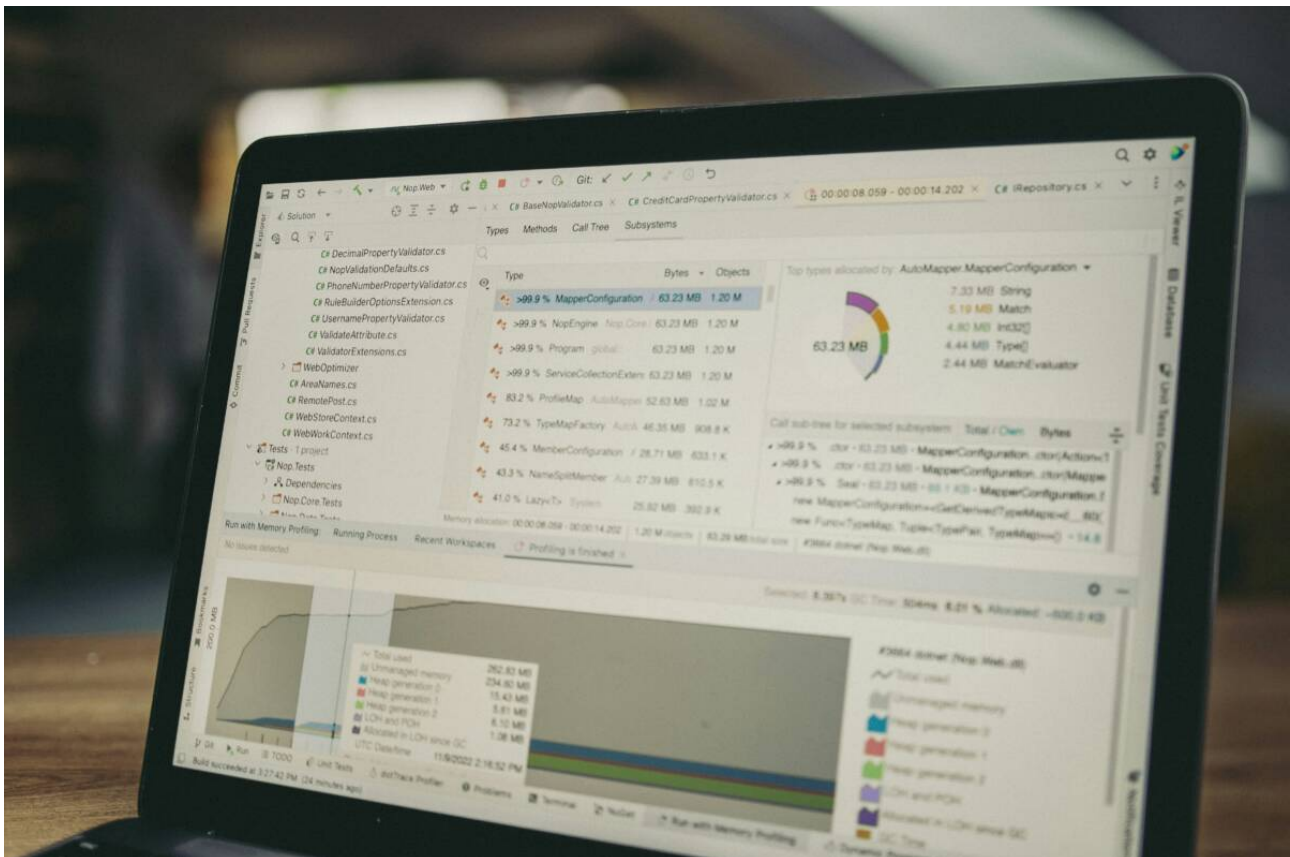


Autor: Teles

Associações, profissionalização e cultura organizacional: um caminho inevitável



As associações têm desempenhado, ao longo de décadas, um papel central na vida social, cultural e económica de muitos territórios. Em particular em contextos regionais e (ultra)periféricos, são frequentemente estas estruturas que asseguram a continuidade de práticas culturais, atividades comunitárias e dinâmicas de desenvolvimento local que dificilmente encontrariam resposta noutras formas organizativas. No entanto, o contexto em que hoje operam é profundamente distinto daquele que marcou a sua génese. A escassez de recursos, a crescente exigência de transparência e a necessidade de demonstrar impacto colocam às associações um desafio que já não pode ser adiado: o da profissionalização. Importa desde logo clarificar que esta reflexão não resulta apenas de uma opinião pessoal. Ela é sustentada por contributos consolidados da literatura sobre organizações e gestão e, simultaneamente, por uma experiência associativa vivida no terreno, desde o envolvimento em associações estudantis até ao exercício atual de funções enquanto membro da Direção da APSRAM – Associação de Produtores de Sidra da Madeira. Esta dupla perspetiva, académica e prática, permite-me afirmar que muitos dos problemas enfrentados pelas associações não decorrem da falta de missão ou de compromisso, mas sim de fragilidades estruturais profundamente enraizadas na sua cultura organizacional.

Um dos equívocos mais persistentes no discurso público é a ideia de que as associações não são, verdadeiramente, organizações. Esta perceção conduz frequentemente à desvalorização de práticas básicas de gestão, planeamento e avaliação, vistas como incompatíveis com o espírito associativo ou com o voluntariado. Contudo, como sublinha Drucker (1990), qualquer entidade que mobilize pessoas e recursos para atingir objetivos comuns é, inevitavelmente, uma organização, independentemente de ter ou não fins lucrativos. Ignorar esta realidade não protege as associações; antes contribui para a sua fragilização. A cultura organizacional assume aqui um papel central. Schein (2010) define-a como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolve ao aprender a lidar com os seus desafios internos e externos. Em muitas associações, essa cultura foi construída num contexto em que a informalidade, o voluntarismo e a improvisação eram suficientes para responder às necessidades existentes. Contudo, o ambiente atual exige níveis mais elevados de planeamento, responsabilização e capacidade técnica. Quando a cultura organizacional permanece ancorada em modelos do passado, qualquer tentativa de profissionalização é percecionada como uma ameaça e não como uma evolução natural. A profissionalização continua, por isso, a ser um conceito mal compreendido. Confunde-se frequentemente profissionalizar com transformar associações em empresas ou subordinar a missão social a lógicas de mercado. Esta oposição é, contudo, artificial. Profissionalizar não significa abdicar dos valores associativos, mas sim criar condições para que esses valores possam ser concretizados de forma consistente e sustentável. Mintzberg (2009) defende que organizações orientadas para a missão necessitam de estruturas adequadas para garantir coerência entre intenções e resultados, sob pena de a missão se esvaziar na prática.

Na experiência associativa, este dilema é particularmente evidente. Ao longo dos anos, é possível observar associações altamente motivadas, mas excessivamente dependentes de uma ou duas pessoas, com processos pouco claros, dificuldades recorrentes de gestão financeira e fraca capacidade de planeamento a médio e longo prazo. Estas fragilidades não resultam de falta de dedicação, mas de ausência de competências organizacionais e de uma cultura que, muitas vezes, desvaloriza a importância da gestão. A profissionalização, neste contexto, traduz-se em passos simples, mas estruturais: clarificação de funções, definição de objetivos, planeamento financeiro e avaliação de resultados. Este tema torna-se ainda mais relevante quando se analisa a forma como as associações procuram financiamento. O modelo tradicional, assente quase exclusivamente em contratos de programa, mostra sinais claros de esgotamento. Os financiadores, públicos e privados, exigem hoje projetos bem estruturados, com objetivos claros, indicadores de impacto e capacidade de execução comprovada. Organizações que não dominam estas ferramentas ficam, inevitavelmente, em desvantagem. Ebrahim e Rangan (2014) sublinham que a capacidade de demonstrar impacto é um fator crítico para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos num contexto de crescente competição por recursos. A profissionalização permite às associações passar de uma lógica de dependência para uma lógica de parceria. Em vez de meras beneficiárias de apoios, tornam-se interlocutoras credíveis, capazes de desenhar projetos, estabelecer parcerias estratégicas e diversificar fontes de financiamento. Este caminho é particularmente importante em setores ligados à cultura, à agricultura ou ao património, onde a articulação entre tradição e inovação exige competências técnicas específicas. A experiência na APSRAM evidencia bem este desafio: valorizar um produto profundamente enraizado na identidade regional, como a sidra, implica hoje não apenas conhecimento técnico, mas também capacidade organizacional, visão estratégica e profissionalismo na relação com parceiros e entidades financiadoras.

Importa reforçar que esta reflexão não pretende desvalorizar o papel do voluntariado, que continua a ser um pilar fundamental do associativismo. O que se questiona é a ideia de que voluntariado e profissionalização são incompatíveis. Pelo contrário, uma cultura organizacional madura cria condições para que o contribuinte voluntário seja mais eficaz, mais valorizado e menos dependente do sacrifício individual. Anheier e Toepler (2010) defendem que organizações da sociedade civil que investem em capacidades internas aumentam a

sua resiliência e a sua relevância social, sem perder a sua identidade. A profissionalização das associações deve, por isso, ser entendida como um processo gradual, adaptado à realidade de cada organização, mas orientado por um princípio comum: a missão só se concretiza quando existe capacidade organizacional para a sustentar. Persistir em modelos excessivamente informais pode garantir sobrevivência no curto prazo, mas compromete o impacto e a continuidade no longo prazo. Num contexto de recursos escassos e exigência crescente, esta é uma realidade que já não pode ser ignorada. Concluir que a profissionalização é inevitável não é um exercício de pessimismo, mas de responsabilidade. As associações continuarão a ser espaços fundamentais de participação cívica e construção coletiva, desde que sejam capazes de evoluir culturalmente. Não se trata de abandonar o associativismo, mas de o fortalecer. Num tempo em que se exige mais rigor, mais impacto e mais transparência, a profissionalização não é o fim do associativismo; é, muito provavelmente, a sua única via de futuro.

Referências

Anheier, H. K., & Toepler, S. (2010). *International encyclopedia of civil society*. Springer.

Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization: Principles and practices*. HarperCollins.

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.118>

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Data de Publicação: 16-01-2026