

Uma associação não é um grupo de amigos

As três fechaduras que separam o associativismo do absolutismo — um Regulamento Interno real, artigo a artigo

Gaspar do Amaral · 21 de outubro de 2026

Um telefonema a um sábado à noite

Imagine que recebe, num sábado à noite, uma mensagem no telemóvel: «Temos reunião na segunda-feira, às nove. Presido eu.»

Não diz onde. Não diz o que vai ser decidido. Não diz quem convocou, nem ao abrigo de que regra.

Na segunda-feira, perto da meia-noite, sai da sala com três decisões tomadas. Uma delas afeta-o diretamente. Nenhuma estava escrita em lado nenhum quando entrou.

A pergunta é simples: **isto foi uma reunião?**

A resposta do direito é não. Foi um encontro. E um encontro não delibera — porque ninguém foi regularmente chamado a estar lá, ninguém soube ao que ia, e, no fim, ninguém consegue provar o que se passou.

Parece um pormenor de secretaria. Não é. É a fronteira entre uma associação e uma corte.

O que é, afinal, uma associação

A liberdade de associação é um direito fundamental: o artigo 46.º da Constituição diz que os cidadãos têm o direito de constituir associações livremente e sem autorização de ninguém. Essa é a parte generosa. A parte exigente vem a seguir, no Código Civil, que dedica às associações os artigos 167.º a 184.º.

Porque uma associação não é um convívio com nome. É uma **pessoa coletiva**: tem denominação, sede, número de identificação fiscal, órgãos, património, receitas e despesas. Pode assinar contratos, receber subsídios públicos, contrair dívidas e ser demandada em tribunal. Existe independentemente das pessoas que, em cada momento, a dirigem.

Pense na diferença entre duas coisas que parecem iguais. O grupo que joga futebol às terças-feiras combina por mensagem, decide por consenso, desfaz-se quando apetecer e não deve nada a ninguém. O clube que aluga um campo, tem uma conta bancária, emite recibos e recebe um apoio da câmara já não pode funcionar assim. A partir do momento em que existe como pessoa coletiva, passa a haver regras que não dependem da vontade de quem lá está — e que continuam a valer quando essas pessoas saírem.

É exatamente para isso que servem os estatutos e o regulamento interno: para que a associação sobreviva às pessoas que a dirigem. Um regulamento não é um incômodo que a direção suporta. **É a única coisa que impede que a associação seja de quem a dirige.**

As três fechaduras

Toda esta arquitetura, por mais complicada que pareça, assenta em três documentos. Três e não mais: a **convocatória**, a **ordem de trabalhos** e a **ata**.

Já lida com as três, provavelmente sem reparar. Se o administrador do seu prédio lhe telefonasse num domingo a dizer «amanhã decidimos se trocamos o elevador», o senhor diria que não. Diria: mande a convocatória, com a ordem de trabalhos e com antecedência, que eu quero ver os orçamentos antes. E teria razão — a lei dá-lha, e ninguém acharia que estava a ser difícil.

Num condomínio, isto é evidente para toda a gente. Numa associação, estranhamente, há quem ache que é burocracia.

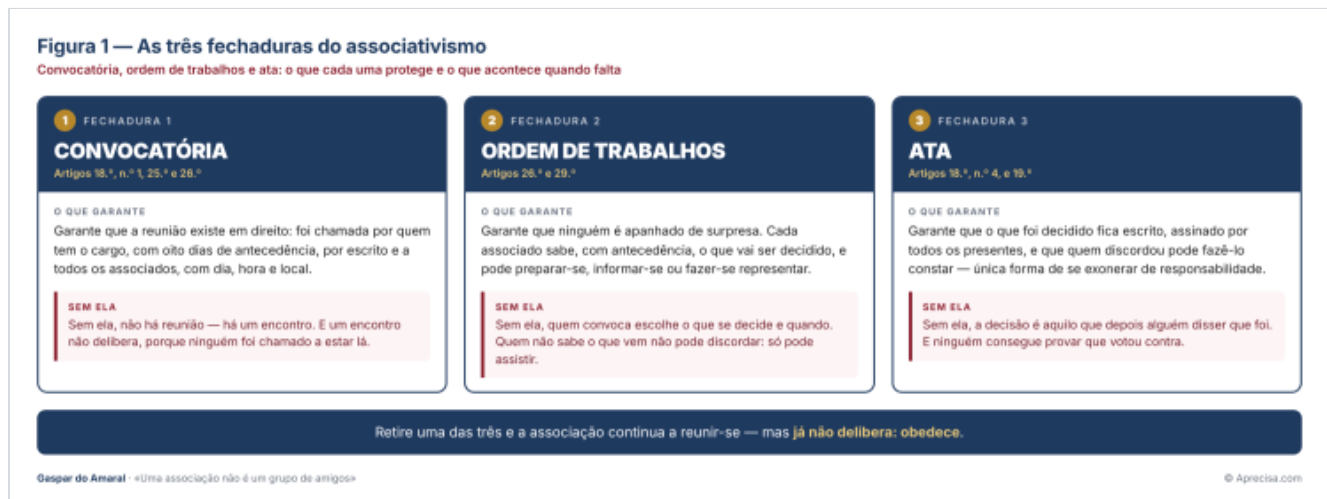


Figura 1 — As três fechaduras do associativismo — o que cada documento protege e o que acontece quando falta.

A Figura 1 mostra que cada um dos três documentos responde a uma pergunta diferente, e que as três perguntas são independentes. A convocatória responde a *quando e por ordem de quem nos reunimos*. A ordem de trabalhos responde a *o que vamos decidir*. A ata responde a *o que ficou decidido e quem quis o quê*. Repare no efeito de conjunto: enquanto as três estiverem de pé, nenhuma pessoa, por mais autoridade que tenha, controla sozinha o processo — porque a resposta a cada pergunta está em mãos diferentes e em momentos diferentes. Retire uma delas e as três perguntas passam a ter a mesma resposta.

O que nasce quando as fechaduras caem

Vale a pena fazer a conta devagar, porque é aqui que está tudo.

Sem convocatória, quem decide *quando* se reúne é quem quer reunir. Sem ordem de trabalhos, quem decide *o que* se discute é quem conduz a sessão. Sem ata, o que foi decidido passa a ser *aquilo que alguém disser depois que foi*.

As três perguntas — quando, o quê, e o que ficou — passam a ter a mesma resposta: uma pessoa.

A isto, historicamente, deu-se um nome. Chamou-se-lhe poder absoluto. E não é uma figura de estilo: **absoluto** vem de *absolutus*, solto, desligado, desprendido. O poder absoluto é, literalmente, o poder que não está preso a nenhuma regra anterior a si próprio. Não é o poder mau — é o poder sem vínculo.

Uma associação que deixa cair as três fechaduras não se torna uma associação má. Torna-se **outra coisa**. Mantém o nome, o logótipo, os sócios e as quotas, mas o modelo de decisão que lá dentro funciona já não é o associativo.

Figura 2 — Os dois modelos

A mesma sala, as mesmas pessoas, a mesma hora. O que muda é quem decide o que se decide

	MODELO ASSOCIATIVO A regra é anterior às pessoas	MODELO DE CORTE A vontade é anterior à regra
Quem convoca	Quem tem o cargo, e só ele. Se faltar, substitui quem o Regulamento indica.	Quem tem influência. O cargo empresta-se por mensagem.
O que se discute	O que está na ordem de trabalhos, enviada a todos com oito dias.	O que for lembrado na altura, por quem está a conduzir.
Quem decide	O órgão, em colégio, por maioria dos titulares presentes.	Uma pessoa, com os outros a assistir e a validar.
O que fica escrito	Ata com as deliberações e o sentido de voto, assinada por todos.	Uma folha com presenças. Ou nada.
Quem pode discordar	Qualquer titular, e fá-lo constar em ata — artigo 19.º.	Quem não incomoda. A discordância fica na conversa do corredor.
Quem fica responsável	Quem votou a favor. Quem votou contra fez consignar e exonera-se.	Todos os que assinaram, incluindo quem foi contra e se calou.

Nenhuma associação decide passar de um modelo para o outro. Passa por omissão, uma formalidade de cada vez.

Gaspar do Amaral · «Uma associação não é um grupo de amigos»

© Aprecisa.com

Figura 2 — Os dois modelos de decisão — as mesmas pessoas, na mesma sala, com resultados institucionais opostos.

A Figura 2 compara os dois modelos linha a linha, e o que ela torna visível é que a diferença não está nas intenções de ninguém. Está na ordem de precedência entre a regra e a vontade. No modelo associativo, a regra é anterior às pessoas: existia antes de elas chegarem e continuará depois de saírem. No modelo de corte, a vontade é anterior à regra, e a regra é invocada quando convém ao resultado. Nenhuma associação delibera mudar de coluna. A passagem faz-se por omissão — uma convocatória dispensada aqui, uma ata adiada ali — e, quando alguém dá por ela, já não há na coluna da esquerda nada a que se agarrar.

O ridículo de ser apanhado de surpresa

Ninguém compra uma casa sem ler a escritura antes. Ninguém assina um contrato de trabalho que só lhe mostram no momento de assinar. Ninguém aceita uma consulta sem saber de que especialidade é. Ninguém vai a um restaurante que se recusa a mostrar a ementa.

E, no entanto, há associações em que se entra numa sala sem saber o que vai ser votado — e em que perguntar o que está na ordem de trabalhos é visto como falta de confiança.

A lei não acha graça nenhuma a isto. O artigo 174.º, n.º 3, do Código Civil é direto:

«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.»

O Regulamento Interno que aqui se analisa diz exatamente o mesmo no seu artigo 29.º, n.º 1. Quer dizer: uma decisão tomada sobre um ponto que não constava da convocatória pode ser anulada a pedido de qualquer associado. Quem a tomou não ganhou tempo — gastou uma reunião e deixou o problema por resolver, acrescido de um vício.

Repare na exigência da exceção: **todos** presentes e **todos** de acordo. Não a maioria. Não os que estavam. Todos. Porque o que ali está em causa não é a vontade do grupo — é o direito de cada pessoa a não ser surpreendida. Um direito individual não se vota.

E há um efeito prático que raramente se menciona. A ordem de trabalhos não serve apenas para informar: serve para **permitir a ausência**. Quem sabe o que vai ser decidido pode preparar-se, pedir documentos, consultar alguém ou fazer-se representar. Quem não sabe só tem uma hipótese de participar: estar lá. É assim que uma ordem de trabalhos omissa se transforma, sem que ninguém o diga em voz alta, num instrumento de seleção de quem decide.

Cinco erros que quase sempre se cometem sem má intenção

Os cinco erros seguintes repetem-se em associações de todo o país, em juntas, em clubes e em condomínios. Nenhum deles exige má-fé. Todos eles têm o mesmo remédio: uma frase escrita no sítio certo.

Erro 1 — Mandar outra pessoa convocar a reunião

O artigo 18.º, n.º 1, do Regulamento diz que «os órgãos de administração ou de fiscalização são convocados pelos respectivos presidentes». Não diz «ou por quem eles indicarem».

O poder de convocar está colado ao cargo, e não à pessoa. Pode ser exercido por quem substitui o titular — mas **por força da regra, não por convite**. São coisas diferentes, e a diferença é exatamente a que separa os dois modelos da Figura 2.

No dia a dia é óbvio. Um professor que não pode dar a aula não telefona a um aluno a pedir-lhe que a dê por ele. A escola tem um sistema de substituições, previsto antes, que funciona sozinho. O lugar não se empresta: substitui-se.

COMO SE FAZ BEM

A convocatória sai assinada por quem preside. Se o presidente estiver impedido, assina quem o Regulamento designa para o substituir — no caso da Direção, o Vice-Presidente, por força do artigo 34.º — e a convocatória diz, numa linha, que é feita nessa qualidade. Se o órgão quiser mesmo delegar, delega como colégio: deliberação da Direção, âmbito definido, registo em ata, nos termos do artigo 32.º, n.º 2.

Erro 2 — Faltar sem dizer que se falta

A substituição prevista no artigo 34.º não é um favor nem uma gentileza entre duas pessoas: é uma regra que opera sozinha. Mas opera a partir de um facto — a falta ou o impedimento do titular. E esse facto tem de ficar registado.

Num jogo de futebol, quando o árbitro não pode continuar, o quarto árbitro assume. Ninguém lhe pede licença e ninguém vota. Mas fica escrito na ficha de jogo: a que minuto, e porquê. É esse registo que torna válido tudo o que vem depois.

COMO SE FAZ BEM

A ata regista, logo no início: quem faltou, se a falta foi comunicada, a que título assume quem preside, e com que fundamento regulamentar. Três linhas. Sem elas, qualquer deliberação da sessão pode ser contestada pela base — e não pelo mérito, que é sempre a forma mais estéril de perder uma discussão.

Erro 3 — Decidir sozinho em nome de um órgão colegial

Uma direcção não é um chefe com assistentes. É um **órgão colegial**: a vontade não é a de quem preside, é a que resulta da votação dos seus titulares. O artigo 18.º, n.º 2, não deixa margem — as deliberações «são tomadas por maioria dos votos dos titulares presentes ou representados».

O presidente tem mais um poder do que os outros, e apenas um: o voto de desempate, que o mesmo número lhe dá. Repare bem no que isso significa. Um voto de desempate só existe quando houve empate. E só há empate quando houve votação. O Regulamento, ao dar esse poder ao presidente, está a dizer-lhe, pela mesma frase, que **tem de haver votação**.

Pense num júri de um concurso. O presidente do júri conduz os trabalhos, organiza as sessões e assina os documentos. Não escolhe o vencedor. Se escolhesse, não seria um júri: seria um avaliador com testemunhas.

COMO SE FAZ BEM

Cada ponto da ordem de trabalhos termina com uma deliberação escrita e com o sentido de voto. Se foi por unanimidade, diz-se. Se houve votos contra, dizem-se e identificam-se. Uma ata que descreve a conversa e não regista a decisão não documentou nada.

Erro 4 — Afastar alguém da deliberação por razões pessoais

Este é o mais delicado e o mais grave, e acontece quase sempre da mesma maneira. Um titular de um órgão declara que não fala com outro, ou que deixou de interagir com ele por questões pessoais. Pode ser sincero. Pode até ser humanamente compreensível.

Mas tem uma consequência que raramente se mede. Se o órgão decide em colégio e um dos seus titulares é posto de fora da deliberação — porque não é contactado, não é informado ou não é convocado —, então **o órgão deixou de deliberar**. Passou a deliberar uma parte dele. E uma parte de um órgão não é o órgão.

Há um segundo efeito, pior do que o primeiro. O artigo 18.º, n.º 3, manda que as votações sobre «assuntos de incidência pessoal» dos membros sejam feitas por escrutínio secreto. O escrutínio secreto não é uma formalidade antiga: existe para que ninguém tenha de votar à vista de quem o pode penalizar por isso. Ora, declarar perante o órgão, antes da votação, que não se interage com determinado membro é esvaziar essa garantia pelo avesso — é informar a sala do lado de que se espera que ela esteja.

O ponto decisivo é este, e convém dizê-lo sem rodeios: **o direito de participar e de votar não pertence ao titular. Pertence aos associados que o elegeram.** Quem o afasta não está a resolver uma desavença pessoal; está a dispor de um mandato que não é seu.

Num condomínio ninguém hesitaria. Nenhum condômino perde o direito de votar por estar de relações cortadas com o administrador. A ideia seria tão absurda que não chegaria a ser discutida.

COMO SE FAZ BEM

As desavenças pessoais tratam-se fora do órgão e nunca pela via da exclusão. Todos os titulares são convocados, todos recebem a mesma informação ao mesmo tempo, e as matérias de incidência pessoal vão a escrutínio secreto — sem declarações prévias sobre pessoas. Quem tiver interesse direto numa matéria declara o impedimento e ausenta-se da votação, nos termos do artigo 20.º, n.º 4. É o contrário de excluir: é autoexcluir-se onde a regra o manda.

Erro 5 — Não lavrar ata, ou lavrar uma ata sem deliberações

O artigo 18.º, n.º 4, não admite exceções: «serão sempre lavradas actas das reuniões de qualquer órgão da Associação, que serão assinadas por todos os membros presentes».

Uma ata que diz quem esteve presente e não diz o que se decidiu é uma lista de presenças com cabeçalho solene. Imagine que paga quinhentos euros e lhe entregam um papel onde está escrito «esteve aqui». Não diz quanto pagou, nem a quem, nem porquê. Serve para alguma coisa? Uma ata sem deliberações é exatamente isso — e, ao contrário do recibo, ninguém a pode pedir outra vez daqui a um ano.

E depois há o artigo 19.º, que é a razão pela qual nenhum membro de um órgão deveria assinar uma ata distraído. Diz ele que os membros dos corpos gerentes respondem pelas faltas e irregularidades cometidas no exercício do mandato — **salvo** se tiverem votado contra e o fizerem consignar na ata, ou se, não tendo participado, a reprovarem por declaração na ata da sessão seguinte.

Leia-se ao contrário, que é como funciona na prática: quem assinou e nada fez constar, concordou. A discordância dita no corredor, no carro ou no grupo de mensagens não existe para o Regulamento. Só existe o que está escrito na ata.

COMO SE FAZ BEM

No fim de cada ponto, quem discorda diz, em voz alta: «peço que fique em ata que votei contra, pelo seguinte motivo». E confirma, antes de assinar, que ficou lá — com as palavras que usou, e não com uma versão educada delas. É a única porta de saída que o Regulamento abre, e fecha-se no momento da assinatura.

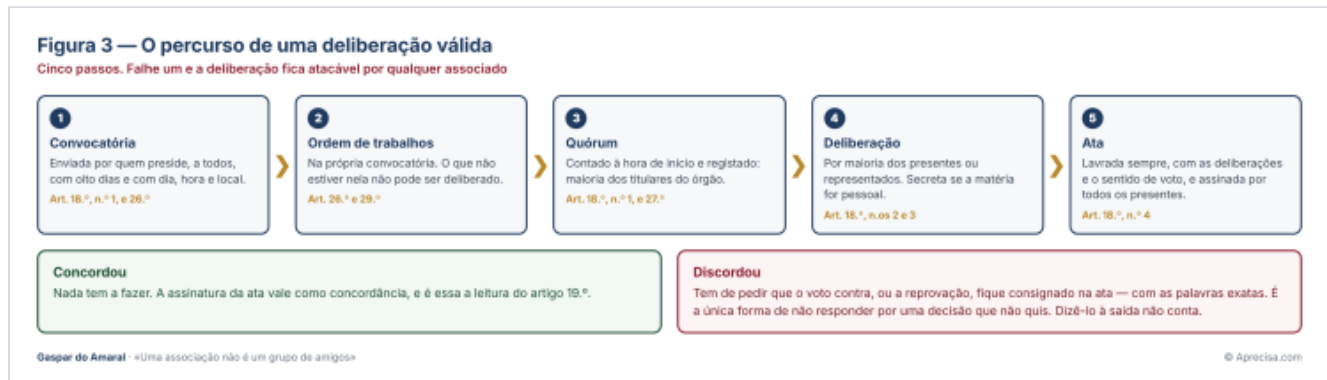


Figura 3 — O percurso de uma deliberação válida, do momento da convocatória ao momento da assinatura.

A Figura 3 segue uma deliberação do princípio ao fim e mostra que os cinco passos estão em série, não em paralelo: não há como compensar a falha de um com o zelo nos outros. Uma reunião impecavelmente conduzida, com debate aprofundado e decisão sensata, continua atacável se a convocatória não cumpriu os oito dias. É uma propriedade incómoda, mas é precisamente o que dá valor ao processo: as garantias não são negociáveis contra a qualidade do resultado. Na parte inferior está o que mais pessoas desconhecem — a bifurcação do artigo 19.º, que converte o silêncio em concordância e que só a declaração em ata consegue inverter.

Quantos são, e porque é que o número importa

Há uma pergunta que, em período eleitoral, divide associações inteiras: afinal, quantas pessoas é que isto tem de ter? A resposta está escrita, e não admite leituras.



Figura 4 — Os órgãos da Associação e o número de lugares que o Regulamento fixa para cada um.

A Figura 4 junta num só quadro aquilo que está disperso por quatro artigos do Regulamento, e o resultado explica mais do que parece. A Assembleia Geral não tem número: é o universo dos eleitores, e por isso tudo começa sempre pelo caderno eleitoral. Os outros três órgãos têm número fixo, e a soma dá dezanove lugares eleitos em cada

mandato — treze efetivos e seis suplentes. Daqui decorrem duas consequências práticas. A primeira é que uma lista só é completa quando preenche os dezanove lugares. A segunda, menos evidente e mais útil, é que os suplentes existem para serem chamados: quando um lugar vagar, há alguém já eleito para o ocupar, e chamá-lo não é uma eleição nova — é o funcionamento normal daquilo que a Assembleia já decidiu.

O Regulamento, artigo a artigo

Segue-se, na íntegra, o Regulamento Interno de uma associação cultural portuguesa, nos seus quarenta e seis artigos, aprovado por unanimidade em Assembleia Geral de 2019. Para cada artigo indicam-se três coisas: o que determina, o que não se deve fazer, e como se faz bem. Os exemplos são genéricos e reconhecíveis — o leitor encontrará neles mais associações do que esta.

O primeiro capítulo parece decorativo e não é. É aqui que se fixa o objeto da Associação — e o objeto é o critério com que se mede tudo o resto. Uma iniciativa que não sirva o objeto escrito no artigo 2.º não tem lugar, por muito meritória que seja.

Tabela 1 — Capítulo I — Denominação, natureza e fins (artigos 1.º a 5.º)

Regulamento Interno de uma associação cultural portuguesa, aprovado por unanimidade em Assembleia Geral de 2019

ARTIGO	O QUE O REGULAMENTO DETERMINA	O QUE NÃO SE DEVE FAZER	COMO SE FAZ BEM
1.º Denominação, âmbito e sede	Fixa a denominação, a natureza sem fins lucrativos, a data de constituição, a sede e o número de identificação fiscal.	Convocar reuniões para local diferente da sede sem o dizer na convocatória. Usar o nome da Associação em iniciativas pessoais.	Indicar sempre o local exato na convocatória. Se a reunião for fora da sede, dizê-lo e explicar porquê.
2.º Fins	O objeto é o estudo, a investigação e a divulgação de um determinado património histórico e cultural.	Usar a estrutura da Associação para querelas pessoais ou para promover interesses privados alheios ao objeto.	Medir cada iniciativa com uma pergunta simples: isto serve o objeto que está escrito no artigo 2.º?
3.º Atividades	Sete atividades: estudos, conferências, colóquios e congressos, celebrações, formação de jovens académicos, relações com entidades congêneras e edição de livros e revistas.	Editar publicações em nome da Associação sem deliberação do órgão competente, e depois apresentá-las como posição de todos.	Cada publicação com decisão registada em ata e autoria claramente identificada: o que é do autor é do autor.
4.º Parcerias	A Associação pode associar-se e colaborar com entidades congêneras, privadas, públicas ou institucionais.	Assinar protocolos em nome da Associação por iniciativa individual, mesmo quando a intenção é boa.	Acordos de cooperação deliberados pela Direção, ao abrigo do artigo 32.º, n.º 1, alínea e).
5.º Objetividades	Mantém os associados informados e cria os meios de contacto para que os membros dos órgãos sejam fiéis intérpretes dos associados.	Informar apenas quem convém. Usar grupos privados para combinar aquilo que é de todos.	Informação igual para todos, pelo mesmo canal e ao mesmo tempo. É a medida mais barata de paz interna.

Gaspar do Amaral - «Uma associação não é um grupo de amigos»

© Apreçisa.com

Tabela 1 — Capítulo I — Denominação, natureza e fins (artigos 1.º a 5.º)

Este capítulo trata de quem pertence à Associação e em que condições. Dois artigos merecem atenção redobrada: o 9.º, que diz que a qualidade de associado se prova pelo livro de registo — e não por uma folha de cálculo — e o 12.º, que fixa as únicas duas condições para votar: quotas em dia e quatro meses de antiguidade.

Tabela 2 — Capítulo II — Dos associados (artigos 6.º a 15.º)

Regulamento Interno de uma associação cultural portuguesa, aprovado por unanimidade em Assembleia Geral de 2019

ARTIGO	O QUE O REGULAMENTO DETERMINA	O QUE NÃO SE DEVE FAZER	COMO SE FAZ BEM
6.º Categorias	Cinco categorias: fundadores (os dezanove que integraram os primeiros órgãos sociais), promotores, efetivos (quota anual fixada pela Direção), beneméritos e honorários.	Inventar categorias novas. Tratar como associado quem nunca foi admitido por deliberação da Direção.	Admitido por deliberação da Direção (artigo 32.º, n.º 1, alínea f), registada em ata e lançada no livro.
7.º Graus de honra	Os sócios honorários distinguem-se em três graus: Canceleiros, Infantes e Cavaleiros.	Atribuir graus por simpatia pessoal ou por conveniência de ocasião.	Proposta fundamentada, submetida à Assembleia Geral nos termos dos artigos 8.º e 22.º, alínea g).
8.º Nomeação do associado	Os fundadores e a Direção podem propor à Assembleia Geral a atribuição do título de associado honorário.	Anunciar publicamente um sócio honorário antes de a Assembleia Geral ter deliberado. Depois já não há como recuar sem humilhar alguém.	Proposta, deliberação da Assembleia, e só então a comunicação pública.
9.º Livro dos associados	A qualidade de associado prova-se pela inscrição no livro de registo, que a Associação obrigatoriamente possui, e pelo cartão emitido pela Direção.	Gerir os sócios por uma folha de cálculo pessoal, com números repetidos e receitas lançadas na coluna errada. A folha não é o livro.	Livro de registo único, atualizado e consultável. A folha de cálculo é cópia de trabalho e nada mais.
10.º Direitos	Participar nas reuniões, eleger e ser eleito, requerer Assembleia extraordinária, frequentar as instalações, examinar livros e contas, participar em grupos de trabalho e propor iniciativas.	Recusar informação a quem a requer de forma fundamentada, ou responder com silêncio, que é a forma educada de recusar.	Pedido por escrito com cinco dias de antecedência e resposta fundamentada, ainda que seja de indeferimento.
11.º Deveres	Pagar pontualmente a quota, comparecer às reuniões, desempenhar com zelo os cargos, colaborar, cumprir os estatutos e comunicar a mudança de residência.	Tratar a quota como donativo facultativo, e pagar quando houver eleições à vista.	Pagar a tempo. A quota não é dinheiro: é a condição do voto, por força do artigo 12.º.
12.º Limitações ao exercício dos direitos	Só exerce os direitos do artigo 10.º quem tem as quotas em dia. Quem foi admitido há menos de quatro meses participa, mas não elege nem é eleito.	Criar, por regulamento de hierarquia inferior, requisitos novos de capacidade eleitoral — sobretudo datas de corte que se reportam ao passado.	Aplicar o critério que está escrito: quotas em dia e quatro meses de antiguidade. Nem mais, nem menos.
13.º Intervenibilidade	A qualidade de associado não se transmite, nem entre vivos nem por sucessão.	«Passar» a inscrição a um familiar, como se fosse um lugar de sócio num clube de futebol.	Nova admissão, pela Direção, com novo número.
14.º Sanções	As sanções são deliberadas pela Direção, há sempre recurso para a Assembleia Geral, e só se aplicam após audiência do associado.	Sanccionar sem ouvir. É o erro que invalida quase todos os processos disciplinares associativos.	Comunicação escrita dos factos, prazo para resposta, deliberação fundamentada e informação expressa do direito de recurso.
15.º Perda de qualidade de associado	Perde-se por falta de pagamento no prazo de um mês após interposição por correio eletrónico, por pedido escrito do próprio, ou por infração reconhecida pela Direção e ratificada pela Assembleia.	Considerar alguém «fora» porque há meses que não paga, sem nunca o ter interpelado por escrito.	Interpelar por e-mail, contar o mês, registar. Sem interposição não há perda de qualidade de associado.

Gaspar do Amaral

«Uma associação não é um grupo de amigos»

© Aprecisia.com

Tabela 2 — Capítulo II — Dos associados (artigos 6.º a 15.º)

São cinco artigos e são, provavelmente, os mais importantes do Regulamento. O artigo 18.º é a espinha dorsal de todo o funcionamento interno e o artigo 19.º é a única proteção individual que o Regulamento oferece a quem exerce um cargo. Quem souber estes dois de cor não precisa de saber muito mais.

Tabela 3 — Capítulo III, Secção I — Disposições gerais dos corpos gerentes (artigos 16.º a 20.º)

Regulamento Interno de uma associação cultural portuguesa, aprovado por unanimidade em Assembleia Geral de 2019

ARTIGO	O QUE O REGULAMENTO DETERMINA	O QUE NÃO SE DEVE FAZER	COMO SE FAZ BEM
16.º Órgãos	São órgãos a Assembleia Geral, a Direção e o Conselho Fiscal. A Direção e o Conselho Fiscal têm número ímpar de membros.	Criar comissões que passam a decidir no lugar dos órgãos, sem que ninguém as tenha eleito para isso.	As comissões preparam e propõem. Quem decide são os órgãos, e só eles.
17.º Duração dos mandatos	Mandato de dois anos, com eleição durante o mês de dezembro do último ano. A posse é dada perante o Presidente da Mesa cessante. Não havendo eleição, o mandato prorroga-se até à posse dos novos.	Deixar dezembro passar. O adiamento não é um incidente processual: prorroga, por omissão, o mandato de quem está em funções.	Marcar a eleição com data certa e com meses de antecedência, e inscrevê-la em ata com dia, mês e hora.
18.º Funcionamento dos órgãos	Os órgãos são convocados pelos respetivos presidentes e só deliberam com a maioria dos titulares. As deliberações são por maioria dos presentes ou representados. O escrutínio é secreto nas eleições e nos assuntos de incidência pessoal. São sempre lavradas atas, assinadas por todos os presentes.	O Presidente mandaratar verbalmente outra pessoa para convocar a reunião. Deliberar sem contar o quórum. Votar de braço no ar um assunto que respeita a uma pessoa. Terminar a reunião sem ata.	Convocatória assinada por quem preside, ou por quem o Regulamento designa para o substituir. Quórum contado e escrito. Escrutínio secreto quando a matéria é pessoal. Ata assinada por todos os presentes.
19.º Responsabilidade dos corpos gerentes	Os membros respondem pelas falhas e irregularidades do mandato, salvo se tiverem votado contra e o fizerem consignar na ata, ou se não participaram e reprovarem por declaração na ata da sessão seguinte.	Discordar na conversa do corredor e assinar a ata em silêncio. Para o Regulamento, quem assinou e nada fez constar, concorda.	Pedir que a discordância fique em ata, com as palavras exatas. É a única porta de saída que o Regulamento abre.
20.º Incapacidade e impedimentos	Reeleição sem limite de mandatos, proibição de acumular cargos, ineligibilidade de quem foi judicialmente responsabilizado, proibição de votar em assunto próprio ou de cônjuge, ascendentes e descendentes, e proibição de contratar com a Associação salvo manifesto benefício fundamentado em ata.	Integrar a comissão que aprecia a sua própria candidatura, ou a lista em que se é candidato. Ninguém é árbitro do jogo em que joga.	Declarar o impedimento, ausentar-se da votação e deixar o registo em ata. Custa trinta segundos e evita um ano de litígio.

Gaspar do Amaral

«Uma associação não é um grupo de amigos»

© Aprecisia.com

Tabela 3 — Capítulo III, Secção I — Disposições gerais dos corpos gerentes (artigos 16.º a 20.º)

A Assembleia Geral é o órgão soberano, e estes dez artigos dizem-lhe como se reúne, quando, com que antecedência e com que maiorias. O artigo 26.º é o que mais vezes se viola, quase sempre por pressa: oito dias, por correio eletrónico individual, com dia, hora, local e ordem de trabalhos, e com confirmação de receção.

Tabela 4 — Capítulo III, Secção II — Assembleia Geral (artigos 21.º a 30.º)			
Regulamento Interno de uma associação cultural portuguesa, aprovado por unanimidade em Assembleia Geral de 2019			
ARTIGO	O QUE O REGULAMENTO DETERMINA	O QUE NÃO SE DEVE FAZER	COMO SE FAZ BEM
21.º Composição	A Assembleia Geral é constituída por todos os associados que possam ser eleitores. Não tem número fixo: é o universo dos eleitores.	Tratar a Assembleia como «os que aparecem», e só depois discutir quem podia ou não votar.	Caderno eleitoral atualizado e publicado antes da sessão, com prazo para reclamar.
22.º Competência	Delibera sobre tudo o que não pertence aos outros órgãos e, necessariamente, elege e destitui por voto secreto, aprova orçamento, plano, relatório e contas, e delibera sobre imóveis, alteração de estatutos e extinção.	A Direção aprovar aquilo que é da Assembleia — um regulamento eleitoral, por exemplo. É o erro de competência mais comum e o mais caro.	A Direção elabora e propõe. A Assembleia aprova. São dois atos distintos e não se substituem.
23.º Composição da Mesa	Três membros efetivos — Presidente, Primeiro Secretário e Segundo Secretário — e dois suplentes. O Presidente é substituído pelo Primeiro e, na falta deste, pelo Segundo Secretário.	Improvisar uma mesa de ocasião quando existem suplentes eleitos à espera de serem chamados.	Chamar os suplentes. Foram eleitos exatamente para isto, e chamá-los não é uma eleição nova.
24.º Competência da Mesa	Dirigir e orientar os trabalhos e, em especial, decidir os protestos e reclamações sobre os atos eleitorais, sem prejuízo de recurso, e conferir posse aos eleitos.	Entregar a decisão dos protestos a quem organiza a eleição. Quem organiza não pode julgar as queixas contra a sua própria organização.	Separar as funções: a comissão organiza, a Mesa julga. É a diferença entre um árbitro e um jogador.
25.º Sessões	Sessões ordinárias até 31 de março (contas) e até 15 de novembro (orçamento e plano), e bianualmente em dezembro para eleições. As extraordinárias são convocadas pelo Presidente da Mesa, a pedido da Direção, do Conselho Fiscal ou de um quinto dos eleitores.	Deixar passar março e novembro sem Assembleia, e depois concentrar tudo numa sessão de dezembro onde nada se discute com tempo.	Calendário anual fixo, publicado em janeiro, com as duas sessões ordinárias já marcadas.
26.º Convocação	Antecedência não inferior a oito dias, por correio eletrónico enviado a cada associado, com dia, hora, local e ordem de trabalhos. Só se considera efetuada depois de confirmada a receção.	Convocar por mensagem de telemóvel na véspera, sem ordem de trabalhos e sem saber quem recebeu.	E-mail individual, oito dias antes, com os quatro elementos obrigatórios, e um registo das confirmações de receção, eleitor a eleitor.
27.º Funcionamento	Em primeira convocação exige-se mais de metade dos associados com direito a voto, presentes ou representados. Na ausência dessa maioria, a Assembleia reúne com qualquer número decorridos trinta minutos. Se foi pedida pelos associados, exige três quartos dos requerentes.	Abrir os trabalhos sem contar o quórum e sem o registar, para que ninguém possa depois verificar nada.	Contagem feita, anunciada em voz alta e escrita na ata, com a hora.
28.º Deliberações	Maioria absoluta dos presentes ou representados. A alteração dos estatutos exige três quartos dos presentes com direito de voto. A dissolução exige três quartos de todos os associados.	Aprovar alterações de fundo com a maioria do costume, por se ter esquecido que a lei pede mais.	Verificar a maioria exigida antes de pôr a matéria a votos, e dizê-lo à sala.
29.º Nullas das deliberações	São anuláveis as deliberações tomadas sobre matérias estranhas à ordem do dia, salvo se estiverem presentes ou representados todos os associados no pleno gozo dos seus direitos e todos concordarem com o aditamento.	Acrescentar pontos no momento, com meia dúzia de pessoas na sala, e chamar-lhe «aproveitar que estamos todos aqui».	O que não está na ordem de trabalhos fica para a sessão seguinte. Sempre. É uma regra de uma linha que poupa processos.
30.º Representação	Os associados podem fazer-se representar por outros associados, mediante pedido por correio eletrónico ao Presidente da Mesa até à véspera, justificado por impedimento extraordinário. Cada associado representa no máximo um outro.	Procurações em branco distribuídas à porta da sala, recolhidas por quem precisa de votos.	Pedido por e-mail, com fundamento concreto, até à véspera, e consignação da representação em ata.
Gaspar do Amaral «Uma associação não é um grupo de amigos»		© Aprecisa.com	

Tabela 4 — Capítulo III, Secção II — Assembleia Geral (artigos 21.º a 30.º)

A Direção administra, e estes artigos dizem com que limites. Note-se o artigo 31.º, n.º 2, que manda distribuir entre os membros os cargos de Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro e Vogal — no singular, o que significa que há um Vice-Presidente e não dois. Dessa palavra depende saber quem substitui o Presidente.

Tabela 5 — Capítulo III, Secção III — Direção (artigos 31.º a 39.º)			
Regulamento Interno de uma associação cultural portuguesa, aprovado por unanimidade em Assembleia Geral de 2019			
ARTIGO	O QUE O REGULAMENTO DETERMINA	O QUE NÃO SE DEVE FAZER	COMO SE FAZ BEM
31.º Constituição	Sete membros efetivos, um dos quais eleito Presidente, e dois suplentes. Os membros distribuem entre si os cargos de Vice-Presidente, Secretário, Tesoureiro e Vogal.	Haver dois Vice-Presidentes. O Regulamento usa o singular, e dessa palavra depende saber quem substitui o Presidente.	Distribuição de pastas deliberada na primeira reunião e registada em ata, para que não haja dúvida sobre quem é o quê.
32.º Competências	Dirigir e administrar a Associação, em catorze alíneas que vão do orçamento à admissão de associados. A Direção pode delegar atribuições num dos seus membros, que passa a ser Diretor delegado.	O Presidente delegar sozinho, por telefone ou por mensagem. A delegação não é dele: é do órgão.	Delegação deliberada pela Direção, com âmbito definido e registada em ata. É isso que a torna oporável a terceiros.
33.º Competências do Presidente	Compete-lhe presidir às reuniões da Direção, superintender e orientar a administração e representar a Associação em todos os atos.	Presidir por mandato de outro. O cargo não se empresta.	Preside quem tem o cargo, ou quem o Regulamento designa para o substituir — que não é a mesma coisa que quem o Presidente escolheu.
34.º Competências do Vice-Presidente	Coadjuvar o Presidente e substituí-lo nas suas faltas ou impedimentos.	Substituição «a convénio» do Presidente, como se fosse um favor pessoal entre dois senhores.	A substituição opera por força do Regulamento. Basta registar a falta e o motivo, e o Vice-Presidente assume.
35.º Competência do Secretário	Executar as tarefas administrativas da Direção e prestar ao Presidente os serviços de assessoria de que precise.	Começar a reunião sem que ninguém saiba quem está a tomar notas. Quase sempre acaba em ata que ninguém reconhece.	O Secretário lava a ata. Se faltar, designa-se substituto no início da reunião e fica escrito quem foi.
36.º Competências do Tesoureiro	Assinar pagamentos e documentos de recibo com o Presidente ou o Vice-Presidente, guardar os valores, promover a contabilidade e apresentar trimestralmente o balancete à Direção.	Pagamentos com uma assinatura só. É balancetes que aparecem uma vez por ano, no dia da Assembleia.	Dois assinaturas, sempre. Balancete de três em três meses, entregue a todo a Direção.
37.º Competências dos Vogais	Exercer as funções que lhes sejam atribuídas pela Direção.	Vogais sem pelouro, que assistem às reuniões e nada têm a seu cargo. É o caminho mais curto para a desmobilização.	Atribuição de funções deliberada e registada, com nome e matéria.
38.º Sessões	A Direção deve reunir, pelo menos, uma vez em cada mês.	Reunir «quando houver assunto». Há sempre assunto; o que não há é hábito.	Calendário mensal fixo, marcado no início do ano, com dia e hora. Quem não puder, justifica.
39.º Forma de a associação se obrigar	A Associação obriga-se com a intervenção do Presidente e do Tesoureiro. Nos atos de mero expediente basta a assinatura do Presidente.	Assinar contratos com uma assinatura e descobrir mais tarde que a Associação não ficou obrigada — ou que ficou, e ninguém sabia.	Dois assinaturas para obrigar. E distinguir, com clareza, expediente de obrigação.
Gaspar do Amaral «Uma associação não é um grupo de amigos»		© Aprecisa.com	

Tabela 5 — Capítulo III, Secção III — Direção (artigos 31.º a 39.º)

Três artigos breves e muitas vezes esquecidos. Vale a pena sublinhar o artigo 41.º, n.º 1, alínea b): assistir às reuniões da Direção é uma *faculdade* do Conselho Fiscal, não um requisito de validade dessas reuniões. Convidar é obrigação da Direção; comparecer é

opção do Conselho.

Tabela 6 — Capítulo III, Secção IV — Conselho Fiscal (artigos 40.º a 42.º)			
Regulamento Interno de uma associação cultural portuguesa, aprovado por unanimidade em Assembleia Geral de 2019			
ARTIGO	O QUE O REGULAMENTO DETERMINA	O QUE NÃO SE DEVE FAZER	COMO SE FAZ BEM
40.º Composição	Cinco membros: três efetivos e dois suplentes, sendo um deles Presidente e dois Vogais. O Presidente é substituído por um dos Vogais.	Um Conselho Fiscal composto por pessoas próximas de quem administra. A fiscalização passa a ser uma formalidade.	Independência real face à Direção. É a condição de o parecer valer alguma coisa.
41.º Competências	Vigiar o cumprimento da lei, dos Estatutos e do Regulamento, fiscalizar a escrituração, assistir sem voto às reuniões da Direção, solicitar elementos e dar parecer sobre relatório, contas e orçamento.	Dizer que uma reunião da Direção é inválida por o Conselho Fiscal não estar presente. Assistir é uma faculdade do Conselho, não um requisito de validade.	Convidar sempre o Conselho Fiscal, e deixar que compareça quando entender. O convite é obrigação da Direção; a presença é opção do Conselho.
42.º Sessões	O Conselho Fiscal deve reunir, pelo menos, duas vezes em cada trimestre.	Um Conselho que só aparece uma vez por ano, para assinar o parecer das contas que não acompanhou.	Oito reuniões por ano, com ata de cada uma. É o mínimo que o Regulamento pede.
Gaspar do Amaral - «Uma associação não é um grupo de amigos»			

Tabela 6 — Capítulo III, Secção IV — Conselho Fiscal (artigos 40.º a 42.º)

O capítulo final trata de representação social, receitas, extinção e traje oficial. O artigo 44.º tem uma importância que o seu lugar no documento não deixa adivinhar: é a arrumação correta das receitas que permite saber, sem discussão, quem tem as quotas em dia — e, portanto, quem vota.

Tabela 7 — Capítulo IV — Disposições diversas (artigos 43.º a 46.º)			
Regulamento Interno de uma associação cultural portuguesa, aprovado por unanimidade em Assembleia Geral de 2019			
ARTIGO	O QUE O REGULAMENTO DETERMINA	O QUE NÃO SE DEVE FAZER	COMO SE FAZ BEM
43.º Representação social	Nos eventos de carácter social para que tenham sido convidados, os presidentes dos órgãos podem fazer-se representar por outros associados.	Confundir representação social com delegação de competências. Ir a um jantar em nome do Presidente não é presidir a nada.	Representar em cerimónias, sim. Decidir em nome do órgão, não — isso exige o artigo 32.º, n.º 2.
44.º Receitas	São receitas os rendimentos de bens próprios, heranças, legados e doações, donativos e festas, as quotas, outras receitas legítimas e os subsídios públicos. A escrituração obedece às normas oficiais.	Lançar a venda de livros na coluna das quotas. Parece um detalhe de contabilidade e é, na verdade, a destruição do caderno eleitoral.	Cada receita na sua rubrica. É isso, e só isso, que permite saber com segurança quem tem as quotas em dia.
45.º Extinção	Extinta a Associação, compete à Assembleia Geral deliberar sobre o destino dos bens e eleger uma comissão liquidatária, com poderes limitados aos atos conservatórios.	Dispor de bens da Associação sem deliberação da Assembleia, ainda que em fim de mandato e com boa intenção.	Deliberação expressa da Assembleia Geral, e nada mais do que ela autorizar.
46.º Utensários	Traje oficial obrigatório nos atos e cerimónias públicas em representação da Associação e na cerimónia de Investidura, desenhado por estilista credenciado e com as cores e símbolos próprios da Associação.	Tratar o traje como adereço facultativo, ao gosto de cada um. A identidade visual de uma instituição não é matéria de preferência pessoal.	Cumprir. Está escrito, foi aprovado por unanimidade, e é identidade — não é cerimónia vazia.
Gaspar do Amaral - «Uma associação não é um grupo de amigos»			

Tabela 7 — Capítulo IV — Disposições diversas (artigos 43.º a 46.º)

O teste dos trinta segundos

Não é preciso saber direito para defender uma associação. Bastam seis perguntas, feitas antes de qualquer reunião, em qualquer órgão e em qualquer associação do país:

1. Quem me convocou — e tinha o cargo para o fazer?
2. Recebi a convocatória com a antecedência devida, por escrito?
3. Sei exatamente, e por escrito, o que vai ser decidido?
4. Está presente gente suficiente para o órgão poder deliberar?
5. Quem está a lavrar a ata?
6. Se eu discordar, fica escrito — com as minhas palavras?

Se alguma falhar, não é preciso discutir o mérito de coisa nenhuma. Basta dizê-lo em voz alta e pedir que fique em ata. Em regra, é quanto basta: as irregularidades formais vivem do silêncio e morrem quando alguém as nomeia.

Para terminar

O associativismo é a escola onde um país aprende a governar-se. Quem sabe convocar uma reunião, ordenar os trabalhos e lavrar uma ata sabe o essencial do funcionamento de um conselho de administração, de uma câmara municipal ou de um parlamento. E quem desaprende estas três coisas numa coletividade de bairro desaprendeu-as para todo o lado.

Por isso não vale a pena tratar as formalidades como aborrecimento de secretaria. Elas são o produto de alguns séculos de experiência cara sobre o que acontece quando o poder não está preso a nada. A convocatória, a ordem de trabalhos e a ata não existem para dificultar a vida a quem dirige: existem para que quem dirige possa, um dia, provar que dirigiu bem.

Uma associação não é um grupo de amigos. É um grupo de pessoas que decidiu que a regra vale mais do que a amizade — precisamente para que a amizade possa durar.

Nota metodológica

1. Este artigo é de autoria pessoal e não vincula qualquer associação nem qualquer dos seus órgãos. O regulamento analisado não é identificado, por a análise ser doutrinária e não respeitar a nenhum caso concreto.
2. A análise incide exclusivamente sobre o texto do Regulamento Interno de uma associação cultural portuguesa, aprovado por unanimidade em Assembleia Geral de 2019, e sobre o regime geral das associações no Código Civil. **Não trata de nenhum caso concreto, de nenhuma deliberação em particular e de nenhuma pessoa.** Os exemplos apresentados são genéricos e correspondem a erros correntes no associativismo português.
3. As sete tabelas foram construídas pelo autor por leitura integral e sistemática dos quarenta e seis artigos do Regulamento. A coluna «o que o Regulamento determina» é um resumo fiel do texto normativo; as colunas «o que NÃO se deve fazer» e «como se faz bem» são da responsabilidade do autor e constituem interpretação prática, não transcrição.
4. As quatro figuras foram construídas pelo autor a partir do mesmo texto. A Figura 4 soma os lugares fixados nos artigos 23.º, 31.º e 40.º: três mais dois na Mesa, sete mais dois na Direção e três mais dois no Conselho Fiscal, num total de treze efetivos e seis suplentes.
5. As citações do Código Civil reproduzem o texto do artigo 174.º, n.º 3, na redação em vigor. A numeração da Secção II (Associações) segue a versão consolidada: artigo 171.º (convocação e funcionamento do órgão da administração), 172.º (competência da assembleia geral), 173.º (convocação da assembleia), 174.º (forma da convocação), 175.º (funcionamento), 176.º (privação do direito de voto), 177.º (deliberações contrárias à lei ou aos estatutos) e 178.º (regime da anulabilidade).
6. O presente artigo foi redigido pelo autor com recurso a IA no tratamento documental, na construção das tabelas e na produção das figuras.

Referências

Regulamento Interno de uma associação cultural portuguesa Aprovado por unanimidade em Assembleia Geral de 2019. Quarenta e seis artigos. Fonte primária de toda a análise. Documento interno, não publicado, cuja identificação se omite por a análise não respeitar a nenhum caso concreto.

Constituição da República Portuguesa, artigo 46.º — Liberdade de associação
<https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775> Consagra o direito de constituir associações livremente e sem autorização administrativa. É a norma que torna possível tudo o resto.

Código Civil, Secção II — Associações (artigos 167.º a 184.º)
https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=775&tabela=leis&ficha=1&pagina=1 Regime geral das associações. Destacam-se o artigo 173.º (convocação da assembleia), o 174.º (forma da convocação, prazo de oito dias e anulabilidade das deliberações sobre matéria estranha à ordem do dia), o 176.º (privação do direito de voto) e o 177.º (deliberações contrárias à lei ou aos estatutos). Versão consultável no portal da Procuradoria-Geral Distrital de Lisboa.

Código Civil, artigo 174.º — Forma da convocação (texto integral)
<https://informador.pt/legislacao/lexit/codigos/direito-civil/codigo-civil/livro-i-parte-geral/titulo-ii-das-relacoes-juridicas/subtitulo-i-das-pessoas/capitulo-ii-pessoas-colectivas/seccao-ii-associacoes/artigo-174-o-forma-da-convocacao/> Fonte da citação transcrita no artigo. Fixa a antecedência mínima de oito dias, os elementos obrigatórios da convocatória e o regime de anulabilidade das deliberações sobre matéria estranha à ordem do dia.

«Competência para convocar a assembleia geral de uma associação»
<https://revistas.uvigo.es/index.php/CES/article/download/3347/3092/6654> Estudo doutrinário sobre quem tem competência para convocar a assembleia geral nas associações, a admissibilidade de cláusulas estatutárias que a atribuem ao presidente da mesa e as consequências da convocação por quem não tem competência. Útil para quem queira aprofundar a matéria da primeira fechadura.

Código Civil — texto consolidado no Diário da República
<https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1966-34509075> Versão oficial consolidada do Código Civil, para confirmação da numeração e da redação em vigor.

Gaspar do Amaral — 21 de outubro de 2026. Artigo de autoria pessoal. A reprodução é livre desde que integral e com indicação do autor. Figuras e tabelas © Precisa.com · Com recurso a IA.