às crianças e jovens.

Hoje, podemos distinguir três razões fundamentais para a criação de uma associação de moradores: necessidade de criação de espaços recreativos, culturais e desportivos; necessidade de criar momentos especiais de convívio ou de sociabilidade entre as pessoas; e razões de ordem reivindicativa para melhoria das condições de vida da comunidade, como por exemplo na área da segurança, recolha de lixo, transportes, entre outros.

As associações de moradores são cada vez mais numerosas e continuam a crescer nas grandes cidades, porquanto são essenciais para apoiar os moradores e desenvolver actividades para eles.

Em termos de evolução histórica e legal do associativismo, é relevante abordar o período pós 25 de Abril.

O livre associativismo foi imediatamente regulamentado no pós 25 de Abril de 1974, através do Decreto-Lei n.º 594/74 de 7 de Novembro. Aqui, pode ler-se: "O direito à livre associação constitui uma garantia básica de realização pessoal dos indivíduos na vida em sociedade".

O Decreto-Lei n.º 71/77 de 25 de Fevereiro vem mais tarde reforçar a ideia de facilitar o acesso à livre constituição de associações, depois da entrada em vigor, a 25 de Abril de 1976, da Constituição da República Portuguesa, onde a Liberdade de Associação está referida no Artigo 46.º, bem como a existência de associações de moradores, nos artigos 263º a 265º.

Hoje, o quadro legal do associativismo, a coluna vertebral do esqueleto jurídico do associativismo, está patente no Código Civil, artigos 157.º a 184.º e 195.º a 201.º, e ainda a Lei da Liberdade de Associação aprovada pelo Decreto-Lei n.º 594/74, de 7 de Novembro, com alterações do Decreto-Lei 71/77, de 25 de Fevereiro e, mais recentemente, o novo regime especial de constituição imediata de associações, aprovado pela Lei nº 40/2007, de 24 de Agosto.

E é este o quadro legal essencial que deve ser cumprido e utilizado, tanto por quem pretende constituir como por quem dirige uma associação de moradores.

## 2. Os Processos de Criação de uma associação de moradores

A personalidade jurídica é uma característica fundamental de uma associação. É ela que dota a associação de direitos e deveres capazes de produzir efeitos perante terceiros. De acordo com o artigo 158º do Código Civil, uma associação adquire personalidade jurídica (isto é a criação jurídica atribuída a um ser organizacional, à qual corresponde um conjunto de direitos e deveres distintos das pessoas singulares), através de escritura pública e de publicação dos estatutos em Diário da República.

Para legalizar uma associação de moradores podemos optar por duas vias distintas:

- Via notarial;
- Regime da "Associação na Hora".

### A - Via Notarial

Torna-se necessário dar alguns passos, os quais passamos a enunciar, nos termos das seguintes fases:

Via Notarial - Fases	
I	Deliberação de constituição de uma associação e aprovação de estatutos.
II	Obtenção de Certificado de Admissibilidade de Firma ou Denominação de Pessoa Colectiva.
III	Escritura Pública.
IV	Eleição dos órgãos sociais.
V	Inscrição definitiva no Registo Nacional das Pessoas Colectivas e pedido de Cartão de Pessoa Colectiva.
VI	Outros actos e obrigações legais.

### FASE I

#### Deliberação de constituição de uma associação e aprovação de estatutos.

Esta primeira fase é levada a cabo por um grupo informal de moradores, que tem como objectivo dar início ao processo de constituição de uma associação. Comporta diversos passos, como seja a reflexão prévia sobre a futura organização, reunião de fundação e aprovação de estatutos. A reflexão incidirá sobre as razões causais para constituir uma associação de moradores num determinado território, bem como sobre os aspectos fundamentais da organização a criar.

Uma associação, para ter sucesso, tem de ter uma orientação estratégica de futuro. Para tal, é importante definir a sua Visão, Missão e Valores.

A **Visão** diz respeito ao que a associação pretende realizar, para quem e, o motivo de sua existência.

A **Missão** tem a ver com os objectivos futuros da associação.

Os **Valores** são um conjunto de princípios éticos e morais que devem nortear a sua acção.

**Visão, Missão e Valores** estão obviamente condicionados aos grandes princípios que devem reger as associações de moradores, enquanto instrumentos a que os moradores podem e devem recorrer de forma a satisfazer o máximo de necessidades individuais e colectivas que os indivíduos apresentem. As associações definem o seu objecto social a partir da auscultação das populações residentes sobre as reais necessidades e problemas que as atingem.

Estas prioridades e respectivas reivindicações devem ser seleccionadas de forma democrática e em reunião com os moradores.

É importante referir que os objectivos devem ser lícitos. Por exemplo, associações de moradores não deverão nunca ser um meio utilizado para a constituição de milícias populares (puníveis por lei).

Apesar de cumprirem a legislação para se constituírem, os estatutos da associação são definidos pelos seus fundadores. O que mais caracteriza as associações de moradores, também como muitas outras, são a autonomia relativamente às esferas jurídicas dos seus membros. Possuem o seu próprio património, têm direitos e obrigações realizados em nome pelos seus órgãos.

Uma outra vertente, é a função reivindicativa junto dos órgãos de execução estatal para a melhoria do bairro ou local que a associação de moradores representa, procurando que os impostos pagos pelos cidadãos retornem em forma de serviços e espaços de qualidade e, acima de tudo, estimular todos os membros desse local a participarem activamente no meio em que estão inseridos. Todavia, nessa estratégia a associação fará obrigatoriamente a ligação, mesmo mediação, entre moradores e as autarquias locais, de modo a promover a segurança e a qualidade de vida dos seus moradores associados e ainda apoiar iniciativas locais, no âmbito recreativo, desportivo, cultural, lazer, todo o desenvolvimento comunitário, etc.

Para exercer uma verdadeira cidadania, os responsáveis da associação devem conhecer o território onde vão actuar para saberem de que forma agir.

Enunciadas estas questões prévias, cabe falar mais um pouco desta primeira fase da constituição de uma associação.

As reuniões informais do grupo fundador de moradores e o amadurecimento das ideias essenciais da criação da associação, deverão contribuir para definir não apenas mas também a missão, visão, e valores, as actividades futuras a desenvolver um projecto de estatutos a apresentar à assembleia geral de fundação da associação.

Nestas primeiras reuniões, devem ser apresentados e debatidos os objectivos da associação, problemas enfrentados e possíveis soluções. Deve ainda ser elaborada a minuta de um estatuto para a associação, ou, em alternativa deve ser nomeada uma comissão de pessoas que elaborem esse mesmo estatuto.

A divulgação da associação e a organização da primeira reunião informal deve ser bem preparada. O grupo de fundadores deve conversar com pessoas da área para verificar se estão interessadas em fazer parte de uma associação. A marcação da data, local e horário para a primeira assembleia deve ser a mais conveniente para a maioria dos vizinhos e com antecedência suficiente (no mínimo uma semana). Para que todos tenham conhecimento, os fundadores devem elaborar o plano de comunicação mais apropriado que permita que todos os moradores saibam o que é a associação de moradores que está a ser criada.

## Elaboração de Estatutos

A elaboração dos Estatutos é o vector jurídico essencial, dado tratar-se de um documento fundamental, que determina o funcionamento de determinada associação. Os estatutos têm por base de reflexão o Código Civil, pois não podem contrariar a lei.

Apesar de a nossa lei associativa consagrar a liberdade de fixação de normas nos estatutos, estipula algumas disposições imperativas a seguir e a cumprir aquando da elaboração. Trata-se, nomeadamente, do determinado pelo artigo 167.º n.º 1 do Código Civil:

<b>Denominação</b>	É o elemento essencial para identificar uma associação, isto é, o nome que irá ser dado à mesma;
<b>Fim</b>	É traduzido pelo objecto social da associação, ou seja, quais os pressupostos que determinam a futura actividade da associação;
<b>Sede</b>	Não é mais do que o domicílio legal da associação, podendo ser provisória, podendo mesmo ter como solução a residência de um dos associados;
<b>Bens ou Serviços</b>	Com que os associados concorrem para o património social;
<b>Forma de Funcionamento</b>	Leva à determinação estatutária da forma de convocação e deliberações dos órgãos, como sejam as referentes às alterações de estatutos, competências e composição dos órgãos;
<b>Duração</b>	Que os estatutos devem determinar, apenas e quando a associação não se constitua por tempo indeterminado.

Para além destas disposições obrigatórias nos estatutos, estes podem, ainda, nos termos do n.º 2 do artigo 167.º, incluir:

- Direitos e obrigações dos associados, bem como as condições da sua admissão, saída ou exclusão.
- Forma de extinção da associação, assim como o conseqüente destino do seu património.
- Embora não exista um modelo ideal de estatutos, apresentamos um no formulário que tem carácter meramente indicativo.

Se, todavia, quisermos apontar uma estrutura de estatutos com as áreas mais importantes, podemos sugerir uma redacção jurídica, pela divisão em capítulos, secções e artigos. A divisão em capítulos pode passar fundamentalmente pelos seguintes:

- I - Da associação;
- II - Dos associados;

- III - Dos órgãos da associação;
- IV - Do regime financeiro;
- V - Eleições;
- VI - Disposições finais.

Nos estatutos, os fundadores podem ainda explicitar de forma clara os objectivos, e a área de actuação da associação, com os nomes do lugar, rua, bairro ou outros conjuntos habitacionais, conforme os casos. Naturalmente, caso sejam nomes de ruas e não tenham nome mais abrangente, pode ser remetida para regulamento interno a determinação da área de actividade da associação. O regulamento interno é um documento jurídico interno que não produz efeitos perante terceiros e visa regular situações omissas dos estatutos. Este não necessita de ser aprovado na primeira reunião (visto nessa fase a vida da associação ser embrionária e o regulamento regular situações muito específicas e que só com alguns meses de actividade poderão ser reguladas), devendo ser redigido após algum tempo de vida da associação e é aprovado apenas em Assembleia Geral.

Efectuadas todas as diligências de preparação da fundação da associação, os fundadores devem convocar uma reunião da Assembleia-Geral fundacional com a seguinte ordem de trabalhos: deliberação sobre criação da associação e aprovação de estatuto. Para a realização desta assembleia, será necessário um espaço previamente definido, que pode ser cedido por uma escola, uma outra associação, junta de freguesia, paróquia e, em último recurso, a casa de algum fundador.

A deliberação sobre a criação e o projecto dos estatutos tem de ser tomada obrigatoriamente nesta Assembleia-Geral por maioria simples, ou seja, 50% mais um dos associados fundadores presentes tem de votar a favor. Nesta assembleia poderão ainda os fundadores aprovar a comissão instaladora e, no caso do regime legal especial de constituição "Associações na Hora", a eleição dos primeiros corpos gerentes, o que todavia não é aconselhável, visto ainda a associação não estar constituída e o universo eleitoral ser reduzido.

## FASE II

### Obtenção de Certificado de Admissibilidade de Firma ou de Denominação de Pessoa Colectiva

---

Logo após a deliberação de fundar uma determinada associação, o primeiro passo legal a dar é o da obtenção do certificado de admissibilidade que é efectuado junto do RNPC – Registo Nacional de Pessoa Colectiva, organismo público que tem por objecto a atribuição de um número nacional para as pessoas colectivas, incluindo as sociedades, fundações ou as associações. Poderá fazê-lo numa das suas delegações, a funcionar nas Conservatórias de Registo Comercial (excepto as de Lisboa); através da Internet, no Portal da Empresa, no site do IRN (<http://www.irm.mj.pt/IRN/sections/inicio>) ou via correio, para: Apartado 4064, 1501-803 LISBOA.

Os certificados de admissibilidade têm a validade de três meses para efeitos de celebração de escritura pública. O custo do pedido é de 56€ e o processo demora aproximadamente 6 dias. Para obter o certificado com carácter de urgência, há um custo acrescido de 28€.

As competências legais atribuídas ao RNPC estão consagrados no Decreto-Lei n.º 129/98, de 13 de Maio.

O pedido de certificado quando enviado pelo correio, implica o preenchimento do Modelo 1 - RNPC. No pedido de certificado de admissibilidade, três aspectos são relevantes: nome, sede e objecto social.

No que toca ao nome, a exigência é que não induza em erro quanto à caracterização jurídica da pessoa colectiva, proibindo-se taxativamente o uso por pessoas colectivas de fim lucrativo. Desse modo, os fundadores devem eleger três nomes em ordem de preferência para o caso de haver nomes iguais, e deverão testar a confundibilidade no site do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e no do RNPC. Quanto à sede, pode ser provisória ou mesmo a residência de um dos fundadores.

O objecto social é de extrema importância, pois, por um lado é o elemento identificador das actividades que a associação vai desenvolver e, por outro, é obrigatório para a determinação do Código de Actividade Económica, nos termos da Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (CAE) - pode ser consultado em [www.sicae.pt](http://www.sicae.pt), estando as associações na divisão 94. O objecto social deve ser descrito de forma clara, não dando lugar a ambiguidades, mas, simultaneamente, não deve ser muito extenso, nem ser demasiado pormenorizado.

Os objectivos de uma associação de moradores podem ser diversos e muito heterogéneos, variando conforme o tipo de associação e o âmbito territorial da mesma. Aos fundadores cabe determinar os que convêm à associação que estão a fundar sendo que não são eternos, podendo ser alterados no futuro.

### FASE III

#### Escritura pública

---

Deliberada a criação, aprovados os estatutos e obtido o certificado de admissibilidade do nome da associação de moradores, estão reunidos os requisitos legais para os fundadores procederem à marcação da escritura pública a realizar num Cartório Notarial.

O acto de constituição da associação, isto é, da escritura pública, constitui um requisito legal para as associações em geral, nos termos do Código Civil.

Para a celebração da escritura pública os fundadores da associação devem contactar um cartório notarial à sua escolha, devendo marcar a data e entregar os seguintes documentos:

- Certificado de admissibilidade do nome da associação;
- Estatutos;
- Lista identificativa dos fundadores da associação, no mínimo duas pessoas que vão à escritura, assim como as respectivas moradas;
- Fotocópias dos bilhetes de identidade e contribuinte ou cartão de cidadão dos outorgantes da escritura.

Celebrada a escritura pública, o notário, nos termos do artigo 168º do Código Civil, promove de imediato a publicação da constituição nos mesmos termos exigidos para as sociedades, conforme determina o Decreto-Lei n.º 111/2005, de 8 de Julho. A escritura tem um custo de aproximadamente 250€. As publicações obrigatórias dos actos societários passaram a ser na Internet, substituindo a publicação na III Série do DR. O sítio é [www.mj.gov.pt/publicacoes](http://www.mj.gov.pt/publicacoes).

## FASE IV

### Eleição dos órgãos sociais

Uma associação obedece a um enquadramento legal. Para que isso aconteça ela tem de adquirir personalidade jurídica, o que por sua vez, implica ter órgãos e estatutos.

Os órgãos de uma associação de moradores poderão ter a seguinte estrutura:



#### Quais as principais funções dos órgãos?

- A Assembleia-geral promoverá e dirigirá as assembleias de moradores.
- Compete à Direcção o poder executivo da associação, cumprir e fazer cumprir.
- O Conselho Fiscal aprovará as contas da direcção e fiscalizará os actos por ela praticados.

## FASE V

### Inscrição definitiva no Registo Nacional das Pessoas Colectivas e pedido de cartão de pessoa colectiva

De imediato, a direcção terá de fazer a inscrição da associação no Fichero Central de Pessoas Colectivas, no RNPC e de requerer o Cartão de Pessoa Colectiva, o novo documento de identificação múltipla das pessoas colectivas e entidades equiparadas que contém o NIPC – Número de Identificação de Pessoa Colectiva (em geral, corresponde ao NIF - Número de Identificação Fiscal) e o NISS - Número de Identificação da Segurança Social.

A inscrição da associação é feita com a utilização do modelo nº 2 do RNPC.

O cartão de pessoa colectiva pode ser solicitado através da Internet, no Portal da Empresa ou no site do IRN, ou presencialmente no RNPC, nas Conservatórias de Registo Comercial. Este pedido pode ser feito igualmente pelo notário onde foi realizada a escritura.

Este pedido deve ser feito dentro do prazo de validade do certificado de admissibilidade (3 meses) e tem um custo de 20€. É automaticamente fornecido um código de acesso que contém a informação permanentemente actualizada e tem o mesmo valor de um cartão em suporte físico, que poderá ser emitido com um custo de 14€. Este documento substitui os cartões anteriormente emitidos pelo RNPC e pelos serviços de Finanças.

## FASE VI

### Outros actos e obrigações legais

Constituída a associação, como pessoa colectiva que é, fica sujeita a diversos deveres legais, de entre eles os fiscais. O primeiro dever, é o da declaração de inscrição/início de actividade a ser efectuada presencialmente, na Repartição de Finanças da área onde fica a sede social da entidade, ou através da Internet, no Portal das Finanças (alínea A do n.º 1 do art.º 109.º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas - CIRC). Deverão utilizar para o efeito o modelo 1438. O prazo para a entrega da declaração é até 90 dias a contar da inscrição no RNPC. Outro dever legal é o da inscrição da associação e dos titulares dos órgãos na Segurança Social. Deverá ainda ser comunicada a constituição da associação e respectivo início de actividade à ACT - Autoridade das Condições de Trabalho. A comunicação pode ser feita *on-line* em [www.act.gov.pt](http://www.act.gov.pt).

### B - Associação na Hora

As associações de moradores podem ainda constituir-se segundo o regime da "Associação na Hora" (Lei n.º 40/2007, de 24 de Agosto e Portaria n.º 1441/2007, de 7 de Novembro). Neste caso, a associação recebe de imediato o cartão de pessoa colectiva e a certidão do acto constitutivo da associação e os respectivos estatutos.

O acto constitutivo e os estatutos são publicados em [www.mj.gov.pt/publicacoes](http://www.mj.gov.pt/publicacoes), cujo acesso é público e gratuito (utilizar o nome da associação ou o NIPC para consulta).

Esta via de aquisição de personalidade jurídica acarreta algumas limitações, como seja a de obrigatoriedade de opção por uma denominação de fantasia (nome da associação que em geral corresponde ao do bairro ou rua) reservada a favor do Estado ou a apresentação de certificado de admissibilidade de denominação, emitido pelo registo Nacional de Pessoas Colectivas, e a opção por estatutos de modelo aprovado pelo Instituto dos Registos e Notariado.

Apesar disso, o processo pode ter vantagens para quem desejar uma constituição mais célere e decorre do seguinte modo:

- a) Escolher uma das denominações pré-aprovadas e constituídas por expressões de fantasia e que foram reservadas previamente a favor do Estado. Pode ainda ser utilizado um certificado de admissibilidade previamente aprovado pelo Registo Nacional de Pessoas Colectivas;
- b) Escolher um dos dois modelos de estatutos previamente aprovados;
- c) Apresentar um documento de identificação (cartão de cidadão, bilhete de identidade, passaporte, carta de condução ou autorização de residência) e o cartão de contribuinte.

À Conservatória competem os seguintes actos:

- Afectação da denominação escolhida e do número de identificação de pessoa colectiva correspondente;
- Preenchimento do acto constitutivo e dos estatutos pré-aprovados, por documento particular;
- Reconhecimento presencial das assinaturas dos interessados no acto constitutivo e nos estatutos;
- Inscrição do facto no ficheiro central de pessoas colectivas e codificação da actividade económica;
- Emissão e entrega do cartão de identificação de pessoa colectiva e indicação do nº de identificação na Segurança Social;
- Arquivo em suporte electrónico do acto constitutivo, dos estatutos e dos demais documentos que lhe serviram de suporte;
- Publicação do acto constitutivo e dos estatutos.

Concluído o procedimento, os interessados recebem, para além do recibo pelos encargos pagos, uma certidão do acto constitutivo e dos estatutos. No prazo de 24 horas, a Conservatória realiza uma série de outros actos de comunicação e disponibilização de informação, a várias entidades - Administração Fiscal, Inspeção Geral do Trabalho e Segurança Social e envia a documentação inerente à constituição para Conservatória do Registo Comercial da área da sede da associação. Este processo só pode decorrer em conservatórias que tenham balcão de **"Associação na Hora"**, tendo um custo aproximado de 170€.

### 3. Acções que podem desenvolver para a comunidade

O papel e objecto social que as associações de moradores podem desenvolver podem ser os mais diversos. No entanto passam sobretudo por actuar junto dos poderes públicos ou particulares em favor dos interesses comuns, bem como apoiar e orientar as iniciativas e reivindicações comunitárias. A actividade pode ainda incluir defesa de uma política habitacional, ambiental, educacional, cultural, desportiva, de saúde e social, voltada para a satisfação das necessidades da população.

As associações de moradores criam-se e organizam-se para provocar mudanças nos indivíduos e na comunidade. Mas, são também organizações, precisam de implementar mudanças internas a nível organizativo, nas formas de gestão e, sobretudo, apostar na inovação das actividades e forma de as desenvolver.

A acção das associações pode englobar a co-gestão de espaços como parques e praças, e equipamentos sociais e desportivos, servindo de elo entre os moradores e o poder público, actuando mais perto das populações para zelar pelo cumprimento e monitorização de serviços, como recolha de lixo e reciclagem, troca de lâmpadas, corte de relva, vigilância das árvores ou conservação de praças e segurança.

Podemos resumir em breves palavras as áreas de acção, e atribuições de uma associação de moradores:

- Defesa dos interesses de todos os moradores para o bem-estar social;
- Promoção da participação e cidadania;

- Preocupação com habitação e urbanismo;
- Acompanhamento de questões relacionadas com saúde, transportes e educação no território da associação;
- Manutenção dos espaços comuns (jardins e espaços verdes);
- Promoção da criação de Parque Infantil, Centro Cultural de Recreio ou Centro Desportivo.
- Área social, com serviços de apoio domiciliário, centros de dia e lares de terceira idade.

#### 4. O planeamento estratégico na associação

Na sociedade contemporânea predominam organizações nas quais as pessoas trabalham em conjunto com vista à prossecução de objectivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente. Tomando como válida a definição de Idalberto Chiavenato poderemos afirmar que gerir uma associação é interpretar os objectivos propostos pela direcção e aprovados pela assembleia-geral e transformá-los em acção através do planeamento, organização, direcção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de atingir tais objectivos.

Uma associação é uma organização sem fins lucrativos, e é neste adjectivo que reside o factor distintivo - tratam-se de organizações orientadas para a defesa dos interesses e necessidades dos associados que a compõem. O facto de poderem assumir várias especializações (social, educacional, cultural, recreativa, desportivas entre outras) introduz alguma complexidade à gestão de uma associação de moradores. Nesta perspectiva a gestão pode ser decomposta nas seguintes vertentes:

<b>PLANEAMENTO ESTRATÉGICO</b>	Traduz-se na função de criação de valor estratégico para a organização, ou seja, na fixação e persecução dos objectivos da organização;
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	Consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos. Traduz-se na construção de uma dinâmica própria para a organização;
<b>DIRECÇÃO</b>	Envolve três aspectos fundamentais: motivação, liderança e comunicação;
<b>MONITORIZAÇÃO</b>	Processo de comparação do actual desempenho da organização com padrões previamente estabelecidos, apontando eventuais correcções.

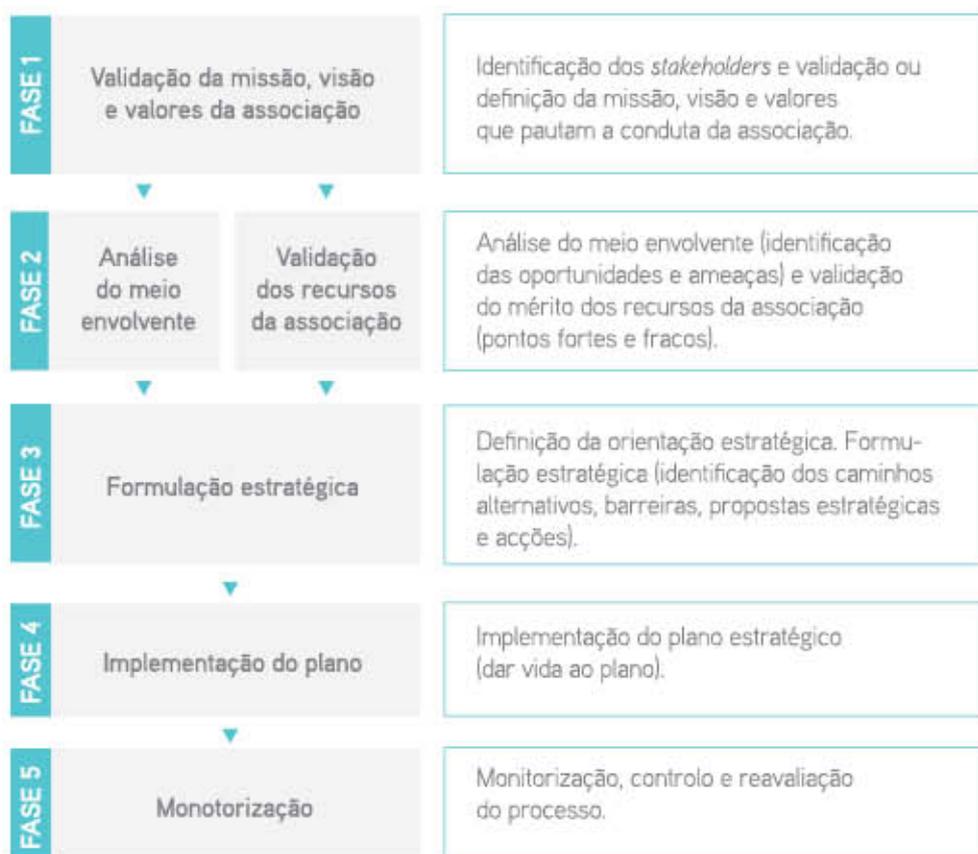
O planeamento estratégico é o processo que fixa as grandes orientações que permitem às organizações modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à situação actual.

É uma ferramenta de apoio à gestão com vista ao desenvolvimento futuro da associação, especificando a forma e os prazos de execução.

<sup>1</sup> Por *stakeholder* vamos entender todas as partes interessadas no desempenho da associação - associados, organismos da administração local, comunidade servida. Todos os que de alguma forma afectam e são afectados pela actividade e desempenho da organização.

Cabe à direcção efectuar o planeamento estratégico de toda a organização. Este será reflectido num plano que servirá de base ao desenvolvimento dos planos de actividades e projectos pontuais. Este processo deve produzir decisões e acções que possam ajudar a validar o posicionamento actual da organização no meio onde se encontra inserida, o mérito dos seus recursos e o(s) caminho(s) futuro(s) a seguir. Na prática, deste processo deverão ser extraídos os objectivos e um conjunto articulado de acções para os alcançar. O processo do planeamento é dinâmico, sendo alimentado e afectado por diferentes *inputs* e *stakeholders*<sup>1</sup>.

Propomos que o processo de análise estratégica seja decomposto em várias fases expressas na figura abaixo apresentada.



## FASE 1

### Identificação dos *stakeholders* e validação da missão, visão e valores da associação.

#### A identificação do *stakeholder*

Todos os elementos que podem afectar ou ser afectados pela actividade da organização são considerados *stakeholders*, e como tal devem ser identificados e valorados numa perspectiva estratégica. A capacidade de desenvolvermos uma visão periférica é fundamental para a conquista da aptidão conceptual, que nos permitirá visualizar a organização como um todo, entendendo as suas interdependências e afectações. Deve ser analisada a possibilidade de estabelecer sinergias ou parcerias com as *stakeholders*.



#### Caracterização da missão da associação

A visão de uma organização traduz, de forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas.

A visão tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional.

A explicitação da visão dá, geralmente, origem à missão da organização - uma declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro. Numa associação, a missão é retirada dos estatutos da associação devendo ser refinada.

Criar a missão de uma associação visa, em suma, difundir o espírito que pautou a sua criação por todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos objectivos gerais.

**A missão deve:**

- Acentuar o domínio das competências centrais mais relevantes para o desempenho das actividades previstas nos estatutos da associação;
- Ter um carácter simultaneamente estratégico e operacional.

**A missão de uma organização deve responder às seguintes questões:**

- Qual a razão de ser da associação (o que motivou a sua criação e inspira a sua continuidade)?
- Quais as actividades promovidas pela associação?
- Quais são as futuras competências requeridas pela associação?
- Quem são os sócios ou agentes da comunidade servidos pela associação?
- Quais são os princípios básicos e os valores da associação?

## FASE 2

### **Análise do meio envolvente (identificação das oportunidades e ameaças) e validação do mérito dos recursos da associação (pontos forte e fracos).**

#### **Análise do meio envolvente externo à associação**



O meio envolvente da organização pode ser dividido entre os elementos contextuais e os elementos transaccionais (organizações e pessoas que envolvem mais de perto em relações directas com a organização), mais próximos à organização. É da análise destes elementos que validamos e antecipamos as oportunidades e as ameaças que darão origem a orientações estratégicas para a associação.

Todas as organizações operam no âmbito de um meio envolvente bastante abrangente que condiciona, a longo prazo, a sua actividade: o meio envolvente contextual. Este pode ser desagregado em quatro contextos distintos:

<b>CONTEXTO ECONÓMICO</b>	Determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade.
<b>CONTEXTO SÓCIO-CULTURAL</b>	Reflecte os valores, costumes e tradições da sociedade.
<b>CONTEXTO POLÍTICO-LEGAL</b>	Condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da associação.
<b>CONTEXTO TECNOLÓGICO</b>	Traduz o progresso técnico da sociedade.

A tabela seguinte contém alguns exemplos de elementos de cada um dos contextos que podem afectar directamente uma organização:

<b>ECONÓMICO</b>	<b>SÓCIO-CULTURAL</b>	<b>POLÍTICO-LEGAL</b>	<b>TECNOLÓGICO</b>
<p>Todos os elementos que afectam o rendimento disponível das famílias como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento económico (variação do PIB -Produto Interno Bruto);</li> <li>• Taxa de Inflação;</li> <li>• Taxa de Juros;</li> <li>• Taxa de Desemprego;</li> <li>• Taxa de Poupança/Nível de endividamento.</li> </ul> <p>Outros que afectam a economia do seu todo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de Câmbio;</li> <li>• Balança Comercial;</li> <li>• Custos Energéticos.</li> </ul>	<p>Todas as variáveis que afectam os associados e a comunidade servida pela associação. Salienta-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterações nos estilos de vida;</li> <li>• Valores sociais;</li> <li>• Taxa de natalidade;</li> <li>• Estrutura etária;</li> <li>• Taxa de analfabetismo / Nível educacional;</li> <li>• Distribuição geográfica;</li> <li>• Composição étnica.</li> </ul>	<p>O movimento associativo e o seu financiamento é altamente afectado pela decisão política. É muito importante validar variáveis como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade política;</li> <li>• Política económica e social;</li> <li>• Enquadramento legal da associação;</li> <li>• Legislação laboral e de apoio social;</li> <li>• "Lobbying" (entendida como a capacidade de afectar a decisão política)</li> <li>• Balança Comercial;</li> <li>• Custos Energéticos.</li> </ul>	<p>A tecnologia é hoje um instrumento potenciador de oportunidades, sobretudo ao nível da comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovações tecnológicas (ex. internet);</li> <li>• Inovações de processo;</li> <li>• Incentivos governamentais;</li> <li>• Incentivos à investigação;</li> <li>• Normas internacionais de qualidade (ex. sistema de certificação da Segurança Social).</li> </ul>

A análise ao meio envolvente contextual é designada por PEST (acrónimo de Político - Económico - Socio-Cultural - Tecnológico). Na análise do meio envolvente contextual, a associação deve ter em atenção que a evolução dos quatro grandes contextos não é independente. Existem com frequência relações cruzadas entre as tendências observadas. As mesmas tendências podem ter impactos diversos em diferentes tipologias de associações ou mesmo em diferentes associações da mesma tipologia. As associações não se devem limitar a acompanhar as tendências do meio envolvente contextual - sempre que possível, devem tentar influenciar a evolução dos vários con-

textos (ex: através de iniciativas públicas de esclarecimento à comunidade ou de *lobbying* junto às autoridades competentes). A monitorização do meio envolvente contextual deve ter como objectivo a identificação explícita do impacto das tendências observadas no desempenho da organização.

Exemplo da aplicação de uma análise PEST a uma associação de moradores que, para além de gerir uma parque habitacional, também possui um centro de dia e uma creche.

CONTEXTO	TENDÊNCIAS	IMPACTO ESPERADO NA ORGANIZAÇÃO
ECONÓMICO	1) - Aumento do desemprego 2) - Aumento da Taxa de Juro	Negativo na comparticipação dos associados.
SÓCIO-CULTURAL	3) - Envelhecimento da população e redução da taxa de natalidade	Positivo para a actividade do centro de dia, negativo para a creche que poderá ver reduzida as inscrições.
POLÍTICO-LEGAL	4) - Alterações legislativas ao nível da política de apoio social	Positivo decorrente da obrigatoriedade de certificação. Negativo no que concerne à uma eventual redução do financiamento.
TECNOLÓGICO	5) - Disseminação na Internet	Positivo como veículo de comunicação interna e externa da associação.

Será ainda importante efectuar uma análise mais detalhada das entidades mais próximas à associação, por exemplo, outras com a mesma tipologia e que disponibilizam serviços e actividades próximas, associados e comunidade servida, bem como todos os fornecedores de inputs para as actividades.

Os agentes que merecem particular atenção são os utentes ou “clientes” de cada associação. Podemos recorrer à técnica da segmentação de mercado e tentar perceber quem eles são as suas necessidades e motivações.

### Validação dos recursos da organização

A análise interna à associação deve começar pela identificação da natureza dos principais recursos ao seu dispor e pela avaliação dos respectivos méritos. Os recursos de uma organização podem ser enquadrados em três categorias básicas:

- **Recursos Humanos:** número de trabalhadores, qualificação dos empregados, grau de motivação e empenho, etc.
- **Recursos Financeiros:** capacidade de captação de financiamento, nível de endividamento, grau de liquidez, etc.
- **Recursos organizacionais:** sistema de gestão, processos funcionais, controlo de gestão, etc.

Embora seja reconhecido que o potencial de recursos humanos é determinante para o sucesso da organização a longo prazo, não existem medidas consensuais para avaliar as capacidades actuais e futuras dos vários membros de uma organização. Para que a auditoria à competência

dos recursos humanos de uma organização seja completa, esta deve incluir a avaliação de quatro critérios distintos:

EFICÁCIA	EFICIÊNCIA	EVOLUÇÃO	INTERACÇÃO
Capacidade para alcançar as metas propostas, resolução dos problemas, mobilização dos meios, etc.	Produtividade mensal, gestão de recursos físicos, autonomia de decisão, polivalência, etc.	Progressão das qualificações ao longo do tempo, tomada de iniciativas próprias, desenvolvimento pessoal, etc.	Abertura ao diálogo, empenhamento em projectos de grupo, apoio a colegas etc.

Esta metodologia parte do princípio que as capacidades actuais e futuras de cada pessoa devem ser complementadas por uma boa inserção no grupo de trabalho - isto é, alcançar uma performance conjunta superior à mera soma dos desempenhos individuais.

**Recursos Financeiros:** a situação económico-financeira de uma associação irá influenciar as suas políticas de investimento e financiamento, afectando directamente a capacidade de desenvolver novos projectos e implementar acções. Para as associações, reveste-se como fundamental a análise das fontes actuais e potenciais de financiamento das suas actividades. A saúde financeira de uma associação dependerá da sua capacidade para angariar novos fundos junto dos seus associados, utentes, instituições privadas e públicas.

**Recursos organizacionais:** a avaliação dos recursos organizacionais deve incidir sobre o valor dos activos intangíveis da organização como reputação; notoriedade; potencial das suas actividades; ou confiança dos parceiros institucionais e comerciais. A existência destes activos pode permitir à organização contar com a fidelidade dos seus utentes em períodos mais difíceis, explorar com sucesso novas actividades com tecnologias afins ou criar novos projectos com apoio de outras organizações.

O objectivo é transformar os nossos recursos em capacidades, de forma a conquistar competências que se tornem distintivas aos olhos dos stakeholders da associação e eficazes na concretização dos objectivos.

Desta análise poderemos extrair os pontos fortes e fracos da organização com as principais tendências do meio envolvente, gerando medidas para lidar com as oportunidades e as ameaças identificadas.

## Análise SWOT (Strengths · Weaknesses · Opportunities · Threats)

Exemplo de uma análise SWOT efectuada por uma Associação de Moradores	<b>Pontos Fortes (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências da direcção e gestão operacional profissionalizada;</li> <li>• Rede de parcerias alargada e montada;</li> <li>• Situação financeira equilibrada.</li> </ul>	<b>Pontos Fracos (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de um sistema de gestão da qualidade;</li> <li>• Forte dependência de financiamento público;</li> <li>• Comunicação com o exterior incipiente.</li> </ul>
	<b>Oportunidades (Opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteração demográfica e envelhecimento da população local;</li> <li>• Disponibilidade de fundos do QREN para a qualificação e apoio à comunidade.</li> </ul>	<b>Sugestões</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposta em novos serviços para os idosos, como os serviços de apoio domiciliário.</li> </ul>
<b>Ameaças (Threats)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição das participações dos utentes como resultado da redução do poder de compra das famílias;</li> <li>• Redução dos apoios da autarquia e órgãos da Administração central;</li> <li>• Redução da natalidade da região.</li> </ul>	<b>Sugestões</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento da Segurança Social como parceiro estratégico;</li> <li>• Criação de um grupo de gestão de parcerias.</li> </ul>	<b>Sugestões</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidaturas a projectos de financiamento;</li> <li>• Parceria com associações vizinhas com desafios semelhantes.</li> </ul>

As sugestões deverão ser analisadas, priorizadas em áreas estratégicas e transpostas para objectivos organizacionais. Identificadas as características do meio envolvente e a natureza das competências da organização, é altura de alinhar a associação com a evolução da sociedade e da concorrência. O processo dá origem à definição estratégica da organização.



### FASE 3

#### Formulação estratégica

(identificação dos caminhos alternativos, barreiras, propostas estratégicas e acções).

Tendo em atenção o processo atrás descrito é possível passar para o papel a orientação estratégica da associação. Este processo será culminado com a apresentação de um plano de actividade e respectivo orçamento previsual.

Apresentamos um quadro tipo para o apoio na definição e implementação de orientações estratégicas, sempre apoiado numa nossa associação - exemplo:

EIXO ESTRATÉGICO	OBJECTIVO/ CAMINHO ESTRATÉGICO	ACÇÕES A DESENVOLVER	PLANEAMENTO TEMPORAL	INDICADORES	RECURSOS NECESSÁRIOS À IMPLEMENTAÇÃO
Qualificação dos recursos da organização	Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade	Definição e caracterização dos processos a utilizar	Até à data ...	N/A	Consultores externos, Direcção e Quadros técnicos
		Definição do Manual de Qualidade	Até à data ...	N/A	
		Definição dos procedimentos e instruções de trabalho	Até à data ...	N/A	
		Plano anual de formação	Até à data ...	Taxa de execução do plano	Direcção e entidade formadora XPTO
	Reforço da imagem e notoriedade da associação	Desenvolvimento de sítio e newsletter digital	Até à data ...	N.º de visitas ao sítio N.º de inscritos na newsletter	Organização especializada
Serviços à comunidade	Criação do SAD – Serviços de Apoio Domiciliário	Desenvolvimento e entrega de projecto junto aos serviços da Segurança Social		N/A	Direcção e Quadros Técnicos

## FASE 4

### Implementação do plano estratégico.

## FASE 5

### Monitorização e reavaliação do processo.

A estratégia ganha vida. O processo de implementação encontra-se intimamente ligado a quatro dimensões normalmente associadas à gestão de projectos: âmbito, custos, prazos e qualidade. Estas dimensões podem ser encaradas como os cantos de uma manta, afectando-se com as suas variações (se puxar por uma das pontas vou obrigatoriamente deixar parte da cama destapada). Nesta fase é essencial a correcta alocação dos recursos e a gestão de outras actividades, como as aquisições de serviços ou produtos, gestão dos processos de comunicação, e aspectos ligados à liderança, motivação e gestão de equipas de trabalho. O processo de implementação encontra-se ainda ligado à gestão financeira e orçamental.

A monitorização e o planeamento são duas funções de tal modo relacionadas, representam duas faces da mesma moeda. Não é correcto estabelecer planos muito bem elaborados se a sua execução não for sistematicamente acompanhada e não se tomarem medidas para evitar ou corrigir um afastamento entre o que se planeou e o que se realiza. A inter-relação planeamento/controlo é um dos aspectos mais importantes do processo de controlo. Para além da utilização dos indicadores estratégicos poderão ser definidos padrões ou standards para avaliar o desempenho de recursos humanos e organizacionais.

O processo de monitorização consta fundamentalmente de três fases:



Exemplos de indicadores:

- Evolução anual do número de associados;
- Número de projectos em curso e concretizados do plano de actividades anual;
- Evolução financeira;
- Número de participantes nas iniciativas;
- Avaliação de projecto a projecto.

## 5. A organização, estruturas e funcionamento

### Natureza da Estrutura Organizacional

Adquirida a personalidade jurídica, a associação tem de definir a sua estrutura de funcionamento. Como já vimos, o primeiro passo é o da eleição dos primeiros corpos gerentes em Assembleia-Geral de fundadores, expressamente convocada para o efeito, seguindo-se o processo de organização da uma associação (Mendes, 2008). A estrutura organizacional pode ser definida como o padrão de relações que une todos os recursos da associação. A estrutura de qualquer organização pode ser analisada em função de três factores:

- ▶ **FORMALIZAÇÃO:** importância relativa das regras e procedimentos explícitos numa organização. Contribui para a minimização da incerteza organizacional através da definição clara das relações de autoridade e das áreas de responsabilidade de cada unidade operacional; tende a restringir a iniciativa pessoal, a tomada de riscos e o espírito de inovação na organização. Independentemente da função desempenhada, membros de níveis hierárquicos superiores costumam estar sujeitos a um menor grau de formalização. Os membros de níveis hierárquicos inferiores tendem a seguir procedimentos formais mais rígidos com vista à maximização da sua produtividade operacional;
- ▶ **CENTRALIZAÇÃO:** nível a que são tomadas as decisões numa organização. Uma organização é tanto mais centralizada quanto mais elevado for o nível hierárquico onde as decisões são tomadas. Facilita o controlo e coordenação das actividades mas aumenta o tempo de resposta ao mercado e desmotiva os membros da organização. Quanto maior for o grau de descentralização das actividades de uma organização, mais peso deve ser atribuído às funções de controlo e coordenação dos órgãos de apoio centrais. Quanto maior o grau de centralização da organização mais recursos devem ser alocados às unidades operacionais à medida que vão implementando as decisões tomadas.
- ▶ **COMPLEXIDADE:** características da dispersão espacial, diferenciação vertical e horizontal da organização. O nível de complexidade deriva da combinação de três elementos:
  - **Dispersão Espacial:** número de localizações e de mercados geográficos em que a organização actua. Quanto maior o nível de dispersão espacial, maior tende a ser o nível de complexidade da sua gestão;
  - **Diferenciação Vertical:** número de níveis hierárquicos da organização. Quanto maior a diferenciação vertical, mais complexa tende a ser a gestão da organização (é necessário estender os canais de comunicação e os níveis de autoridade ao longo de toda a cadeia de relações organizacionais). Estruturas mais alongadas costumam apresentar um grau de centralização superior, estruturas mais achatadas adoptam uma gestão mais descentralizada;
  - **Diferenciação horizontal:** o nível de especialização das tarefas desempenhadas pelos grupos homogéneos de membros da organização.

## As competências dos órgãos da associação

Os órgãos de uma associação assumem-se como elementos vitais e estruturais da organização. Cada um deles tem funções e competências próprias, específicas e pré-determinadas estatutariamente ou, então, delegadas a todo o tempo pela Assembleia-Geral da associação. Temos assim competências legais, estatutárias e organicamente delegadas. Legais são aquelas que resultam do preceituado nas normas do Código Civil ou de outros diplomas. Estatutárias são as competências que os estatutos ou regulamentos internos definirem. O regulamento interno desenvolve o conteúdo das normas estatutárias devendo respeitá-las e, por maioria de razão, não pode violar a lei em vigor para o associativismo. O regulamento interno regula, tal como o nome indica, o funcionamento da associação vinculando os seus sócios, produzindo portanto efeitos a nível interno e não perante terceiros como se verifica no caso dos estatutos. Nos estatutos regula-se o essencial do funcionamento da associação e o regulamento interno regula os outros factos internos da associação e sem dignidade estatutária. Por outro lado, os estatutos têm uma estabilidade jurídica mais prolongada no tempo, até porque as alterações são por escritura pública. Já os regulamentos a ser alterados em Assembleia-Geral podem ser modificados.

No estatuto e no regulamento interno, são fixadas as competências de cada órgão. Cabe pois enunciar, de entre esta panóplia de competências, aquelas que são atribuíveis a cada órgão.

Começamos pela Assembleia-Geral, órgão deliberativo máximo das associações, cujas principais competências são designadamente as seguintes:

- Aprovar os estatutos e os regulamentos internos;
- Aprovar alterações de estatutos e de regulamentos internos;
- Eleger os corpos gerentes;
- Deliberar sob a aprovação do plano de actividades e orçamento, após proposta de Direcção;
- Deliberar sob a aprovação ou não do relatório de actividades e de contas, apresentados pela Direcção, bem como o parecer do Conselho Fiscal;
- Fixar jónia e quota de associados sob proposta da Direcção;
- Deliberar sobre a adesão a Federações e Uniões de Associações;
- Expulsar sócios, sob proposta da Direcção;
- Autorizar a aquisição ou alienação de imóveis e dar poderes de representação para outorgar a respectiva escritura e outros actos necessários;
- Apreciar e deliberar sobre outros assuntos de interesse para a vida da associação;
- Deliberar sobre a extinção da associação.

No respeitante ao órgão executivo e de administração, comumente chamado Direcção, as suas principais competências são:

- Elaborar o plano de actividades e o respectivo orçamento;
- Elaborar o relatório de actividades e de contas;
- Administrar as actividades e assegurar a gestão da associação;
- Cumprir e fazer cumprir os estatutos e o regulamento interno;
- Promover e executar as actividades;
- Representar interna e externamente a associação;
- Elaborar os regulamentos internos e as propostas de alterações de estatutos e de regulamentos internos a serem submetidos à aprovação da Assembleia-Geral;

- Organizar serviços e gerir recursos humanos, nomeadamente admitindo e despedindo pessoal;
- Gerir as receitas e as despesas, designadamente adquirindo móveis e imóveis, sendo que, neste caso, é necessária de autorização da Assembleia-Geral;
- Manter em ordem o inventário;
- Manter actualizada e em ordem a contabilidade;
- Exercer o poder disciplinar na associação, sendo que as expulsões por violação dos estatutos carecem da ratificação da Assembleia-Geral, a menos que os regulamentos atribuam esse direito exclusivamente à Direcção;
- Outras competências que decorram da lei, dos estatutos ou por mandato específico atribuído por deliberação da Assembleia-Geral.

Quanto ao órgão de fiscalização, denominado Conselho Fiscal, as suas competências assentam fundamentalmente nas seguintes:

- Examinar a escrita da associação;
- Dar parecer sobre o relatório e as contas apresentadas pela Direcção;
- Fiscalizar a actividade financeira da associação, apenas e somente no respeitante ao cumprimento da lei e nunca sobre mérito dos actos praticados.

As associações a partir do momento da sua constituição, como organizações que são, necessitam de ter alguns livros e documentos, sendo alguns obrigatórios por imperativo legal e outros como uma opção da Direcção. Assim, temos como obrigatórios os seguintes livros:

- a) Livros de actas, que devem ser em número de três, um por cada órgão: Direcção, Assembleia Geral e Conselho Fiscal. Deverão ser obrigatoriamente numerados e rubricados pelo presidente do órgão, devendo conter um termo de abertura e outro de encerramento. As actas neles constantes devem ser assinadas pelo presidente e pelo secretário. Os livros de actas devem ser apresentados num Serviço de Finanças a fim de ser pago o respectivo imposto de selo. A legalização dos Livros de Actas pelas Conservatórias do Registo Comercial foi eliminada.
- b) Livro de recibos. Trata-se de recibos para passar a terceiros com a discriminação das quantias recebidas como por exemplo de quotas, de donativo, de serviços prestados, entre outros.

Como documentos, devemos ter ainda nas associações:

- c) Orçamento e Plano de Actividades. As associações deverão aprovar até ao final do ano, o seu plano de actividades, com o respectivo orçamento para o ano seguinte.
- d) Relatório de Actividades e de Contas. Neste caso, é o documento essencial da vida económica da associação uma vez que constitui um documento discriminativo de todas as receitas/proveitos e dos gastos/despesas num ano civil e económico.
- e) Livros de registo de associados.

Ainda como documentos facultativos da associação, mas igualmente importantes, temos, a título de exemplo, os arquivos de convocatórias dos órgãos, a correspondência recebida e enviada, os protocolos e contratos com terceiros, os contratos de pessoal, etc.

Uma questão importante e uma das primeiras medidas de gestão, logo após a constituição é a abertura de uma conta bancária, numa instituição bancária, em nome da associação. A utilização e movimentação de recursos financeiros duma associação deve passar exclusivamente por contas bancárias em seu nome e nunca por contas particulares dos seus dirigentes ou sócios. Independentemente dessa abertura de conta ser uma obrigação legal

é igualmente um acto de plena prova de transparência na gestão associativa. O velho aforismo: "Não basta ser honesto é preciso parecê-lo" é aqui mais que aplicável. Para abrir uma conta bancária são precisos os estatutos, duas actas, sendo uma da Assembleia-Geral referente à eleição dos corpos gerentes e outra da Direcção na qual se delibera a abertura da conta, o nome da instituição bancária, os titulares da conta bancária e as condições de movimentação da mesma.

## 6. Casos de estudo



### 1 – Qual o motivo que vos levou a formar a associação?

Atibá sempre foi uma localidade com poucos equipamentos e com diversas necessidades, por isso tivemos a ideia de fundar a associação, como forma de representar os moradores perante os órgãos institucionais, nomeadamente a Câmara Municipal e as Juntas de Freguesia, bem como das diversas entidades que intervêm no Bairro. Ao mesmo tempo, os moradores também precisavam de um local de convívio, onde se pudessem conhecer melhor e cimentar as relações de vizinhança, pelo que sentimos a necessidade de construir desde logo uma pequena Sede.

### 2 – Como foi o processo de formação da associação?

Foi muito simples. O ano de fundação foi 1978, poucos anos após o 25 de Abril pelo que aproveitámos a dinâmica de dar mais voz ao povo local. Juntou-se um grupo de moradores e oficializámos a associação. Foi necessário alguma burocracia mas perfeitamente acessível.

### 3 – Que feedback e adesão têm recebido dos moradores relativamente às vossas actividades?

Sempre tivemos boa adesão por parte dos moradores. Antes da associação, não havia um único espaço de convívio na localidade. A nossa sede, foi construída pouco a pouco com os nossos próprios recursos, completamente independente. O objectivo era trazer as pessoas para um local de convívio e onde se pudessem conhecer melhor ou mesmo reunir para debater desafios comuns. Temos muitos idosos que precisam de um local para conviver sem estarem constantemente a gastar dinheiro, um espaço onde podem jogar ou simplesmente estar sem consumirem. A nossa sede tem assim uma importante função como centro de convívio

para todos os moradores. Temos um espaço infantil, espaço social e cultural e um espaço desportivo polivalente para diversas actividades. Agora com o nosso Pavilhão polidesportivo melhorado com diversas obras esperamos melhorar ainda mais as nossas actividades e proporcionar melhores condições à nossa equipa de futsal que este ano subiu à Divisão de Honra da Associação de Futebol de Lisboa!

#### 4 – Qual o maior desafio que tiveram até hoje?

Não existe na história da AMA apenas um grande desafio. É na verdade uma sucessão de desafios. No início tivemos o desafio de construir uma sede para reunir a população e motivar os moradores a participarem, depois tivemos a construção do pavilhão desportivo. Depois a construção do Pavilhão Social e agora, com o sucesso desportivo e crescimento da associação, tivemos as obras de melhoramento do pavilhão desportivo. Desportivamente falando, temos tido muito sucesso com a equipa de futsal que em 3 anos de prática federada subiu duas vezes de divisão. Também a nossa equipa de atletismo tem tido muitos resultados de destaque em importantes corridas. Em 2009 venceu o Troféu de Cascais e representa-nos muito bem.

#### 5 – Em retrospectiva, como vê a construção deste património?

Penso que revela bem o que um grupo motivado e trabalhador pode fazer. Fizemos isto tudo quase sozinhos. Temos agora o que penso ser o maior e melhor património de uma associação de moradores do Concelho e tudo graças aos moradores. O nosso novo pavilhão desportivo teve a importante ajuda e financiamento da Câmara Municipal de Cascais o que revela também a confiança que tiveram em nós e no nosso trabalho. Destaco ainda que a gestão deste património tem de ser feita com grande rigor e controle. Investimos muito em ter uma contabilidade organizada e transparente. Trata-se de uma questão fundamental para a confiança das pessoas e o envolvimento no trabalho diário.



#### 1 – Qual o motivo que vos levou a formar a associação?

São Miguel das Encostas é um bairro com alguns anos mas nunca teve intervenções de fundo para melhorar o espaço público ou para dinamizar actividades para a população residente. Apesar de existir um Grupo Cultural e Desportivo desde o início dos anos 90, denotámos que seria mais adequado formar uma associação de moradores para dar resposta aos desafios enunciados.

## 2 – Como foi o processo de formação da associação?

Tomámos posse em 2007, da única associação existente no bairro concretamente o Grupo Cultural e Desportivo mas rapidamente denotámos que seria necessário reformular o método de trabalho para ser uma verdadeira associação de moradores.

Assim, avançámos em 2008 com o registo da associação de moradores de São Miguel das Encostas. Foi um processo muito simples e rápido na minha opinião com base na estrutura da "Associação na Hora". Demos início do processo em Julho e em Dezembro já estava concluído. A associação de moradores de São Miguel das Encostas teve início em Janeiro de 2010.

## 3 – Que feedback e adesão têm recebido dos moradores relativamente às vossas actividades?

Tem sido positivo. Apesar de termos uma actividade muito recente, rapidamente metemos mãos à obra com um projecto de requalificação urbana promovido pela Câmara Municipal de Cascais e Junta de Freguesia de Carcavelos. No início houve alguma relutância, mas agora, temos alguns espaços de lazer e vários espaços ajardinados devidamente arranjados e os habitantes têm reconhecido o trabalho. Espero apenas que no futuro, tenhamos maior disponibilidade por parte dos restantes moradores pois somos ainda poucos.

## 4 – Qual a maior conquista que tiveram até hoje?

Penso que foram os equipamentos de utilização colectiva nos espaços públicos requalificados. Destaco o parque infantil e o espaço sénior. Ambos permitem a estas duas faixas etárias uma utilização de equipamentos seguros e qualificados que permitem actividades em família cá no bairro. Reconheço que os arranjos nos espaços ajardinados também foram importantes pois deram uma nova imagem ao bairro. De futuro esperamos construir um espaço verde Urbano de maiores dimensões com um ringue desportivo. É muito importante para nós poder dar à população mais oportunidades de usufruírem do seu bairro, evitando que saiam para as mais diversas actividades. Se conseguirmos reter as pessoas, conseguiremos criar uma nova vida aqui.

## 5 – Como tem sido trabalhar com os parceiros institucionais?

Tem sido uma excelente experiência, somos sempre bem recebidos por parte da Câmara Municipal de Cascais e da Junta de Freguesia de Carcavelos. Sempre que podem, vêm ver o nosso trabalho ao local e discutimos as melhores formas de actuar nas reuniões que temos mantido. Fazem o que podem e acreditamos no seu empenho para não só com a nossa associação mas também para com todas as associações de moradores do Concelho.



## ASSOCIAÇÃO HUMANITÁRIA E DE MORADORES DE N. Sr.ª DO ROSÁRIO "COMPAIXÃO E AMIZADE"

Presidente Isabel Saavedra

### 1 – Qual o motivo que vos levou a formar a associação?

A nossa Associação sempre teve um maior cariz humanitário associado a N. Sr.ª do Rosário. Contudo, era necessário ter um maior número de pessoas a ajudar de forma organizada e mais motivadas. Era necessário unir o bairro pelo que, por desafio do actual Presidente da CMC, Dr. António d'Orey Capucho, formalizámos a associação.

### 2 – Como foi o processo de formação da associação?

Foi um pouco burocrático e levou o seu tempo. Tive de fazer muitas viagens e gastar algum dinheiro, mas com boa vontade concluímos o processo.

### 3 – Que feedback e adesão têm recebido dos moradores relativamente às vossas actividades?

Poderia haver uma maior motivação para ajudar, sem dúvida. Mas temos já um número simpático que nos ajuda em muitas actividades especialmente na vertente humanitária.

### 4 – Qual a maior conquista que tiveram até hoje?

Penso que foi o altar a N. Sr.ª do Rosário, era um espaço muito abandonado e utilizado apenas como passeio canino, não dignificava nada o espaço. Após a intervenção, temos tido muitas críticas positivas e reconhecimento do trabalho. Já conseguimos, em conjunto com a CMC eliminar os principais focos de sujidade do bairro e as intervenções nos espaços verdes ajudaram muito na imagem. Agora estamos a tentar concretizar diversas intervenções que visem a colocação de corrimões para facilitar o acesso a pessoas com mobilidade reduzida. Para nós é também muito importante que se concretize o processo do projecto da sede para a associação. Actualmente partilhamos uma sala num equipamento da Junta de Freguesia mas no futuro queremos uma sede para receber as pessoas e ter as nossas actividades permanentes até porque temos realizado as actividades na minha casa e não é, de modo algum um local adequado.

### 5 – Como tem sido trabalhar com os parceiros institucionais?

Temos tido uma excelente relação, tanto com o executivo da Câmara como pelos seus técnicos que nos têm ajudado imenso na concretização dos nossos projectos.

Contudo, alguns dos processos poderiam ser mais céleres. Por vezes o tempo de resposta é elevado e preciso de insistir bastante.

Enalteço a disponibilidade pessoal e interesse nas nossas actividades, de alguns técnicos pois sempre reconheceram o nosso trabalho e têm muito interesse em ajudar no que podem.



**ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DO ALTO DOS GAIOS**  
"AJUDAR O AMBIENTE NO BAIRRO"

Presidente Alberto Alves

**1 – Qual o motivo que vos levou a formar a associação?**

Surgiu da necessidade em juntar os moradores para resolver diversos problemas que tínhamos na altura. O Alto dos Gaios não tinha nenhum equipamento de lazer ou de utilização colectiva, nem sequer um espaço verde, então decidimos avançar com a associação de modo a ter força para trabalharmos no objectivo comum.

**2 – Como foi o processo de formação da associação?**

Foi um pouco difícil. Em 2007, ano da fundação, juntámos um grupo e tivemos de fazer tudo sozinhos. Foram necessárias várias viagens a Lisboa, muita burocracia e algum dinheiro que saiu do nosso próprio bolso. Mas no final valeu bem a pena o esforço pois conseguimos juntar todo o bairro numa associação muito participada e estamos muito orgulhosos disso.

**3 – Que feedback e adesão têm recebido dos moradores relativamente às vossas actividades?**

Muito boa. Fazemos festas anuais sempre com centenas de moradores que, no início não se conheciam e agora todos se conhecem e ajudam a organizar os nossos eventos. Penso que há o reconhecimento que conseguimos trazer para o Alto dos Gaios uma qualidade de vida muito melhor. Temos tido sempre pessoas novas a demonstrar o apoio e vontade em ajudar e muito a elogiar o nosso trabalho, inclusive um dos moradores mais antigos do bairro que muitos anos antes a associação conseguiu trazer para aqui algumas infra-estruturas básicas.

**4 – Qual o maior desafio que tiveram até hoje?**

Foi conseguir o nosso Bosque dos Gaios. Foi algo muito importante para nós pois não havia um único espaço de lazer no bairro. Era algo que muito ansiámos e a população estava muito motivada para ajudar. Isso ficou bem patente nas sessões de participação organizadas pela Agenda Cascais 21 que contou com a participação de uma centena de moradores.

**5 – Como foi o relacionamento com a Câmara Municipal no processo do Bosque dos Gaios?**

Foi e tem sido espectacular. Temos sido sempre bem recebidos e somos chamados a participar nas decisões. É de salientar a disponibilidade do Sr. Vice-presidente Carlos Carreiras, do Presidente António Capucho e também da Junta de Freguesia do Estoril pelo seu presidente Mourão. Agora que estamos a desenvolver a segunda fase do Bosque, onde ficará a nossa futura sede da associação, continuamos muito motivados e sempre informados de todos os processos. A nossa sede será mais um excelente projecto de trabalho em conjunto entre os moradores e a Câmara Municipal de Cascais.



### ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DO BAIRRO DO JUNQUEIRO "33 ANOS A SERVIR A COMUNIDADE"

Presidente Manuel Figueira

#### 1 – Qual o motivo que vos levou a formar a associação?

A associação foi formada em 1977, no pós 25 de Abril, numa altura de mudança, e foi a forma não política que encontramos para conseguir melhorar o bairro e cooperar com as autoridades locais.

#### 2 – Como foi o processo de formação da associação?

O processo de formação foi muito fácil porque foi uma iniciativa de vários moradores que tinham um desejo em comum: a valorização do núcleo residencial do Bairro do Junqueiro. A única luta que tivemos de enfrentar foi conseguir criar uma associação legalizada e não uma comissão de moradores, como era vontade de muitos moradores.

#### 3 – Que feedback e adesão têm recebido dos moradores relativamente às vossas actividades?

As nossas grandes obras foram feitas no início da associação. Nessa altura, tivemos uma grande adesão da população, também devido à época, e foram construídas muitas coisas pelos próprios moradores associados, com algum auxílio das autoridades locais. Actualmente, os equipamentos já estão construídos e têm servido a população.

#### 4 – Qual o maior desafio que tiveram até hoje?

Tivemos dois grandes desafios. O primeiro foi a construção do jardim, foi a nossa primeira obra. Dois anos depois da criação da associação fizemos um contrato de comodato com a Santa Casa da Misericórdia que nos emprestou o terreno para a sua construção e em 1979/80 já estava construído. O segundo foi a construção do ringue de patinagem que ainda hoje serve os nossos moradores.

#### 5 – Como tem conciliado o seu papel de Presidente da associação com o de Tutor de Bairro?

Foi convidado para ser tutor de bairro e aceitei prontamente porque são papéis que se complementam. Enquanto Presidente da associação tenho todo o gosto em zelar pelo bairro e acho que faz todo o sentido que, tal como a nossa associação, todas as outras acumulem estas funções porque já temos um grande conhecimento da área e já somos pessoas conhecidas pelos moradores.



**COMISSÃO DE MORADORES DO BAIRRO DA PEÇA, CERRADO GRANDE E ALÉM DAS VINHAS  
"TRABALHAR EM PARCERIA PARA UM BEM CONJUNTO"**

Presidente António Alexandre Pereira

**1 – Qual o motivo que vos levou a formar a comissão?**

A Comissão de Administração foi formada no sentido de reverter os bairros da Peça e Cerrado Grande, ambos de génese ilegal, de avos para m<sup>2</sup>, e a divisão de coisa comum.

**2 – Como foi o processo de formação da comissão?**

Em 1995, juntamo-nos sete proprietários e fizemos o pedido de certidões para conseguirmos identificar os proprietários que tinham no bairro uma parcela de terreno. Este processo não foi fácil porque muitas das certidões encontravam-se desactualizadas. Mas, depois de reunidos a maioria dos proprietários convocou-se uma Assembleia-Geral e foi constituída, no mesmo ano, a Comissão de Administração.

**3 – Que feedback e adesão têm recebido dos moradores relativamente às vossas actividades?**

O nosso objectivo era muito concreto e a adesão foi de 90% dos proprietários. Não conseguimos ter a adesão da totalidade porque existia um grande descrédito resultante da ineficácia das anteriores associações. Depois de tudo legalizado, os proprietários sentem uma grande satisfação pelo facto de em 2007 terem as suas propriedades devidamente legalizadas.

**4 – Qual a maior conquista que tiveram até hoje?**

A nossa maior conquista foi ter conseguido legalizar tudo até 2007, e assim, cumprir todas as promessas apresentadas nas Assembleias Gerais. A nível pessoal, a maior conquista foi ter concluído a obra a que me propôs em 1995 e ter sido reconhecido o meu esforço e dedicação, com a atribuição de uma Medalha de Mérito Municipal por parte da Câmara de Cascais.

**5 – Como foi o processo de legalização do bairro?**

Inicialmente foi muito difícil, primeiro na identificação dos proprietários dos terrenos e depois na motivação de todos para a importância do projecto. A parte burocrática foi sempre levada a cabo por mim, Presidente da comissão, mas só possível com a colaboração, desde a primeira hora, da Câmara Municipal de Cascais e da Junta de Freguesia de São Domingos de Rana, que me abriram as suas portas e permitiram assim, que o meu trabalho no terreno fosse facilitado.

## 7. Bibliografia Consultada

Baleman, T. S., & Snell, S. A. (2005). *Management - Competing in the New Era* (5th Edition ed.). McGraw-Hill / Irwin.

Mendes, V. (2008 a). *Como constituir uma associação* - 2ª Edição. Legis Editora.

Mendes, Victor (2008 b). *Legislação sobre Associações*, Legis Editora, Porto.

Pereira, G. (Março de 2008). *As Operações Saal*. Obtido em 23 de Agosto de 2010, de *As Operações Saal - Paz, Pão, Habitação*: <http://saal-memorias.blogspot.com/>

Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.

Vilaça, H. (1991 a). *As Associações de Moradores enquanto aspecto particular do associativismo urbano e da participação social*. *Sociologia - Revista da Faculdade de Letras da U.Porto*, 49-96.

Vilaça, H. (1991 b). *Associativismo urbano e participação na cidade*. *Sociologia - Revista da Faculdade de Letras da U.Porto*, 175-185.

[https://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/Dossiers/DOS\\_como+criar+uma+associa++231+++227+o.htm?passo=7](https://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/Dossiers/DOS_como+criar+uma+associa++231+++227+o.htm?passo=7) - acesso em Julho 2010





Form with grid lines and illegible text.

02E 3  
C 320  
02E 3

02E 3  
C 300  
02E 3

0443  
0440



## Parte II

# Formulários

## Parte II

### Formulários

#### 1. Convocatória/convite para criação

ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA para fundação e aprovação de estatutos

CONVITE

O Coordenador (a) da Comissão Instaladora da ASSOCIAÇÃO DE MORADORES de ..... Convida todos os residentes do bairro rua/avenida/zona ..... para participarem da Assembleia Geral Extraordinária a ser realizada no dia 01 de janeiro de 2010, com início às 18:00 horas, em primeira convocação e meia hora depois em segunda convocação, no Centro paroquial, na rua...nº .... para deliberarem sobre os seguintes assuntos:

1.Criação da Associação de Moradores .....

2. Aprovação de seus Estatutos.

Cascais, 10 de Junho de 2010.

\_\_\_\_\_  
Coordenador (a) da Comissão de fundadores

#### 2. Termo de Abertura / Encerramento das actas

Deve ser incluído o termo de abertura, da seguinte forma:

"Contém este livro [número de páginas por extenso] páginas numeradas de 1 a [número de páginas] e assinaladas com a rubrica do presidente, como segue, \_\_\_\_\_, e destina-se à transcrição das actas das reuniões da ..... direcção..... Associação de Moradores, com sede em..... [conforme os estatutos]

O termo de encerramento deve ser redigido da seguinte forma:

"Contém este livro [número de páginas por extenso] páginas numeradas de 1 a [número de páginas] e assinaladas com a rubrica do presidente, como segue, \_\_\_\_\_, e destinou-se à transcrição das actas das reuniões da ..... direcção... Associação de Moradores ....., com sede à ... [colocar endereço da sede conforme os estatutos]

O termo de abertura faz parte das folhas numeradas e deve ser feito na primeira folha numerada. O termo de encerramento deve ser feito na última página numerada do livro.

A data de abertura e a data de encerramento devem ser iguais.

Notas:

a) Este termo pode ser utilizado quer para a Assembleia Geral Direcção ou Conselho Fiscal.

b) As folhas devem ser numeradas e rubricadas pelo Presidente da Direcção, Mesa da Assembleia ou Conselho Fiscal, conforme o caso. As folhas do verso devem ser numeradas pelo mesmo número de folhas da frente, seguido da palavra verso.

#### 3. Modelo de Acta de fundação de uma associação

Aos dias dez de Junho de dois mil e dez, pelas dezasseis horas, no salão paroquial, da freguesia de .... realizou-se uma Assembleia Extraordinária, convocada por uma Comissão Promotora com o único objectivo da constituição de uma Associação de moradores.

Os presentes elegeram para presidir os trabalhos (nome) e para secretariar (nome) e (nome

Registraram-se as seguintes presenças: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, etc. (podem ser colocados os nomes num livro à parte)

A ordem de trabalhos proposta e aprovada pela mesa foi a seguinte:

1º Criação da Associação de Moradores;

2º Aprovação dos Estatutos;

3º Eleição da Comissão Instaladora.

Iniciados os trabalhos, um dos fundadores,..... fez uma exposição de motivos para a criação da Associação, dentre os quais a importância dos moradores estarem organizados. Dada a palavra aos presentes, todos se manifestaram favoráveis à criação da referida Associação.

Logo de seguida foi apresentado o nome da Associação, o qual foi aprovado por unanimidade. Como segundo ponto

da ordem de trabalhos, a comissão apresentou uma minuta de Estatutos, que foi lida ponto a ponto, tendo a seguinte estrutura:

Posta a votação o projecto final e na globalidade de estatutos foi aprovado por unanimidade.

Por último passou-se ao terceiro ponto dos trabalhos, com a apresentação de uma proposta da Comissão Promotora para a Comissão Instaladora da Associação que será responsável pela aquisição da personalidade jurídica e composta pelos seguintes cidadãos: \_\_\_\_\_.

Por último, e por nada mais haver a tratar foi encerrada a Assembleia Geral fundacional, da qual foi lavrada esta acta, cujo conteúdo é lido em voz alta e vai assinada pelos membros da mesa presentes.

#### 4. Ficha de inscrição de sócio

Associação de moradores de \_\_\_\_\_ (colocar Logo)

##### PROPOSTA DE ADMISSÃO DE SÓCIO

Nome \_\_\_\_\_

Natural de \_\_\_\_\_ Concelho de \_\_\_\_\_

Morador na \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Telefone/Telemóvel \_\_\_\_\_

BI/CC nº \_\_\_\_\_ Emitido em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Arquivo de \_\_\_\_\_

Contribuinte Fiscal nº \_\_\_\_\_ Profissão \_\_\_\_\_

a) \_\_\_\_\_

Em reunião de Direcção foi: Admitido / Não Admitido em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

como:

O Sócio Efectivo/ Sócio aderente com o nº \_\_\_\_\_

proposto e aprovado como: O Sócio Efectivo em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

P'la Direcção \_\_\_\_\_

##### Autorização de débito bancário

De \_\_\_\_\_

Ao Banco \_\_\_\_\_ Agência \_\_\_\_\_

Lisboa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Exmos. Senhores,

Solicito, que por débito da minha conta de Depósito à Ordem nº, \_\_\_\_\_

seja transferida em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ e nos anos seguintes, a importância de \_\_\_\_\_ € a)

para crédito da conta nº (conta da associação), junto do (banco) Agência de (...), titulada

por (nome da associação) NIB: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Assinatura b) \_\_\_\_\_

a) Anuidade: mínimo ....€ (por exemplo)

b) Conforme espécime arquivado no Banco (assinatura do sócio)

#### 5. Estatutos de uma associação de moradores

CAPÍTULO PRIMEIRO - Denominação, associados, sede e fins.

##### ARTIGO 1º - Denominação

1. É constituída por tempo indeterminado, nos termos previstos no Código Civil e demais legislação uma associação de moradores, sem fins lucrativos, denominada \_\_\_\_\_ com Sede em \_\_\_\_\_

Freguesia \_\_\_\_\_ Concelho de Cascais.

##### ARTIGO 2º - Associados

1- Podem ser associados todas as pessoas que residam na área de \_\_\_\_\_ (rua/avenida) \_\_\_\_\_ delimitada por \_\_\_\_\_ (ruas/avenidas) \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ (localidade) \_\_\_\_\_.

2 - Existem as seguintes categorias de associados:

- a) associados efectivos são aqueles cujas propostas de admissão são aprovadas pela Direcção, devendo ser maiores de idade;
- b) associados familiares são o cônjuge e os descendentes até 24 anos de idade do associado efectivo, desde que este os identifique como tal, os associados familiares têm os mesmos direitos e deveres dos associados efectivos, mas podem ter redução, estabelecida pela Assembleia-Geral da jóia e das quotas;
- c) associados efectivos vitalícios são aqueles que assim se proponham, nos termos e condições a definir em Assembleia-Geral.

3 - Por proposta da Direcção pode a Assembleia-Geral distinguir com a categoria de associado Honorário os indivíduos cujos serviços prestados à comunidade sejam devidamente reconhecidos.

#### ARTIGO 3º - São fins da associação:

- 1 - Cooperar com as entidades públicas, nomeadamente com a Câmara Municipal de Cascais, em tudo o que possa valorizar o Bairro de ..., e que tenha por fim o desenvolvimento e progresso locais.
- 2 - A promoção e realização de iniciativas de ordem social, cultural e desportiva que contribuam para a mais ampla solidariedade e o bem estar dos habitantes e para o engrandecimento da localidade.
- 3 - Promover junto das autoridades competentes as providências adequadas à segurança de pessoas e bens, das condições ambientais e de qualidade de vida dos associados;
- 4- Participar na gestão de espaços públicos e/ou instalações e equipamentos de interesse comum
- 5 - A fundação e manutenção de um centro de convívio.

PARÁGRAFO ÚNICO: - A Associação deverá manter com as entidades locais o melhor espírito de colaboração, sempre com o objectivo da defesa dos interesses da população que representa.

#### CAPÍTULO SEGUNDO - Direitos e deveres dos Associados

##### ARTIGO 4º - Direitos

São direitos dos associados:

- a) Tomar parte nas reuniões da Assembleia Geral;
- b) Eleger e ser eleito para os cargos sociais;
- c) Solicitar informações aos órgãos da associação;
- d) Requerer a convocação extraordinária da Assembleia Geral, nos termos do artigo décimo segundo, número três.

##### ARTIGO 5º - Deveres

- a) Pagar a jóia e as quotas que forem fixadas pela Assembleia Geral;
- b) Desempenhar com zelo e gratuitamente os cargos para que forem eleitos, salvo legítimo impedimento;
- c) Pedir a exoneração, por escrito, quando entendam deixar de pertencer à Associação.

##### ARTIGO 6º - Obrigações

- 1. Os associados só podem exercer os seus direitos se tiverem em dia o pagamento das contribuições pecuniárias que forem decididas pela Assembleia Geral.
- 2. Podem ser excluídos os associados que se coloquem em situação de incompatibilidade com os fins da Associação, averiguada em processo com audiência do visado.

#### CAPÍTULO TERCEIRO - Os Órgãos

##### ARTIGO 7º - Órgãos

- 1. São órgãos da Associação a Assembleia Geral, a Direcção e o Conselho Fiscal.
- 2. A Direcção, o Conselho Fiscal e a Mesa da Assembleia são eleitos de dois em dois anos, através de listas nominativas
- 3. A convocação e a forma de funcionamento da Direcção e do Conselho Fiscal é regida pelos artigos 171.º do Código Civil.
- 4. A convocação e funcionamento da Assembleia Geral é regulada pelos artigos 174.º e 175.º do Código Civil.

##### ARTIGO 8º - Assembleia Geral

- 1. A Assembleia Geral é composta por todos os sócios no pleno gozo dos seus direitos, sendo a sua mesa composta por um Presidente, um Vice-Presidente e um Secretário.
- 2. Compete à Assembleia Geral:
  - a) Eleger a sua Mesa, a Direcção e o Conselho Fiscal;
  - b) Deliberar sobre o Relatório de Actividades e Contas de cada exercício anual apresentados pela Direcção, com Parecer do Conselho Fiscal;
  - c) Deliberar sobre as linhas gerais de actuação da Associação e sobre o Plano e Orçamento anual proposto pela Direcção;
  - d) Alterar os estatutos por maioria de, pelo menos, três quartos dos associados;
  - e) Aprovar os regulamentos internos;
  - f) Deliberar sobre a integração da Associação em pessoas colectivas de grau superior, como sejam as Federações;
  - g) Fixar a jóia e a quota dos associados, sob proposta da Direcção;
  - h) Deliberar sobre outros assuntos internos da Associação que constam da Ordem de Trabalhos.

#### ARTIGO 9.º - Direcção

1. A Direcção é o órgão executivo da Associação, sendo constituída por um mínimo de três elementos e um máximo de ....., sempre e em número ímpar, onde deve constar o Presidente, um Secretário e um Tesoureiro.
2. A Direcção é investida de todos os poderes de administração e gestão da Associação, tendo em vista a realização dos seus fins, competindo-lhes nomeadamente:
  - a) Representar a Associação em todos os actos e contratos, em grupo e fora dele;
  - b) Desenvolver as actividades aprovadas no seu Plano;
  - c) Elaborar anualmente e submeter ao Parecer do Conselho Fiscal e à aprovação da Assembleia Geral o Relatório e Contas do ano, bem como o Plano de Actividades e Orçamento para o ano seguinte;
  - d) Admitir novos associados;
  - e) Aceitar subsídios, donativos, heranças ou legados;
  - f) Exercer as demais competências previstas no regulamento interno e que a Assembleia Geral nela delegou.

#### ARTIGO 10.º - Conselho Fiscal

1. O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização e controlo da Associação, sendo composto por um Presidente, um Relator e um Secretário.
2. Compete em especial ao Conselho Fiscal:
  - a) Examinar a documentação e escrita da Associação;
  - b) Emitir parecer sobre o Relatório de Contas do ano anterior;
  - c) Acompanhar a actividade da Associação;
  - d) Dar parecer sobre e quaisquer outros assuntos que sejam presentes à sua apreciação.

#### ARTIGO 11.º - Receitas

As receitas da Associação dividem-se em ordinárias e extraordinárias.

1. São receitas ordinárias:
  - a) O produto das jóias e quotas;
  - b) Quaisquer outros créditos com carácter de regularidade;
2. São receitas extraordinárias:
  - a) Os subsídios;
  - b) Os donativos;
  - c) Quaisquer outros créditos de carácter eventual.

#### ARTIGO 12.º - Despesas

1. As despesas da Associação são ordinárias e extraordinárias.
2. São despesas ordinárias as necessárias ao regular funcionamento da actividade da Associação.
3. São despesas extraordinárias, todas as restantes.

### CAPÍTULO QUARTO - Alteração dos estatutos e dissolução da Associação

#### ARTIGO 13.º - Alteração dos Estatutos

Os estatutos da Associação só podem ser alterados por deliberação de pelo menos três quartos dos associados presentes em Assembleia Geral convocada expressamente para o efeito.

#### ARTIGO 14.º - Dissolução

1. A Associação só poderá ser dissolvida em Assembleia Geral expressamente convocada para o efeito, que deliberará por maioria de três quartos dos associados.
2. Quanto à deliberação sobre a forma de aplicação dos fundos do património, será nomeada uma Comissão Liquidatária para executar a mesma.

#### ARTIGO 15.º - Disposições Finais

Todos os casos omissos estatutariamente serão resolvidos nos termos das disposições legais aplicáveis às Associações, das normas regulamentares e pelas deliberações da Assembleia Geral.

#### ARTIGO 16.º - Casos Omissos

Os casos omissos serão resolvidos pela Assembleia Geral de acordo com a legislação em vigor, designadamente, os artigos cento e cinquenta e sete e seguintes do Código Civil, e o regulamento Geral Interno, cuja aprovação e alteração são da competência da Assembleia Geral.

## 6. Convocatória da Assembleia Geral Eleitoral

Associação de moradores \_\_\_\_\_

Assembleia Geral Eleitoral - Convocatória

De harmonia com o disposto nos Estatutos e no exercício da competência consignada no artigo \_\_\_\_\_, convoco a Assembleia Geral Eleitoral da Associação de moradores \_\_\_\_\_ para o dia \_\_\_\_\_ de Outubro de \_\_\_\_\_ com a seguinte

### ORDEM DE TRABALHOS:

- 1 - Eleição dos corpos gerentes da Associação;
- 2 - Tomada de posse.

A Assembleia Geral Eleitoral decorrerá no dia indicado entre as 20.00 e 23 horas, horário de abertura e encerramento da mesa de voto, localizada na sede da Associação, sita na Rua do Associativismo n.º 10, em Cascais, A apresentação da lista de candidatos decorre até às 18 horas do dia 21 de Outubro de 2010. Os associados poderão consultar o Regulamento Interno e eleitoral na sede.

Cascais, \_\_\_\_\_

O Presidente da Mesa da Assembleia Geral

## 7. Acta de primeira eleição dos corpos gerentes da Associação

Acta número dois

Aos vinte dias do mês de Agosto de 2010, pelas quinze horas, na Rua \_\_\_\_\_, n.º \_\_\_\_\_ freguesia de \_\_\_\_\_, reuniram-se em Assembleia Geral Eleitoral os associados da Associação de Moradores \_\_\_\_\_ para eleger os seus corpos gerentes para o quadriénio 2010-2012, sob a presidência do primeiro outorgante da escritura pública de constituição.

Apresentaram-se a sufrágio duas listas presididas respectivamente pelos associados \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ a quem foram atribuídas as letras A e B. Aceites as listas e vista a sua conformidade com a lei e estatutos, o presidente da mesa da Assembleia Geral deu a palavra (dez minutos) a cada um dos candidatos a presidente da Direcção para apresentar as suas propostas para a Associação no próximo quadriénio.

Em seguida, o presidente da Assembleia Geral deu início à votação eram decorridas \_\_\_\_\_ horas, e \_\_\_\_\_ minutos, encerrando a urna às \_\_\_\_\_ horas.

Encerrada a votação, abriu-se a urna eleitoral e procedeu-se aos trabalhos de apuramento; dando os seguintes resultados: lista A setenta votos; lista B vinte votos. Face a estes resultados o presidente anunciou o vencedor, o sócio \_\_\_\_\_ candidato da lista A.

Por fim anunciou igualmente os restantes eleitos e os respectivos cargos que passamos a transcrever:

Direcção \_\_\_\_\_

Mesa de Assembleia Geral \_\_\_\_\_

Conselho Fiscal \_\_\_\_\_

Por nada mais haver a tratar foi encerrada esta Assembleia Geral, quando eram \_\_\_\_\_ horas e \_\_\_\_\_ minutos da qual foi lavrada esta acta por mim, primeiro secretário de mesa que a subscrevi, a qual vai ser assinada pelo presidente da mesa e pelo segundo secretário.

## 8. Minuta de termo de posse

Auto de posse

Aos \_\_\_\_\_ dias do mês de \_\_\_\_\_ do ano de \_\_\_\_\_ na sede da Associação \_\_\_\_\_ perante mim, presidente da Assembleia Geral da Associação, compareceram os seguintes associados para tomarem posse dos cargos, para qual foram eleitos em Assembleia Geral Eleitoral realizada no passado dia \_\_\_\_\_ do mês \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Tendo-me certificado da identidade dos eleitos e legitimidade dos mesmos para ocupar os cargos seguintes nos corpos gerentes desta associação para o biénio 2010-12 (a):

Mesa da Assembleia Geral:

Presidente \_\_\_\_\_

Vice-Presidente \_\_\_\_\_

Para que conste lavrou-se o presente auto de posse que vai ser assinado pelos empossados nos corpos atrás referidos e por mim \_\_\_\_\_ (assinatura do Presidente) \_\_\_\_\_, presidente da Mesa da Assembleia Geral.

Mesa da Assembleia Geral:

Presidente \_\_\_\_\_ (assinatura) \_\_\_\_\_

1.º Secretário \_\_\_\_\_ (assinatura) \_\_\_\_\_

2.º Secretário \_\_\_\_\_ (assinatura) \_\_\_\_\_

Direcção:

Presidente \_\_\_\_\_ (assinatura) \_\_\_\_\_

1.º Secretário \_\_\_\_\_ (assinatura) \_\_\_\_\_

2.º Secretário \_\_\_\_\_ (assinatura) \_\_\_\_\_

Conselho Fiscal:

Presidente \_\_\_\_\_ (assinatura) \_\_\_\_\_

1.º Secretário \_\_\_\_\_ (assinatura) \_\_\_\_\_

2.º Secretário \_\_\_\_\_ (assinatura) \_\_\_\_\_





Parte III  
**Legislação**

## Parte III Legislação

### CAPÍTULO V

#### Organizações de moradores

##### Artigo 263.º

(Constituição e área)

1. A fim de intensificar a participação das populações na vida administrativa local podem ser constituídas organizações de moradores residentes em área inferior à da respectiva freguesia.

2. A assembleia de freguesia, por sua iniciativa ou a requerimento de comissões de moradores ou de um número significativo de moradores, demarcará as áreas territoriais das organizações referidas no número anterior, solucionando os eventuais conflitos daí resultantes.

##### Artigo 264.º

(Estrutura)

1. A estrutura das organizações de moradores é fixada por lei e compreende a assembleia de moradores e a comissão de moradores.

2. A assembleia de moradores é composta pelos residentes inscritos no recenseamento da freguesia.

3. A comissão de moradores é eleita, por escrutínio secreto, pela assembleia de moradores e por ela livremente destituída.

##### Artigo 265.º

(Direitos e competência)

1. As organizações de moradores têm direito:

a) De petição perante as autarquias locais relativamente a assuntos administrativos de interesse dos moradores;

b) De participação, sem voto, através de representantes seus, na assembleia de freguesia.

2. As organizações de moradores compete realizar as tarefas que a lei lhes confiar ou os órgãos da respectiva freguesia nelas delegarem.

...

## 2. CÓDIGO CIVIL

### Livro I

#### Parte Geral

### Título II

#### Das relações jurídicas

### Subtítulo I

#### Das pessoas

### Capítulo II

#### Pessoas colectivas

### Secção I

#### Disposições gerais

##### Artigo 157.º

(Campo de aplicação)

As disposições do presente capítulo são aplicáveis às associações que não tenham por fim o lucro económico dos associados, às fundações de interesse social, e ainda às sociedades, quando a analogia das situações o justifique.

##### Artigo 158.º

(Aquisição de personalidade)

1 - As associações constituídas por escritura pública ou por outro meio legalmente admitido, que contenham as especificações referidas no n.º 1 do artigo 167.º, gozam de personalidade jurídica.

2 - As fundações adquirem personalidade jurídica pelo reconhecimento, o qual é individual e da competência da autoridade administrativa.

(Redacção introduzida pelo Decreto-Lei n.º 496/77, de 25 de Novembro, com a redacção dada pela Lei n.º 40/2007, de 24 de Agosto.)

##### Artigo 158.º-A

(Nulidade do acto de constituição ou instituição)

É aplicável à constituição de pessoas colectivas, o disposto no artigo 280.º devendo o Ministério Público promover a declaração judicial da nulidade.

(Aditado pelo Decreto-Lei n.º 496/77, de 25 de Novembro.)

##### Artigo 159.º

(Sede)

A sede da pessoa colectiva é a que os respectivos estatutos fixarem ou na falta de designação estatutária, o lugar em que funciona normalmente a administração principal.

##### Artigo 160.º

(Capacidade)

1 -A capacidade das pessoas colectivas abrange todos os direitos e obrigações necessários ou convenientes à prossecução dos seus fins.

2 -Exceptuam-se os direitos e obrigações vedados por lei ou que sejam inseparáveis da personalidade singular.

##### Artigo 161.º

(Revogado pelo Decreto-Lei n.º 496/77, de 25 de Novembro.)

##### Artigo 162.º

(Órgãos)

Os estatutos da pessoa colectiva designarão os respectivos órgãos, entre os quais haverá um órgão colegial de administração e um conselho fiscal, ambos eles constituídos por um número ímpar de titulares, dos quais um será o presidente.

##### Artigo 163.º

(Representação)

1 -A representação da pessoa colectiva, em juízo e fora dele, cabe a quem os estatutos determinarem ou, na falta de disposição estatutária, à administração ou a quem por

ela for designado.

2 - A designação de representantes por parte da administração só é oponível a terceiros quando se prove que estes a conheciam.

#### Artigo 164.º

(Obrigações e responsabilidade dos titulares dos órgãos da pessoa colectiva)

1 - As obrigações e a responsabilidade dos titulares dos órgãos das pessoas colectivas para com estas são definidas nos respectivos estatutos, aplicando -se, na falta de disposições estatutárias, as regras do mandato, com as necessárias adaptações.

2 - Os membros dos corpos gerentes não podem abster-se de votar nas deliberações tomadas em reuniões a que estejam presentes, e são responsáveis pelos prejuízos delas decorrentes, salvo se houverem manifestado a sua discordância.

#### Artigo 165.º

(Responsabilidade civil das pessoas colectivas)

As pessoas colectivas respondem civilmente pelos actos ou omissões dos seus representantes, agentes ou mandatários nos mesmos termos em que os comitentes respondem pelos actos ou omissões dos seus comissários.

#### Artigo 166.º

(Destino dos bens no caso de extinção)

1 - Extinta a pessoa colectiva, se existirem bens que lhe tenham sido doados ou deixados com qualquer encargo ou que estejam afectadas a um certo fim, o tribunal, a requerimento do Ministério Público, dos liquidatários, de qualquer associado ou interessado, ou ainda de herdeiros do doador ou do autor da deixa testamentária, atribuí-los-á, com o mesmo encargo ou afectação, a outra pessoa colectiva.

2 - Os bens não abrangidos pelo número anterior têm o destino que lhes for fixado pelos estatutos ou por deliberação dos associados, sem prejuízo do disposto em leis especiais; na falta de lei ou de fixação especial, o tribunal, a requerimento do Ministério Público, dos liquidatários ou de qualquer associado ou interessado, determinará que sejam atribuídos a outra pessoa colectiva ou ao Estado, assegurando, tanto quanto possível, a realização dos fins da pessoa extinta.

(Redacção introduzida pelo Decreto-Lei n.º 496/77, de 25 de Novembro.)

### Secção II Associações

#### Artigo 167.º

(Acto de constituição e estatutos)

1 - O acto de constituição da associação especificará os bens ou serviços com que os associados concorrem para o património social, a denominação, fim e sede da pessoa colectiva, a forma do seu funcionamento, assim como a sua duração, quando a associação se não constitua por tempo indeterminado.

2 - Os estatutos podem especificar ainda os direitos e obrigações dos associados, as condições da sua admissão, saída e exclusão, bem como os termos da extinção da pessoa colectiva e consequente devolução do seu património.

#### Artigo 168.º

(Forma e publicidade)

1 - O acto de constituição da associação, os estatutos e as suas alterações devem constar de escritura pública, sem prejuízo do disposto em lei especial.

2 - O notário, a expensas da associação, promove de imediato a publicação da constituição e dos estatutos, bem como as alterações destes, nos termos legalmente previstos para os actos das sociedades comerciais.

3 - O acto de constituição, os estatutos e as suas alterações não produzem efeitos em relação a terceiros, enquanto não forem publicados nos termos do número anterior.

Nota: Redacção da Lei n.º 40/2007, de 24 de Agosto.

#### Artigo 169.º

(Revogado pelo Decreto-Lei n.º 496/77 de 25 de Novembro)

#### Artigo 170.º

(Titulares dos órgãos da associação e revogação dos seus poderes)

1 - É a assembleia geral que elege os titulares dos órgãos da associação, sempre que os estatutos não estabeleçam outro processo de escolha.

2 - As funções dos titulares eleitos ou designados são revogáveis, mas a revogação não prejudica os direitos fundados no acto da constituição.

3 - O direito de revogação pode ser condicionado pelos estatutos à existência de justa causa.

#### Artigo 171.º

(Convocação e funcionamento do órgão da administração e do conselho fiscal)

1 - O órgão da administração e o conselho fiscal são convocados pelos respectivos presidentes e só podem deliberar com a presença da maioria dos seus titulares.

2 - Salvo disposição legal ou estatutária em contrário, as deliberações são tomadas por maioria de votos dos titulares presentes, tendo o presidente, além do seu voto, direito a voto de desempate.

#### Artigo 172.º

(Competência da assembleia geral)

1 - Competem à assembleia geral todas as deliberações não compreendidas nas atribuições legais ou estatutárias de outros órgãos da pessoa colectiva.

2 - São, necessariamente, da competência da assembleia geral a destituição dos titulares dos órgãos da associação, a aprovação do balanço, a alteração dos estatutos, a extinção da associação e a autorização para esta demandar os administradores por factos praticados no exercício do cargo.

#### Artigo 173.º

(Convocação da assembleia)

1 - A assembleia geral deve ser convocada pela administração nas circunstâncias fixadas pelos estatutos e, em qualquer caso, uma vez em cada ano para aprovação do balanço.

2 - A assembleia será ainda convocada sempre que a convocação seja requerida, com um fim legítimo, por um conjunto de associados não inferior à quinta parte da sua totalidade, se outro número não for estabelecido nos estatutos.

3 - Se a administração não convocar a assembleia nos casos em que deve fazê-lo, a qualquer associado é lícito efectuar a convocação.

#### Artigo 174.º

(Forma da convocação)

1 - A assembleia geral é convocada por meio de aviso postal, expedido para cada um dos associados com a antecedência mínima de oito dias; no aviso indicar-se-á o dia, hora e local da reunião e respectiva ordem do dia.

2 - É dispensada a expedição do aviso postal referido no número anterior sempre que os estatutos prevejam a convocação da assembleia geral mediante publicação do respectivo aviso nos termos legalmente previstos para os actos das sociedades comerciais.

3 - São anuláveis as deliberações tomadas sobre matéria estranha à ordem do dia, salvo se todos os associados compareceram à reunião e todos concordaram com o aditamento.

4 - A comparência de todos os associados sanciona quaisquer irregularidades da convocação, desde que nenhum deles se oponha à realização da assembleia.

Nota: Redacção da Lei n.º 40/2007, de 24 de Agosto.

#### Artigo 175.º

(Funcionamento)

1 - A assembleia não pode deliberar, em primeira convocação, sem a presença de metade, pelo menos, dos seus associados.

2 - Salvo o disposto nos números seguintes, às deliberações são tomadas por maioria absoluta de votos dos associados presentes.

3 - As deliberações sobre alterações dos estatutos exigem o voto favorável de três quartos do número dos associados presentes.

4 - As deliberações sobre a dissolução ou prorrogação da pessoa colectiva requerem o voto favorável de três quartos do número de todos os associados.

5 - Os estatutos podem exigir um número de votos superior ao fixado nas regras anteriores.

#### Artigo 176.º

(Privação do direito de voto)

1 - O associado não pode votar, por si ou como representante de outrem, nas matérias em que haja conflito de interesses entre a associação e ele, seu cônjuge, ascendentes ou descendentes.

2 - As deliberações tomadas com infracção do disposto no número anterior são anuláveis, se o voto do associado impedido for essencial à existência da maioria necessária.

#### Artigo 177.º

(Deliberações contrárias a lei ou aos estatutos)

As deliberações da assembleia geral contrárias à lei ou aos estatutos, seja pelo seu objecto, seja por virtude de irregularidades havidas na convocação dos associados ou no funcionamento da assembleia, são anuláveis.

#### Artigo 178.º

(Regime de anulabilidade)

1 - A anulabilidade prevista nos artigos anteriores pode ser arguida, dentro do prazo de seis meses, pelo órgão de administração ou por qualquer associado que não tenha

votado a deliberação.

2 - Tratando-se de associado que não foi convocado regularmente para a reunião da assembleia, o prazo só começa a correr a partir da data em que ele teve conhecimento da deliberação.

#### Artigo 179.º

( Protecção dos direitos de terceiro)

A anulação das deliberações da assembleia não prejudica os direitos que terceiro de boa fé haja adquirido em execução das deliberações anuladas.

#### Artigo 180.º

(Natureza pessoal da qualidade do associado)

Salvo disposição estatutária em contrário, a qualidade de associado não é transmissível, quer por acto entre vivos, quer por sucessão; o associado não pode incumbir outrem de exercer os seus direitos pessoais.

#### Artigo 181.º

(Efeitos da saída ou exclusão)

O associado que por qualquer forma deixe de pertencer à associação não tem direito de repetir as quotizações que haja pago e perde o direito ao património social, sem prejuízo da sua responsabilidade por todas as prestações relativas ao tempo em que foi membro da associação.

#### Artigo 182.º

(Causas de extinção)

1 - As associações extinguem-se:

- a) Por deliberação da assembleia geral;
- b) Pelo decurso do prazo, se tiverem sido constituídas temporariamente;
- c) Pela verificação de qualquer outra causa extintiva prevista no acto de constituição ou nos estatutos;
- d) Pelo falecimento ou desaparecimento de todos os associados;
- e) Por decisão judicial que declare a sua insolvência.

2 - As associações extinguem-se ainda por decisão judicial:

- a) Quando o seu fim se tenha esgotado ou se haja tornado impossível;
- b) Quando o seu fim real não coincida com o fim expresso no acto de constituição ou nos estatutos;
- c) Quando o seu fim seja sistematicamente prosseguido por meios ilícitos ou imorais;
- d) Quando a sua existência se torne contrária à ordem pública.

Nota: Redacção introduzida pelo Decreto-Lei n.º 496/77, de 25 de Novembro.

#### Artigo 183.º

(Declaração da extinção)

1 - Nos casos previstos nas alíneas b) e c) do n.º 1 do artigo anterior, a extinção só se produzirá se, nos trinta dias subsequentes à data em que devia operar-se, a assembleia geral não decidir a prorrogação da associação ou a modificação dos estatutos.

2 - Nos casos previstos no n.º 2 do artigo precedente, a declaração de extinção pode ser pedida em julgo pelo Ministério Público ou por qualquer interessado.

3 - A extinção da declaração de insolvência dá-se em consequência da própria declaração.

Nota: Redacção introduzida pelo Decreto-Lei n.º 496/77, de 25 de Novembro.

**Artigo 184.º**  
(Efeitos da extinção)

1 - Extinta a associação, os poderes dos seus órgãos ficam limitados à prática dos actos meramente conservatórios e dos necessários, quer à liquidação do património social, quer à ulimação dos negócios pendentes; pelos actos restantes e pelos danos que deles advenham à associação respondem solidariamente os administradores que os praticarem.

2 - Pelas obrigações que os administradores contraírem, a associação só responde perante terceiros se estes estavam de boa fé e à extinção não tiver sido dada a devida publicidade.

Secção III  
Fundações

...

Capítulo III  
(Associações sem personalidade jurídica e comissões especiais)

Nota: A redacção da epígrafe do Capítulo III foi alterada pelo Decreto-Lei n.º 496/77, de 25 de Novembro.

**Artigo 195.º**  
(Organização e administração)

1 - À organização interna e administração das associações sem personalidade jurídica são aplicáveis as regras estabelecidas pelos associados e, na sua falta, as disposições legais relativas às associações, exceptuadas as que prespõem a personalidade destas.

2 - As limitações impostas aos poderes normais dos administradores só são oponíveis a terceiro quando este as conhecia ou devia conhecer.

3 - À saída dos associados é aplicável o disposto no artigo.

**181.º**

Nota: Redacção introduzida pelo Decreto-Lei n.º 496/77, de 25 de Novembro.

**Artigo 196.º**  
(Fundo comum das associações)

1 - As contribuições dos associados e os bens com elas adquiridos constituem o fundo comum da associação.

2 - Enquanto a associação subsistir nenhum associado pode exigir a divisão do fundo comum e nenhum credor dos associados tem o direito de o fazer executar.

**Artigo 197.º**  
(Liberalidades)

1 - As liberalidades em favor de associações sem personalidade jurídica consideram-se feitas aos respectivos associados, nessa qualidade, salvo se o autor tiver condicionado a deixa ou doação à aquisição da personalidade jurídica; neste caso, se tal aquisição se não verificar dentro do prazo de um ano, fica a disposição sem efeito.

2 - Os bens doados ou deixados à associação sem personalidade jurídica acrescem ao fundo comum, independentemente de outro acto de transmissão.

Nota: Redacção introduzida pelo Decreto-Lei n.º 496/77, de 25 de Novembro.

**Artigo 198.º**  
(Responsabilidade por dívidas)

1 - Pelas obrigações validamente assumidas em nome

da associação responde o fundo comum e, na falta ou insuficiência deste, o património daquele que as tiver contraído; sendo o acto praticado por mais de uma pessoa, respondem todas solidariamente.

2 - Na falta ou insuficiência do fundo comum e do património dos associados directamente responsáveis, têm os credores acção contra os restantes associados, que respondem proporcionalmente à sua entrada para o fundo comum.

3 - A representação em juízo do fundo cabe àqueles que tiverem assumido a obrigação.

**Artigo 199.º**  
(Comissões especiais)

As comissões constituídas para realizar qualquer plano de socorro ou beneficência, ou promover a execução de obras públicas, monumentos, festivais, exposições, festejos e actos semelhantes, se não pedirem o reconhecimento da personalidade da associação ou não a obtiverem, ficam sujeitas, na falta de lei em contrário, às disposições subsequentes.

**Artigo 200.º**

(Responsabilidade dos organizadores e administradores)

1 - Os membros da comissão e os encarregados de administrar os seus fundos são pessoal e solidariamente responsáveis pela conservação dos fundos recolhidos e pela sua afectação ao fim anunciado.

2 - Os membros da comissão respondem ainda, pessoal e solidariamente, pelas obrigações contraídas em nome dela.

3 - Os subscritores só podem exigir o valor que tiverem subscrito quando se não cumpra, por qualquer motivo, o fim para que a comissão foi constituída.

**Artigo 201.º**  
(Aplicação dos bens a outro fim)

1 - Se os fundos angariados forem insuficientes para o fim anunciado, ou este se mostrar impossível, ou restar algum saldo depois de satisfeito o fim da comissão, os bens terão a aplicação prevista no acto constitutivo da comissão ou no programa anunciado.

2 - Se nenhuma aplicação tiver sido prevista e a comissão não quiser aplicar os bens a um fim análogo, cabe à autoridade administrativa prover sobre o seu destino, respeitando na medida do possível a intenção dos subscritores.

**Artigo 201.º -A**  
(Publicidade)

As associações e as comissões especiais sem personalidade jurídica promovem a publicação da sua constituição, da sua sede e do seu programa nos termos legalmente previstos para os actos das sociedades comerciais.

(O artigo 201.º -A foi aditado pelo artigo 18.º da Lei n.º 40/2007, de 24 de Agosto.)

### 3. Outra legislação relevante

#### a) Associação na hora

Lei n.º 40/2007, de 24 de Agosto, com alterações do DL n.º 247-B/2008, de 30 de Dezembro

Aprova um regime especial de constituição imediata de associações e actualiza o regime geral de constituição previsto no Código Civil

#### b) Registo Nacional de Pessoas Colectivas

DL n.º 129/98, de 13 de Maio

Contém as seguintes alterações: DL n.º 12/2001, de 25 de Janeiro, DL n.º 323/2001, de 17 de Dezembro, DL n.º 2/2005, de 04 de Janeiro; Rectif. N.º 6/2005, de 17 de Fevereiro; DL n.º 111/2005, de 08 de Julho; DL n.º 76-A/2006, de 29 de Março; DL n.º 125/2006, de 29 de Junho; DL n.º 8/2007, de 17 de Janeiro; DL n.º 247-B/2008, de 30 de Dezembro; DL n.º 122/2009, de 21 de Maio; Lei n.º 29/2009, de 29 de Junho

c) Cria e regula o cartão da empresa e o Sistema de Informação da Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (SICAE) e adopta medidas de simplificação no âmbito dos regimes do Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC), ...do regime especial de constituição imediata de associações («associação na hora»).

Decreto-Lei n.º 247-B/2008, de 30 de Dezembro

# linkar

Você e a sua Associação na Internet!



[www.linkarcascais.org](http://www.linkarcascais.org)