

ALÉM

RELATÓRIO DE CONSULTORIA

Realização de um diagnóstico de necessidades e preparação de planos de ação

DA ASSOCIAÇÃO ALEM

Lisboa, Dezembro de 2020

Sumário Executivo

A ALEM. é herdeira direta da experiência de uma equipa de professores ligada aos Novos Programas de Língua Portuguesa, da Reforma Educativa dos anos 86-95 e também, da prática de intervenção na comunidade, iniciada em 2001.

Foi então que a Coordenação se juntou à Civitas - Associação para a Defesa e Promoção dos Direitos dos Cidadãos, e criou um núcleo temático designado Núcleo de Investigação-Ação em Literatura e Literacia.

Em 2011, o referido Núcleo viria a tornar-se independente da Civitas- Associação de Defesa e Promoção dos Direitos dos Cidadãos, transferindo os seus objetivos de Defesa dos Direitos Humanos - nomeadamente o Direito à Literacia- e estratégias para a ALEM.

A Civitas, enquanto membro do Euro-Grupo, organismo dos direitos dos cidadãos junto da União Europeia, conferiu à ALEM a sua credibilidade internacional. A presidente Nacional da Civitas era, à época, Helena Cidade Moura, cuja ação em prol da literacia é bem conhecida. Esta mulher de cultura tem também o seu nome associado ao estudo da obra de Eça de Queiroz, escritor que usa a literatura para a denúncia do atraso do País, em matéria de literacia. Assim, a nova Associação foi rapidamente acreditada perante a União Europeia, como instituição de acolhimento nas seguintes categorias de inclusão:

- Obstáculos Sociais
- Obstáculos Culturais
- Diferenças Económicas

A ALEM, Associação Literatura, Literacia e Mediação visa assegurar o sucesso escolar, através da promoção da competência leitora.

Sabe-se hoje que o desenvolvimento desta competência assenta numa boa iniciação à leitura e à escrita, no momento da transição da fase de literacia emergente para a da escrita convencional. Estando bem identificados alguns dos fatores que garantem uma boa iniciação, a ALEM congrega e mobiliza voluntários que, numa perspetiva de igualdade de oportunidades, criam ambientes favoráveis à aprendizagem da leitura. Entre as condições tidas como incontornáveis, está o desenvolvimento da expressão oral, enquanto linguagem primária. A consciência fonológica é atualmente entendida como central na ligação entre fonemas e grafemas. Ao mesmo tempo, os voluntários incentivam o desenvolvimento sensorial que permite à criança experimentar diferentes formas de apropriação do conhecimento, de descoberta e exploração dos contextos presentes nos textos que virá a ler. Os voluntários da ALEM promovem as expressões plástica, dramática e musical como formas de apoiar e incentivar o desenvolvimento da competência leitora.

O alvo prioritário da sua atividade/ação são as crianças oriundas de culturas muito distantes da cultura escolar veiculada pela Escola, cujos graves problemas de insucesso escolar podem abrir caminho à exclusão social. De entre estas crianças, é de salientar as que pertencem à comunidade cigana, na qual convergem numerosos fatores adversos, identificados por especialistas, - o facto de se tratar de uma cultura ágrafa, a muito baixa literacia, ou mesmo o analfabetismo de mães e avós, a ausência de modelos de leitor nas famílias, as fracas qualificações profissionais, de que resulta o desemprego quase generalizado. Para esta intervenção, a ALEM recorre a voluntários nacionais e estrangeiros, recrutados pelo perfil adequado às exigências de cada projeto.

Para cumprir a sua missão, a Associação conta com a mobilização dos seus associados e de outros colaboradores (voluntários), de diferentes faixas etárias e diversas áreas de formação científica e profissional. De acordo com as respetivas disponibilidades, participam na construção de uma rede interativa e solidária de partilha de informação e de apoio social. Na ação direta com crianças, estão envolvidos os profissionais (educadores e professores) das várias instituições, coadjuvados por voluntários da ALEM.

Índice

Introdução	4
Objetivos	6
Metodologia	7
Apresentação dos dados recolhidos	18
Matriz de Resultados	19
Recomendações	20
Plano de ação.....	21
Cronograma.....	22

Introdução

Desde 2011, data da sua fundação, a ALEM tem desenvolvido diversos projetos que receberam apoios diversificados.

A 9 de Julho de 2018, a Fundação Calouste Gulbenkian celebrou um acordo com o Gabinete do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu, com vista à implementação em Portugal do Active Citizens Fund, sob a denominação “Programa Cidadãos Ativ@s”.

O objetivo primordial do Programa é o fortalecimento da sociedade civil e da cidadania ativa e a capacitação dos grupos vulneráveis em Portugal.

“O Programa aprovou um projeto cuja implementação exige a constituição de uma parceria entre várias entidades solidariamente comprometidas na sua realização”.

No âmbito deste Programa, surgiu o projeto *Literacia para a Democracia*, da responsabilidade da APCEP – Associação Portuguesa para a Cultura e Educação Permanente, que se insere no Eixo de Atuação: Fortalecer a cultura democrática e a consciência cívica.

O Projeto tem por objetivo educar para a cidadania e a literacia democrática, de modo a desenvolver a autoeficácia das comunidades na resolução dos seus problemas, e traduz-se na consecução de diferentes metas, tais como: recrutamento de voluntários, realização de iniciativas cívicas, campanhas de sensibilização, formação em educação para a cidadania, concretização de parcerias com escolas, **realização de um diagnóstico de necessidades de cada instituição e preparação de planos de ação** e, ainda, aferição da percentagem do grupo-alvo que demonstra preocupações cívicas.

O Projeto é realizado entre o Promotor e as seguintes Entidades Parceiras:

- Barafunda – Associação Juvenil de Cultura e Solidariedade Social
- ALEM - Associação Literatura, Literacia e Mediação

- ICreate - Associação para a Promoção da Criatividade, Desenvolvimento Pessoal
Reabilitação Psicopedagógica
- Bjerkaker Learning Lab

A ALEM obriga-se a:

- Desenvolver mecanismos de alfabetização/literacia em comunidades vulneráveis compostas por ciganos, afrodescendentes e por jovens em exclusão escolar.
- Promover a cidadania adequando processos de educação de adultos às necessidades e potencialidades das comunidades.

A análise (Swot) que agora se concretiza insere-se no cumprimento de uma das metas definidas.

Objetivos

Os objetivos gerais desta consultoria são:

- Fazer diagnóstico da Associação ALEM.
- Apresentar recomendações que possam alimentar o plano de ação.

Este trabalho foi desenvolvido como base fundamental para a criação de uma componente de Monitoria e Avaliação, como forma de medir e avaliar as capacidades institucionais da Associação ALEM, com incidência no projeto Literacia para a Democracia.

O documento que se segue expõe, nas diversas partes que o compõem, os resultados do processo diagnóstico realizado, começando por apresentar os principais procedimentos metodológicos utilizados, a análise dos dados recolhidos e, por fim, um plano de ação e cronograma a aplicar até final de 2021.

1. Metodologia

É fundamental conhecer a Associação e fazer o ponto da situação atual. Assim, numa primeira abordagem do diagnóstico, procedeu-se a uma análise documental para caracterização da associação. Como tal, procedeu-se à análise dos seguintes documentos internos:

- Atas da Direção, da Assembleia e do Conselho Fiscal;
- Documentos do Projeto Literacia para a Democracia.
- Depois de analisados os documentos acima mencionados, que permitiram entender o contexto e estrutura da ALEM, identificaram-se os atores chave a envolver, de forma mais direta, através de uma recolha de dados, com as seguintes instruções:
- Identifique a(s) maior(es) FORÇA(S) da Associação ALEM
- Identifique a(s) maior(es) OPORTUNIDADE(S) que a Associação ALEM pode e deve abraçar.
- Identifique a(s) maior(es) AMEAÇA(S) da Associação ALEM
- Identifique a(s) maior(es) FRAQUEZA (S) da Associação ALEM
- Quais as expetativas da ALEM para o futuro da Associação?

Foi realizada uma visita aos serviços administrativos e oficina de trabalho da Associação (Quinta do Cabrinha), no dia 21 de Outubro de 2019.

Optou-se por estas estratégias por serem as mais viáveis para um estudo inicial de projeto.

Esta análise permitirá desenvolver recomendações fundamentais para a posterior elaboração de um plano de ação. Isto não invalida a realização de um estudo mais aprofundado de outros indicadores mais eficientes e eficazes.

Os restantes contactos com associados e com a única funcionária da ALEM foram feitos por email e telefone, por questões de saúde pública.

É de salientar que não se fez nenhuma análise quantitativa, uma vez que se preferiu dar espaço a uma análise qualitativa dos seguintes aspetos: caracterização da estrutura organizacional e perceção da forma como os seus elementos se relacionam.

2. Caracterização da Estrutura Organizacional

A caracterização da estrutura organizacional da ALEM tem como base dois pontos:

- Identificação dos elementos que compõem a organização;
- Perceção da forma como se relacionam dentro dela.

Quanto ao primeiro ponto, os elementos constituintes estão fixados nos Estatutos, o qual assenta na figura dos órgãos sociais.

A sua estrutura baseia-se tão exclusivamente no que está definido estatutariamente, não tendo sido criados departamentos para além disso, uma vez que se trata de uma associação suportada por trabalho voluntário.

Ao nível dos associados e, conseqüentemente, dos órgãos sociais, verifica-se um envolvimento de figuras individuais e coletivas comprometidas com os princípios da associação. A associação tem origem nos associados, que podem ser figuras individuais ou coletivas, ganhando forma na Assembleia Geral.

3. Recursos Humanos

3.1. Relação com a Comunidade

A associação beneficia de um envolvimento direto com as comunidades e das aprendizagens subjacentes a esse contacto direto, que são partilhadas com associados e parceiros locais, através do trabalho em rede.

3.2. Parcerias

O estabelecimento de parcerias formais e informais é essencial para a ALEM, devido, tanto ao trabalho em rede que desenvolve, como à sua estrutura colaborativa. Por isso, a sua rede de parceiros engloba um conjunto de agentes individuais e coletivos, formal ou informalmente constituídos, públicos ou privados, que atuam no território nacional e internacional e que contribuem, através das suas ações, para a defesa da democracia cultural e da educação permanente.

Lista de Parceiros

- Jerónimo Martins SGPS- SA (mecenas)
- Fundação Calouste Gulbenkian
- APCEP- Associação Portuguesa para a Cultura e Educação Permanente
- Secretariado Diocesano de Lisboa da Obra Nacional da Pastoral dos Ciganos
- Cáritas Diocesana de Lisboa
- Câmara Municipal de Oeiras
- Câmara Municipal de Lisboa
- Rede Social de Belém (Inclui Instituto de Emprego e Formação Profissional e integra a Rede Social de Lisboa)
- Instituto Nacional de Tempos Livres
- Joinco, Importação Exportação Lda
- Laredo-Associação Cultural
- Associação Internacional de Paremiologia
- Associação Juvenil Rota Jovem- Voluntariado Internacional
- Associação Cultural Ar Evento
- Associação Portuguesa de Orientação Escolar e Profissional
- Associação de Proteção a Infância da Ajuda
- Associação de Atividades Sociais do Bairro 2 de Maio
- Associação Sociedade Musical Simpatia e Gratidão
- Associação Corações com Coroa

- Associação Eu Partilho/Loja Social
- Fundação Liga
- Fundação Aristides Sousa Mendes
- Comunidade das Irmãs Dominicanas do Colégio de S. José
- Paróquia de N^a S^a da Conceição da Outurela
- Casa do Chá e da Leitura Hipopomatos na Lua, Sintra
- Espaço- Livraria e Papelaria
- Companhia de Negócios
- Banco de Bens Doados
- Escola de Jardinagem da Câmara de Lisboa
- Centro Escolar de Coimbrão
- Externato A Escolinha
- Agrupamento de Escolas Delfim Santos
- Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar
- Diversas escolas, através da adesão de professores, individualmente, a projetos como Literatura & Literacia e ASAS 80/ASAS VERDES

4. Comunicação

4.1 WEBSITE, FACEBOOK, BLOGUES E PARTILHAS RESTRITAS

A página de Facebook da Associação continua dependente de um quadro da PT, a instituição que apoiou a sua criação, no âmbito do Projeto Aurora.

Este quadro delegou na Vice-Presidente Conceição Rolo, facto que impossibilitou, durante algum tempo, a publicação de conteúdos, pelos restantes membros da Direção. Também a PT desenhou a 1^a página web, devido ao custo que acarretava contratar alguém para elaborar o website e a produção e atualização de conteúdos bem estruturados. Posteriormente, para uma candidatura, em 2015, ao PARTIS (Práticas Artísticas para a Inclusão Social), da FCG, foi alterado o formato da página web que assim se mantém.

Verifica-se a ausência de uma estratégia de comunicação *fundraising*, que é essencial para melhorar e tornar mais efetiva o passar da mensagem acerca da ALEM.

Diversos colaboradores da ALEM têm criado blogues para alguns dos seus Projetos:

- *Chocolartes e Literatura*
(*Orientações de Leitura*)
<https://chocolateseliteratura.wordpress.com/>
- *Asas 80 e Asas Verdes*
(*Celebração de Aristides Sousa Mendes e defesa do Ambiente*)
<https://asm-asas.blogspot.com/>

Alguns documentos dos Projetos *Ao Sabor das Palavras*, *Contos e Pontos* e *Sol a Sul* estão *online*, destinando-se, no entanto, a partilhas restritas por envolverem destinatários e participantes destes projetos, bem como produtos com direitos de autor.

5. Modelo de Criação de Valor

A Associação tem mais de 700 seguidores orgânicos na Página Facebook.

A sua reputação é construída por nacionais e estrangeiros, recrutados, sobretudo, entre professores, bibliotecários, animadores culturais e jovens do Serviço Voluntário Europeu - candidatos selecionados para apoiarem as atividades desenvolvidas junto de populações distantes da cultura letrada.

O Projeto Literatura & Literacia, que viria a dar origem à própria Associação, tem por objetivo prevenir o insucesso escolar decorrente da fraca competência leitora da população portuguesa.

Como estratégia, usa a literatura e a recriação dos textos noutras linguagens artísticas, para criar laços afetivos com a leitura.

Assim sendo, encontrou terreno fértil para se expandir, inspirando iniciativas de grande visibilidade e persistência, como o *Plano Nacional de Leitura*, a *Casa da Leitura* da FCG, a *Pós-Graduação em Livro Infantil* da Universidade Católica, o Projeto *Social Bond*,

divulgado junto da União Europeia, ou o *Projeto Levar a Ler*, da Câmara Municipal de Cascais.

O referido projeto, Literatura & Literacia, foi o primeiro classificado a nível nacional, no Sistema de Incentivos à Qualidade da Educação, em 1997.

A rápida adesão de numerosas escolas aos objetivos e estratégias preconizados levou o próprio Ministério da Educação a seleccioná-lo para o Programa Boa Esperança Boas Práticas, ligado a uma iniciativa de trabalho em rede dos Ministros da Educação da OCDE. Em 2001, com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian, foram editadas as Actas do II Encontro Internacional O Desafio de Ler e Escrever, o que facilitou a difusão do Projeto.

Ano após ano, a matriz de combate ao insucesso escolar foi dando origem a outros que receberam apoios, nomeadamente, da Fundação Calouste Gulbenkian, da Jerónimo Martins SPGS-SA, da Sonae, do então Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, da Direção-Geral do Livro e das Bibliotecas, da Associação D. Pedro V, da família do escritor Antonio Tabucchi e das Câmaras Municipais de Lisboa e Oeiras.

O Projeto deu acesso a formação certificada pelo Conselho Científico da Formação Contínua, nas modalidades Projeto e Círculo de Estudos.

A Associação tem um logotipo provisório que será finalizado aquando da atribuição do seu estatuto definitivo.

Este logotipo é usado em toda a documentação produzida pela Associação, como forma de reforçar a identidade institucional.

Algumas das atividades deram origem a cartazes e *roll-up* 's, como forma de marketing.

O Projeto Literatura & Literacia criou ainda um sistema de símbolos destinado a classificar os livros que coloca nas mãos das crianças e fichas de caracterização das suas preferências leitoras.

Estes livros são postos a circular entre utentes das "bibliotecas de proximidade" criadas para empréstimo domiciliário.

Estes símbolos foram divulgados pela internet, numa página alojada no Ministério da Educação, tornando-os acessíveis a quem quisesse usá-los. Com a extinção do Instituto de Inovação Educacional, a página foi cancelada e os conteúdos foram transferidos para o Sapo. Anos depois, também este serviço foi descontinuado.

O Projeto *Contos e Pontos* dispõe de uma etiqueta própria e de um *flyer* que explica a sua génese e objetivos.

O produto *Lágrimas de Portugal* (flor de sal envolvida num lenço de cambraia bordado) é acompanhado de uma etiqueta do produtor de sal e de outra, com o poema *Mar Português*, de Fernando Pessoa, traduzido em três línguas, (cortesia da EGEAC/Casa Fernando Pessoa).

Uma das voluntárias da ALEM é designer de comunicação, especializada em identidade institucional. Nessa qualidade, enquadra a equipa de bordadoras, colaborando recorrentemente com o Projeto Literacia para a Democracia.

Os voluntários europeus são selecionados pela sua competência específica para as funções a desempenhar.

Nas candidaturas, são privilegiadas as formações em Direitos Humanos, Serviço Social, Literatura, Música, Dança, Teatro, Fotografia, Pintura, Jornalismo, Educação e Saúde.

A qualidade das intervenções tem, portanto, um peso apreciável.

A Associação conta, ainda, com um Conselho de Consultores de reconhecida competência.

Os projetos têm sido divulgados através da participação em congressos, encontros, posters e das respetivas atas.

Existem, ainda, publicações em revistas de educação (por exemplo Noesis) e em livro: *Dos Leitores que Temos aos Leitores que Queremos* (Editora Almedina).

O principal meio de divulgação do Projeto *Social Bond*, junto de jovens, tem sido a Rota Jovem, Associação responsável pelo acolhimento dos jovens selecionados no Serviço Voluntário Europeu.

Foi também criado um *booklett*, por alunos de um Curso de Gestão da Universidade Nova de Lisboa.

6. Gestão Financeira, Controlo e Risco

A ALEM conta, a cada ano fiscal, com um orçamento que permite calcular os recebimentos e os pagamentos a realizar durante períodos de doze meses.

O modelo de gestão financeira da associação sempre assentou na administração de despesas e receitas pelo Tesoureiro, validado por um Técnico de Contas, devidamente certificado.

As decisões financeiras são tomadas com o objetivo final de manter o equilíbrio económico da organização, apesar de conhecidas as suas debilidades em termos de sustentabilidade.

O Plano de Atuação e Orçamento e o Relatório Financeiro anuais são sujeitos a parecer do Conselho Fiscal, para serem depois apresentados à Assembleia Geral.

7. Avaliação de Impacto

O impacto da atividade da ALEM é avaliado anualmente, desde 2013, a partir do desempenho do Centro de Estudos de Literatura e Literacia, em resposta a um questionário enviado pelo mecenas, a Jerónimo Martins SGPS-SA, através do **London Benchmarking Group (LBG)**, atualmente designado **Business for Social Impact**.

O Reporte avalia área de abrangência; grupos-alvo; impactos nos grupos-alvo; determinação dos benefícios que o apoio proporcionou às pessoas apoiadas; número de pessoas apoiadas; impactes na instituição; outros parceiros; iniciativas próprias para angariação de fundos; avaliação da aplicação do modelo LBG.

Desta avaliação depende a continuidade do apoio concedido.

Além desta avaliação, visando especialmente a atividade do Centro de Estudos e Recursos Literatura e Literacia, é avaliado o impacto de cada projeto desenvolvido pela ALEM, de acordo com os respetivos objetivos, destinatários e metodologias.

8. Nível de Crescimento

Regularmente, são desenvolvidas campanhas para promover o crescimento do número de associados, e são apresentadas candidaturas a projetos que assegurem financiamentos para os próximos anos.

É o caso da recente candidatura ao Programa *Bairros Saudáveis* do Ministério da Saúde. Contudo, o crescimento só será assegurado se a ALEM obtiver o almejado Estatuto de Utilidade Pública.

O processo está retido no Ministério da Educação, há mais de três anos, sem qualquer resposta. Os novos estatutos foram remetidos, há quatro anos, à Segurança Social, que pediu parecer à Educação.

Apesar dos esforços desenvolvidos, ainda não foi possível desbloquear a situação.

A Segurança Social defende que a ALEM não oferece respostas típicas, pois não detém nenhuma creche, nenhum jardim-de-infância, nenhum centro de tempos livres ou centro de dia de terceira idade.

A ALEM argumenta que não necessita de ser responsável por nenhuma dessas valências pois a sua atividade é exercida plenamente, em parceria, em creches, jardins-de-infância e escolas da rede pública e privada.

Surpreendentemente, aquilo que seria uma vantagem, como a leveza das estruturas e a redução de custos, neste caso, tornou-se um obstáculo.

Entretanto, a ALEM oferece formação profissional e serviços próprios de um centro comunitário, junto da população cigana de Lisboa Ocidental e Oeiras. Esta resposta social bastaria para ser considerada típica da Segurança Social.

A ALEM já levou o problema à sua consultora jurídica que confirmou as dificuldades que as candidatas a IPSS enfrentam, desde há vários anos.

9. Gestão de Operações

A ALEM desenvolve a sua atividade junto de populações muito distantes da cultura letrada, pelo que as condições que caracterizam a vida destas pessoas, económica e socialmente excluídas, têm impacto no desempenho da própria associação.

Um dos exemplos mais gritantes é o do contexto tecnológico, que afeta gravemente a comunicação.

Os contactos por email são quase impossíveis e até os contactos por telemóvel se tornam muito difíceis, pois a portabilidade dos números é praticamente inexistente. Quando termina um cartão de chamadas pré-comprado, o número perde-se.

Assim, a garantia de comunicação resume-se a um círculo muito restrito. É este círculo que, por sua vez, passa a palavra às pessoas que não dispõem deste recurso.

Em tempo de pandemia, a ALEM solicitou à Câmara Municipal de Oeiras que divulgasse, nos bairros sociais, os apoios disponibilizados pela autarquia, incluindo a atribuição de refeições e meios informáticos às crianças, que lhes permitissem o sustento quotidiano e o acompanhamento do ensino a distância.

Uma vez mais, os problemas de iliteracia provaram ser um dos maiores obstáculos ao próprio desenvolvimento económico, social e tecnológico das sociedades.

Não é por acaso que a União Europeia chama a atenção para a necessidade de reduzir os 5% que afetam o nosso continente.

São os mais jovens que mostram maior apetência pelas tecnologias, pelo que o alvo preferencial dos esforços da ALEM é constituído pelas crianças, capazes de influenciar duradouramente os hábitos das famílias iletradas.

Paralelamente, trabalha com as mães e avós destas crianças que podem tornar-se facilitadoras da mudança.

Com estes grupos, a ALEM usa a literatura, enquanto meio de criação de laços afetivos com a leitura.

Quanto aos adolescentes ciganos, geralmente relutantes à leitura, uma das estratégias para captar o seu interesse é o ensino virtual do Código da Estrada.

A culinária é outra das formas de motivação para o uso da escrita, a que a ALEM recorre e que mobiliza rapazes e raparigas ciganos.

10. Tecnologia da Informação

Este ponto prende-se diretamente com o anterior e complementa-o. Com efeito, se a comunicação através das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação é complicada com os destinatários, ela é facilitadora dos contactos internos.

Já no momento da criação da ALEM, em 2011, os associados fundadores tentaram inscrever nos estatutos a possibilidade de convocar os associados via email.

Tal, porém, não foi aceite, em virtude dos limites então existentes à introdução de inovação, na letra da lei.

Hoje, pelo contrário, em consequência da pandemia, o uso das TIC foi, não só autorizado, como vivamente aconselhado.

Internamente, toda a direção comunica através da web e o contacto com os associados faz-se pela mesma via.

Multiplicam-se as reuniões *zoom* e as últimas assembleias gerais foram realizadas virtualmente, o que muito facilitou a presença de quem habita longe da sede da ALEM.

Apesar da idade avançada da maioria dos membros do núcleo duro da ALEM, existem alguns jovens que são facilitadores do uso das Novas Tecnologias, no quotidiano da Associação.

Esta situação permite-nos antever que, mesmo no pós-pandemia, as reuniões virtuais substituirão as presenciais, pelas vantagens óbvias que apresentam.

Entre reuniões, a Associação dirige uma newsletter aos seus associados e amigos, dando conta da atividade desenvolvida e das necessidades/dificuldades sentidas.

Do mesmo modo, as oportunidades de divulgação, de reforço de imagem e a notoriedade da Associação dependem da informação veiculada pela *net*.

A ALEM está muito atenta ao impacto dos seus *posts* no interesse pela atividade desenvolvida. Como atrás ficou descrito, a ALEM tem mais de sete centenas de seguidores que interagem entre si.

A ALEM tem um filme no *Youtube* - *Travel into Egypt* -, sobre uma atividade desenvolvida numa escola do 1º Ciclo, com o Serviço Voluntário Europeu.

Existe ainda, no Canal francês *Public Sénat*, uma reportagem feita em Lisboa, sobre o apoio do mesmo Serviço Voluntário Europeu à Associação.

11. Apresentação dos dados recolhidos

Antes de apresentar os dados que conseguimos recolher neste estudo, é importante explicar os princípios básicos da análise SWOT aplicada no estudo.

A Análise SWOT, ou FOFA, é uma ferramenta de planeamento estratégico na gestão de projetos, usada para analisar cenários e facilitar a tomada de decisões.

Esta ferramenta costuma ser usada pelas organizações antes de implementar um projeto mostrando

- **Forças**
- **Oportunidades**
- **Fraquezas**
- **Ameaças**

A análise proporciona um diagnóstico completo da situação da própria organização e dos ambientes que a rodeiam, de modo a prevenir riscos e a aproveitar as oportunidades.

Fundamentaram esta análise as questões colocadas a diversos membros da Associação.

12. Matriz de Resultados

<p style="text-align: center;"><u>FORÇAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e experiência sólida que o seu núcleo duro possui nas áreas de intervenção da Associação: Literatura, Literacia e Mediação • Formação constante e experiência dos colaboradores. • Disponibilidade e coesão do núcleo duro. 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidação das parcerias já existentes e alargamento a outras potenciais parcerias com organizações análogas, câmaras e outras. • Aumento do interesse da sociedade pelas questões sociais, que poderá abrir portas a novas parcerias. • Procura de parcerias a nível local (pequenas empresas/outras associações/juntas de freguesia/escolas), de acordo com o perfil de cada projeto. • Obtenção do estatuto de Utilidade Pública. Esse estatuto abrirá oportunidades, seja para outros apoios financeiros, seja para apoios em género.
<p style="text-align: center;"><u>FRAQUEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Financeiros. • A ALÉM não possuiu reservas financeiras e tem muito poucos mecenas; se algum falha, a atividade da Associação terá de parar. • Recursos financeiros limitados a donativos / há poucas receitas próprias. • Idade avançada dos membros decisores da Associação. • Demora na obtenção do estatuto de IPSS. • Falta ou demora no pagamento das quotizações anuais, por uma parte dos associados. • Custo para a Associação da falta de cobrança de quotizações de associados com contas encerradas. 	<p style="text-align: center;"><u>AMEAÇAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevalência de um núcleo ativo bastante envelhecido, que por ser quem mais tempo tem é também quem mais trabalha. A médio prazo a Associação corre o risco de ficar sem gente ativa, se não conseguir cativar jovens que possam dar continuidade ao trabalho. • Instabilidade económica que leva as empresas a fazerem menos donativos. • Preferência das empresas em apoiar projetos com visibilidade social (redes sociais). • A escassez de recursos financeiros e de recursos humanos jovens pode paralisar a sua atividade.

Recomendações

Como recomendações, considera-se relevante referir alguns aspetos que devem ser objeto de ponderação por parte da equipa de gestão da ALEM.

- Crescer de modo sustentável e saudável criando, se possível, novos núcleos geográficos, de forma a aumentar a sua zona de ação;
- Expandir as parcerias e os projetos;
- Apostar numa imagem nova, para apoiar na divulgação da Associação e do trabalho desenvolvido;
- Dinamizar a página *web* da Associação com conteúdos que reflitam os objetivos e preocupações, aí incluindo fotos, testemunhos áudio/vídeo dos beneficiários, por forma a criar maior visibilidade e, conseqüentemente, atrair mais financiadores/doadores;
- Conseguir a aprovação do estatuto de IPSS, de modo a aumentar a sua receita, o que permitiria dar corpo a outras realizações que melhor respondam aos seus objetivos;
- Cativar voluntários mais jovens para integrarem os órgãos sociais e darem continuidade às atividades, através de parcerias com Escolas Profissionais e/ou Universidades.

Plano de ação integrando recomendações para as necessidades identificadas e medidas a adotar

Com base nas recomendações sugeridas na análise de diagnóstico das necessidades da Associação ALEM, procurou-se elaborar um plano de ação que integre essas recomendações e algumas das atividades e medidas que a Associação tinha/tem programadas para 2020 e 2021.

<i>Recomendação</i>	<i>Atividades/Medidas</i>	<i>Período de implementação</i>	<i>Responsabilidade</i>
Crescer de modo sustentável e saudável, criando, se possível, novos núcleos geográficos, de forma a aumentar a sua zona de ação.	Reforço do trabalho de parceria com diversas escolas e instituições. Procura de parcerias com outras Escolas/ Agrupamentos, tendo em vista a promoção da leitura, com particular enfoque nas crianças distantes da cultura letrada.	Ver cronograma	ALEM
Expandir as parcerias e os projetos.	Promoção de Oficinas, Mostras e Itinerários - Descobrir- Alegrar e Recriar.	Ver cronograma	ALEM/INATEL/Programa Bairro Saudáveis
Apostar numa imagem nova, para apoiar na divulgação da Associação e do trabalho desenvolvido.	Aperfeiçoamento do logotipo da Associação, em função das alterações estatutárias.	Ver cronograma	ALEM
Dinamizar as páginas existentes nas redes sociais, com conteúdos que reflitam os objetivos e preocupações da Associação, incluindo fotos, testemunhos áudio/vídeo dos beneficiários, por forma a criar maior visibilidade e, conseqüentemente, atrair mais financiadores/doadores.	Intensificação da difusão da ALEM através da Página WEB e do Facebook.	Ver cronograma	ALEM
Conseguir a aprovação do estatuto de IPSS, de modo a aumentar a sua receita, o que permitiria dar corpo a outras realizações que melhor responderiam aos seus objetivos.	Diligências para o reconhecimento da utilidade pública da ALEM, na área da Segurança Social.	Ver cronograma	ALEM
Cativar voluntários mais jovens para darem continuidade às atividades, através de parcerias com Escolas Profissionais e/ou Universidades.	Reforço da base associativa e da equipa de voluntários através da divulgação da ação da ALEM.	Ver cronograma	ALEM

Cronograma

MEDIDAS	2020		2021											
	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Reforço do trabalho de parceria com diversas escolas e instituições. Procura de parcerias com outras Escolas/ Agrupamentos, tendo em vista a intensificação da promoção da leitura, com particular enfoque nas crianças distantes da cultura letrada.														
Promoção de Oficinas, Mostras e Itinerários - Descobrir- Alegrar e Recriar. tendo em vista a intensificação da promoção da leitura, com particular enfoque nas crianças distantes da cultura letrada.														
Aperfeiçoamento do logotipo da Associação em função das alterações estatutárias.														
Dinamizar as páginas existentes nas redes sociais, com conteúdos que reflitam os objetivos e preocupações da Associação, incluindo fotos, testemunhos áudio/vídeo dos beneficiários, por forma a criar maior visibilidade e, conseqüentemente, atrair mais financiadores/doadores.														
Intensificação da difusão da ALEM através da Página WEB e do Facebook.														
Diligências para o reconhecimento da utilidade pública da														

ALEM, na área da Segurança Social.														
Reforço da base associativa e da equipa de voluntários.														
Divulgação da ação da ALEM, com vista à adesão de novos associados.														