



RESTART+
communities in action

Restart + Communities' Toolkit

Um guia prático sobre como e porquê
iniciar uma Aliança Comunitária
Restart+



NÓS CONSTRUÍMOS

alianças regionais para
crescimento da
comunidade



NÓS FORMAMOS

os facilitadores da
regeneração transformadora
da comunidade



NÓS PROMOVEMOS

auto-aprendizagem
através de recursos
educativos abertos



p.4 **CONTEXTO**

p. 6 **INTRODUÇÃO**

Porquê formar uma aliança?
O que é que aprendemos com a experiência dos outros?
Barreiras
Caminhos para a Mudança

p.20 **7 PASSOS PARA UMA ALIANÇA EFICAZ**

Defina e identifique a sua comunidade
Mapeie o seu ambiente de trabalho
Encontre os seus membros
Mapeie as suas lacunas e produza ideias
Defina os seus objetivos e elabore o seu primeiro plano de ação
Identifique os recursos necessários para uma aliança sustentável
Crie a sua estrutura

p.40 **RECURSOS**

Exemplo de tabela
Comunicar para o sucesso

p.48 **PRIMEIRAS LIÇÕES DAS ALIANÇAS COMUNITÁRIAS RESTART+ POR TODA A EUROPA**



CONTEXTO

O projeto Restart+ surgiu de uma tomada de consciência do aumento das necessidades que as pequenas comunidades enfrentam, especialmente após a crise económica e a recessão global. Os efeitos da crise económica são ainda muito evidentes nas comunidades de toda a Europa. As pequenas cidades e aldeias foram as mais atingidas: os cortes nos serviços públicos, o encerramento de empresas e os elevados níveis de desemprego contribuem todos para o esvaziamento da vida comunitária. Através do projeto Restart+, o nosso objetivo é fornecer ferramentas e recursos gratuitos que permitam aos líderes dos grupos comunitários, às autoridades públicas e aos estabelecimentos de ensino adotar uma abordagem inovadora da reativação da comunidade.

A maioria dos países, regiões e autoridades locais têm uma estratégia de desenvolvimento ou regeneração que deve garantir o investimento da comunidade. Embora muitos planos tenham um quadro de colaboração, nos últimos anos, o âmbito destes planos tem sido limitado por re-

strições orçamentais e, nas zonas rurais, por problemas mais sistémicos de comunicações e transportes.

O Restart+ visa aumentar o investimento na regeneração da comunidade e capacitar as pequenas comunidades a gerar fluxos alternativos de rendimento para financiar este trabalho. O investimento crescente não é apenas em termos de financiamento, mas também em termos de capital humano e social.

Tencionamos avançar em direção a este objetivo através da:

Criação de 4 Alianças Comunitárias piloto em 4 regiões da UE, de forma a demonstrar as alianças comunitárias em prática

Produção do Restart + Toolkit Aliança Comunitária dando aos utilizadores recursos práticos e passos claros para a criação de uma aliança eficaz

Criação de uma Ferramenta de Auto-avaliação para ajudar os líderes comunitários a identificar os seus pontos fortes e competências para a reativação da comunidade

Desenvolvimento de um curso online gratuito para autoestudo e recursos de formação para a realização de sessões presenciais, oferecendo um guia interativo passo-a-passo em áreas tais como

- ✓ Enfrentar o declínio, aproveitando os pontos fortes, explorando as oportunidades
- ✓ Formulação da sua visão
- ✓ Organização e planeamento
- ✓ Diversificação, património cultural, inclusão e diversidade
- ✓ Mobilizar, a energia para fazer as coisas acontecer
- ✓ O poder da marca
- ✓ Comunicação e divulgação
- ✓ Atração de recursos
- ✓ Medição do impacto
- ✓ Manter o progresso
- ✓ Execução de um programa de formação de 5 dias para potenciais líderes, com vista a alargar a sua exposição às melhores práticas

O projeto Restart+ é uma parceria de sete organizações que representam os sectores público, privado e sem fins lucrativos.

O projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia, através do Programa Erasmus+.

RESTART+ Communities Partners



As the coordinator of the project, [Letterkenny Institute of Technology](#) ensures a fruitful collaboration among partners, as well as building a restart + Alliance in Donegal County, Ireland.

[Municipality of Lousada](#) is responsible for launching a Restart+ Alliance in the North Region of Portugal as well as ensuring the sustainability of the project.



Within the project, [Banbridge District Enterprise](#) develops a Self-Assessment Tool to help community leaders identify their strengths and skills for community interaction. launch a Restart+ Alliance in Northern Ireland in as well as ensure the evaluation of the project.

[Momentum Consulting](#) develops a free online course for self-study and trainers resources for classroom delivery offering a step-by-step interactive guide for the community leaders.



[NERDA, the North-East Regional Development Agency](#), is responsible for launching a Restart+ Alliance in North East Region of Romania and for producing the Community Alliance Toolkit.

[European E-learning Institute \(EUEI\)](#) ensures the digitalisation of the tools and resources created within the project as well as the implementation of the online course.



[University Industry Innovation Network \(UIIN\)](#) ensures the visibility of the project with its outreach, dissemination and marketing materials, contribution to each output of the project and implementation of the international project launch.





INTRODUÇÃO

Porquê formar uma aliança?

Uma Aliança Restart + define-se como um grupo relativamente pequeno de pessoas chave que se reúnem como catalisadores de mudança num determinado local. Reúne um conjunto equilibrado de representantes de organizações públicas, privadas e comunitárias sem fins lucrativos que trabalham na regeneração social, económica ou física.

Em toda a Europa existem muitas redes e organismos estratégicos que se enquadram nesta descrição e muito tempo está já a ser investido nestes organismos. No entanto, o tipo de alianças que propomos é diferente, na medida em que são impulsionadas pelas aspirações, conhecimentos e paixão da comunidade e não por ideias externas sobre o que a comunidade deve ser.

Há um grande número de voluntários comunitários empenhados a trabalhar arduamente, segundo as suas próprias abordagens. Estes voluntários têm uma vasta experiência e conhecimentos sobre

as suas comunidades, mas poucos canais para expressar esses conhecimentos ou para os adequar às oportunidades de regeneração. Quando se oferece à população local a oportunidade de se reunir e canalizar recursos para a comunidade, como por exemplo no programa Big Local no Reino Unido, existe uma vontade de inovar e um elevado nível de responsabilidade pela correta aplicação dos recursos.

Quando se trata da regeneração da comunidade, não existe uma abordagem única. Equilibrar as questões comunitárias com as necessidades e os impulsos dos grandes organismos públicos ou privados é complicado, especialmente quando os recursos de regeneração provêm frequentemente de organizações grandes e altamente regulamentadas. É por isso que temos projetos-piloto da Aliança Restart em curso em quatro regiões e que a experiência adquirida com estes projetos será transmitida no nosso website.

Consideramos que os potenciais benefícios de uma aliança de regeneração comunitária eficaz são os seguintes:

Se algum destes potenciais benefícios tiver repercussões para si ou para a sua comunidade, então deve considerar a possibilidade de estabelecer uma aliança na sua área.

Lembre-se de que não há soluções rápidas. O declínio da comunidade é um processo longo e complexo, e a sua inversão exigirá um compromisso a longo prazo. Mas há conhecimento lá fora que pode tornar o processo mais rápido, mais fácil e mais compreensível. Criar mudanças pode ser um desafio, mas as recompensas podem ser exponenciais..

Benefícios de uma aliança de regeneração comunitária eficaz

Rápido acompanhamento do conhecimento dentro e fora das comunidades, permitindo o acesso das comunidades a horizontes mais amplos, difundindo a inovação e aumentando o ritmo da mudança

Um mecanismo de partilha de recursos

Oportunidades económicas mais sustentáveis baseadas na comunidade, com especial destaque para a criação e expansão de empresas sociais

Maior ênfase no património comunitário e no valor dos esforços comunitários

Maior influência coletiva nos organismos públicos locais e regionais, de difícil acesso para pequenos grupos ou organizações

O que é que aprendemos com a experiência dos outros?

Para além do resumo nesta seção, poderá consultar na página de Facebook Restart + os artigos sobre inovação e caminhos para a mudança. Visite-nos: @RestartCommunities

Elementos comuns em alianças de sucesso

- Clareza da Finalidade
- Confiança e Respeito Mútuo
- Responsabilidade

Em consequência da intensificação das desigualdades económicas e sociais na última década, tem-se assistido a um debate renovado sobre as causas e as potenciais soluções. Tem havido também uma variedade de respostas práticas no seio das comunidades em toda a Europa, com diferentes níveis de sucesso. Olhando para a investigação e o trabalho político empreendido por diferentes organismos de desenvolvimento, podemos ter uma ideia das barreiras sistemáticas que o Reinício + Alianças poderá enfrentar, bem como dos caminhos para a mudança transformacional.



OBSTÁCULOS

Decisões de financiamento que atrasam os inovadores sociais e desviam os recursos

Os membros da Aliança Restart + relataram experiências comuns de programas de financiamento inadequados, criando pressão para conceber projetos que fossem adequados às necessidades do financiador e não a um local específico. Os resultados foram ou o desperdício de recursos e a frustração das comunidades beneficiárias, ou a impossibilidade de os grupos comunitários terem acesso aos recursos de que tanto necessitavam.

"É muito importante que você reconheça a sua própria capacidade e a atividade principal como organização". Com os pedidos de financiamento, é tentador ser desviado por nichos de financiamento que parecem apelativos. É preciso coragem para se afastar de situações que não estão a funcionar para si como uma organização. Decisões como essa vêm da confiança na sua organização e na sua equipa. Essa confiança é construída com base num historial de sucesso".

Lorraine Thompson,
Diretora Regional do [Donegal Youth Service](#)

Uma abordagem limitada, impulsionada pelas prioridades internas dos financiadores ou das agências de desenvolvimento reduz a inovação. O [The World Economic Forum](#) identificou este facto como um dos principais obstáculos ao empreendedorismo social, concluindo que:

"No setor privado, se você concebe um produto melhor, os capitalistas de risco procuram por si com dinheiro e expectativas de retorno sobre esse capital. No sector social, os investidores chegam a um empresário social e dizem: "adoramos o que construiu, mas aqui estão as nossas prioridades que devem ser incluídas na execução do seu negócio". Os empreendedores sociais são então encarregues de flexibilizar os seus modelos para servir as necessidades da comunidade de financiamento sobre as necessidades daqueles a quem é sua missão servir. Este desalinhamento está a distrair os esforços de escalada da empresa social e não permite ao empresário orientar o crescimento da forma mais eficiente e eficaz possível para satisfazer as necessidades sociais."

O Fórum Económico Mundial concluiu que, embora as decisões dos financiadores determinem onde os recursos são colocados, não identificam de forma consistente as melhores soluções, não ajudam a aperfeiçoá-las ou não apoiam a expansão.



Uma ausência de capital consistente

No inquérito global do Fórum Económico Mundial aos empresários de empresas sociais, quase metade dos inquiridos identificou a falta de um acesso consistente ao capital como o seu principal obstáculo à expansão.

Embora o capital esteja disponível, verificou-se que foi atribuído de forma ineficiente, sendo a sorte e as ligações pessoais elementos-chave. Os financiadores não estão a cobrir despesas gerais ou de I&D, limitando o crescimento e criando um enorme stress para os empresários sociais. “Para atingir o limiar de equilíbrio, os implementadores da mudança social têm de despendar enormes quantidades de tempo a angariar fundos sem restrições para colmatar o défice”.

A “ vaidade ” dos doadores que pretendem soluções de marca de alto perfil cria redundância e concorrência desnecessária. As abordagens inovadoras ao financiamento não são acessíveis à maioria dos inovadores sociais.

Harvard Business Review, Social Impact Investing Will Be the New Venture Capital, Sir Ronald Cohen and William A. Sahlman

Power to Change: [Building an inclusive economy through community business: the role of social capital and agency in community business formation in deprived communities](#)



Os agentes do setor público que bloqueiam o acesso a recursos e oportunidades

Power to Change é um fundo de caridade que visa criar espaços de maior qualidade através de empresas comunitárias. Reuniu a experiência de grupos comunitários em Liverpool que estavam a tentar desenvolver empresas comunitárias. Descobriu que, por um lado:

“Existe uma falta de confiança: entre os representantes da administração local que não valorizam verdadeiramente a capacidade de as empresas comunitárias cumprirem a sua missão, e dentro do próprio setor empresarial comunitário, ferido por encontros passados”.

Enquanto que, por parte da comunidade:

“Há uma frustração em relação aos requisitos do setor público relativos aos contratos públicos que os impedem de participar em concursos e relatos comuns de comunidades que tentam tomar a posse de ativos das autoridades locais”.

Falta de tempo e prioridade para estabelecer ligações e partilha de conhecimentos

Tanto os profissionais como os voluntários relatam uma enorme pressão sobre o seu tempo, não havendo orçamento disponível para a partilha de conhecimentos e a criação de relações:

“Pensando bem, não creio que tenhamos reconhecido a importância do trabalho em rede nos primeiros tempos da criação do nosso empreendimento social. Embora ao dizer que provavelmente sentimos que não tínhamos os recursos ou o dinheiro para investir na altura, penso que a importância do trabalho em rede não pode ser subestimada. Se o voltasse a fazer, asseguraria que encontrássemos o dinheiro e o tempo para investir em mais oportunidades de trabalho em rede desde o início”

Helen Nolan
Spraoi agus Sport, [Social Enterprise](#), Irlanda.

Medo de falhar

O fracasso dos produtos e serviços é geralmente assumido no setor privado. No entanto, os financiadores avessos ao risco no sector social deixam os empresários sociais muito mais

desconfiados. O impacto na inovação é asfixiante. A inovação é intrinsecamente arriscada e produzir mudanças transformativas significará tornar o fracasso numa parte aceitável do processo.

Falta de investimento na construção de uma base de conhecimentos, competências e confiança

Os organismos comunitários de formação referem que a formação se centra nas competências essenciais de governação e é dispendiosa para os voluntários ou o pessoal remunerado. A formação em grupo disponível tem um impacto limitado sem acompanhamento adicional nos recursos para o trabalho 1-1 e a mentoria. O desenvolvimento de competências transversais vitais, como a confiança, a liderança criativa ou o espírito empresarial, exige um investimento mais intenso a longo prazo do que um curso de grupo de curta duração pode oferecer. Adotar uma abordagem única para a formação, sem investir em conhecimentos específicos sobre a situação, dificulta a aceitação por parte das pessoas que mais precisam dela. Num exemplo da The East Area Partnership em Liverpool, um grupo de mulheres deveria ser capacitado para fazer parte de uma empresa social de acolhimento de crianças. No entanto, este grupo não tinha sido devidamente consultado e recusava-se a participar. Esta situação resultou subsequentemente da subestimação drástica da sua falta

de confiança - muitas não frequentavam a escola e não acreditavam ter a capacidade de passar nos exames. O tempo foi investido tardiamente na criação de confiança.

As empresas comunitárias bem-sucedidas sublinham a importância das competências críticas das empresas. A falta destas competências nas comunidades carenciadas constitui um obstáculo à formação de empresas comunitárias bem-sucedidas. Trata-se de competências a que as comunidades desfavorecidas, em particular, não têm qualquer formação ou exposição.

O [desenvolvimento dos recursos humanos](#) é um processo vital para o desenvolvimento sustentável. É necessário um profundo conhecimento local e um empenhamento numa abordagem sistemática e dotada de recursos suficientes para chegar às pessoas constantemente excluídas do quadro.

Os grandes programas de investimento que não conseguem libertar o potencial and unleash potential

O “trickle down” tem sido o pressuposto central que impulsiona o desenvolvimento económico e os investimentos na regeneração. Esta ideia dominante está a ser cada vez mais posta em causa. A Power to Change investigou as ligações entre os grandes projetos de investimento e as pessoas mais velhas que se encontravam em desvantagem socioeconómica. Constatou-se que se tratava de potenciais empresários comunitários com um vasto leque de ideias de negócios locais. Contudo, os recursos não lhes tinham chegado.

“faltam-lhes as oportunidades e o apoio necessários para iniciar estas empresas. Isto significa que continuam a ser os beneficiários de apoio que lhes permite gerir com a sua desvantagem, em vez de liderar respostas, melhorar o seu bem-estar social e económico e desempenhar um papel ativo na transformação da sua economia” ([RSA](#))

As barreiras criadas pela falta de capital inicial flexível e de formulários de candidatura complexos foram consideradas generalizadas. Concluiu-se que havia a necessidade de a utilização mais flexível de financiamentos de menor escala para impulsionar a inovação pública e as empresas sociais” ([Power to Change](#)).





CAMINHOS PARA A MUDANÇA

Desenvolver a resiliência e a perseverança

O impacto do empenho e da resiliência dos indivíduos através de uma complexa e sinuosa jornada de desenvolvimento não pode ser menosprezado. Uma história do projeto de regeneração baseada no património do [Onion Collective](#) em Somerset, no Reino Unido, apresenta o impacto do que isso significa e o seu resultado para o indivíduo e para a comunidade.

O empreendedorismo social como veículo para o crescimento inclusivo

As empresas sociais, e em particular as empresas comunitárias, podem reforçar significativamente a resiliência da comunidade. As empresas comunitárias compram localmente, reinvestem localmente e criam ligações dentro e fora da comunidade.

[Em alguns países](#), como a Suécia, a Bélgica, a Itália, a França e os Países Baixos, a economia social representa um emprego entre 9% e 11,2% da população ativa. No entanto, no Reino Unido, o emprego relativo é inferior, situando-se nos 5,6%,

As empresas sociais criam frequentemente centros comunitários e ativos comunitários que atraem investimentos para a comunidade. Criam empregos mais seguros e mais bem pagos para a população local. Embora as empresas sociais e as empresas sociais estejam a crescer e a aumentar em número em toda a Europa, um reconhecimento mais geral do seu valor e capacidade de transformar lugares e da ligação social fundamental para o crescimento inclusivo poderia acelerar esta via para a mudança.

[\(The Joseph Rowntree Foundation\).](#)

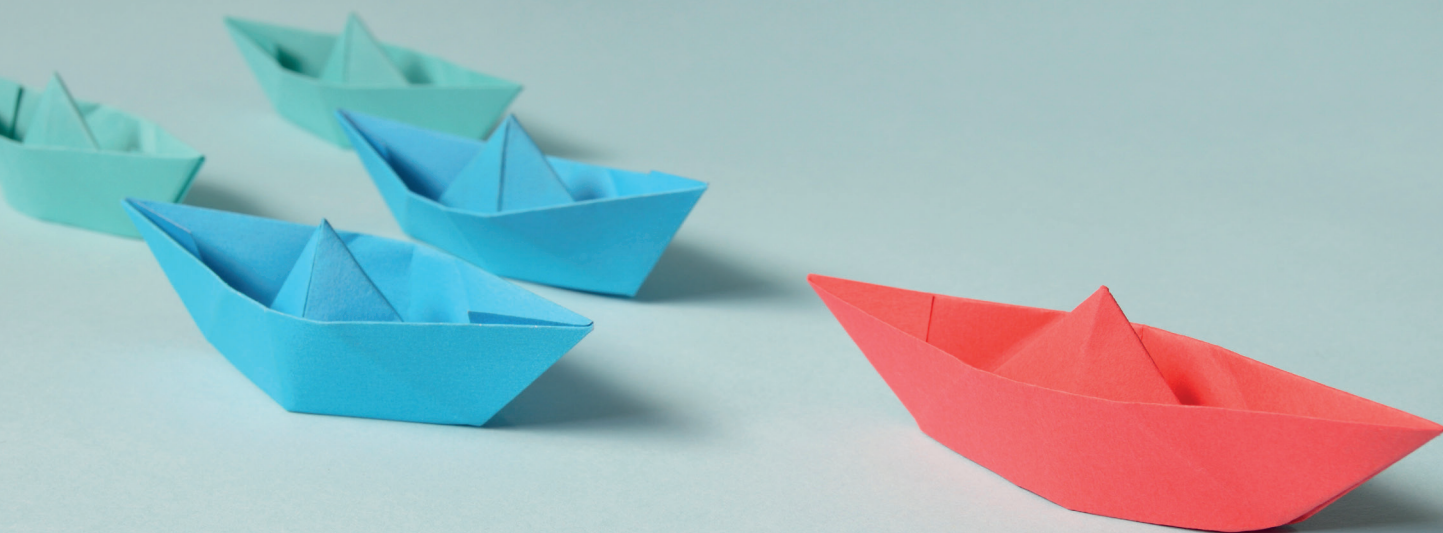


CASE STUDY

Em 2013, dois residentes locais em Tottenham, Londres, começaram a investigar como poderiam salvar o seu bar local e que seria vendido a um promotor que tinha planos para converter o edifício em apartamentos. Depois de receberem o apoio da comunidade em geral, solicitaram que o bar fosse classificado como um ativo de valor comunitário (ACV). No Reino Unido, as organizações voluntárias e comunitárias podem nomear um ativo para ser incluído no registo de ativos de valor comunitário da sua autarquia local e terão então a opção de comprar o imóvel. Ao realizarem uma série de reuniões públicas, recrutaram a ajuda de colegas residentes com uma série de competências. Desde advogados e projetistas até cervejeiros e padeiros locais, puderam mobilizar os conhecimentos necessários para angariar capital através de iniciativas locais de angariação de fundos e candidatar-se a uma série de pequenos subsídios. O bar foi classificado como ACV, tendo-lhes sido dada a opção de o adquirir e assumido a propriedade em Março de 2015. O bar tem sido gerido como um ativo comunitário de sucesso desde então.

Fonte: [Power to Change](#)





Financiamento a longo prazo, sem restrições, liderado pelos cidadãos

O Big Local é um programa de financiamento estabelecido em 2012 em Inglaterra. Foi concebido, desde o início, para ser totalmente diferente dos outros programas de financiamento. A visão é a de comunidades autónomas, resilientes, dinâmicas e ricas em recursos que possam tomar as suas próprias decisões sobre o que é melhor para a sua comunidade.

A vontade de inovar é uma das características das Big Local que as distingue dos projetos tradicionais de regeneração comunitária

O programa prevê um financiamento de 1 milhão de libras e uma variedade de apoios a 150 comunidades ao longo de 10-15 anos para melhorar a qualidade de vida da sua comunidade. É uma descentralização radical do poder e da responsabilidade que simplifica as regras e a burocracia.

“Arriscámos com pessoas com as quais ninguém trabalharia”.

A tomada de decisões nas áreas Big Local assenta firmemente em conselhos de administração que exigem um mínimo de 50% de representação dos residentes.

Apoiam igualmente uma forma de liderança que valoriza a construção de relações e pode inspirar as pessoas, navegando ao mesmo tempo pelos desafios de responsabilização e inclusão que surgem quando se trabalha nas comunidades.

Com base na investigação realizada, o Big Local é gratificante, inspirador e revitalizante. É visto como uma oportunidade para assumir o controlo e realizar a mudança que as comunidades querem ver nos seus termos. Os desafios são que o sentido de responsabilidade em querer fazer o melhor por uma área pode, por vezes, ser stressante ou frustrante.

No seu melhor, a liderança no Big Local é distribuída e partilhada. Vem de muitos lugares diferentes, alguns esperados, outros improváveis. Nem todos os líderes têm títulos ou posições formais. Estes ganham legitimidade e reconhecimento da sua comunidade, com base nas pessoas que são e no que fazem.

Na sequência da sua investigação, os [Big Local](#) são pioneiros numa abordagem centrada na pessoa para a liderança, incluindo tutoria e coaching individual, trabalhando diretamente com membros da comunidade na sua área local.

Liderança empreendedora e global

A Comissão de Crescimento Inclusivo em 2016 analisou modelos globais de desenvolvimento inclusivo, criando um conjunto de vias para atingir este objetivo. Estes incluem a reunião, a nível local, de líderes empresariais, comunitários e políticos, formal e informalmente, para impulsionar a mudança de sistema.... Tal exigirá:

1. clareza de visão quanto às ações que são necessárias
2. os meios para responder de forma dinâmica à medida que as circunstâncias mudam
3. a capacidade de liderança económica
4. a capacidade de pensar criativamente sobre o quê (ou quem) pode representar uma oportunidade para uma mudança sustentável
5. a coragem de experimentar, iterar e ampliar
6. a humildade de aprender com o fracasso.

Espaços com forte liderança empresarial

compreendem a necessidade de um amplo movimento de mudança, construindo legitimidade e canalizando a energia coletiva comunitária. Esta ideia foi retomada pelo Centre for Local Economic Strategies do Reino Unido, que concluiu que:

“Um programa de iniciativas empresariais comunitárias específicas, enraizadas em comunidades desfavorecidas, pode funcionar como um recurso para permitir a ação social e incentivar soluções empresariais comunitárias”.

Estas empresas comunitárias precisam de apoio formal e formação que lhes permita compreender as necessidades da comunidade em que trabalham e comunicar os benefícios da colaboração local na criação de um ecossistema forte para o crescimento das empresas comunitárias. Estes poderiam ser financiados nas suas organizações existentes (provavelmente com recursos limitados) para estimular, formar e explorar redes locais que reúnam as empresas comunitárias existentes, com organizações de base comunitárias, privadas e do setor público. ([RSA Inclusive Growth Commission](#); [CLES](#))

Destacar os principais intervenientes

Os principais intervenientes têm um enorme impacto positivo ou negativo na capacidade de um projeto de regeneração da comunidade prosperar e se expandir. Por um lado, verificou-se que alguns intervenientes não estão dispostos a admitir a existência de uma área de desvantagem no âmbito das suas competências, preferindo manter uma imagem perfeita e positiva e bloqueando o acesso ao financiamento por parte das áreas desfavorecidas. Por outro lado, um grupo que conseguiu o apoio de uma figura política

altamente influente descobriu que as portas se abriram imediatamente e conseguiram sobreviver e atrair o investimento de que necessitavam para crescerem muito mais rapidamente.

“Lutámos durante anos a tentar defender a nossa posição e não chegámos a lado nenhum, mas quando um grande político nos tomou sob a sua alçada as coisas mudaram subitamente e conseguimos obter o financiamento de que precisávamos”.

Brendan Curran,
Brownlow Limited, Irlanda do Norte





Desenvolvimento não especulativo

CASE STUDY

La Marina Living Lab é um laboratório urbano, que procura envolver os cidadãos na transformação da “La Marina de Valencia”: o porto histórico da cidade de Valência. O laboratório baseia-se em ligações entre organismos de investigação, organismos públicos, associações comunitárias e o sector privado.

Ao invés do modelo dominado pelo grande investimento de capital e infraestruturas, este novo modelo baseia-se em valores - inclusão, espaço público aberto e atividades ou iniciativas para todos os cidadãos. O projeto visa reforçar a conexão entre as associações de bairro, a vibração cultural e artística, assim como outras entidades sociais. É um processo participativo e aberto, centrado nas preferências das pessoas que trabalham, estudam e se divertem em La Marina.

Crédito de imagem: La Marina Living Lab

Libertar o potencial das iniciativas locais para a coesão social e económica

CASE STUDY

ADER-SOUSA - Associação de Desenvolvimento Rural de Terras do Sousa é uma associação privada de âmbito local, que tem a sua sede no Mosteiro de Pombeiro, Felgueiras. A sua atividade centra-se nos concelhos de Paços de Ferreira, Felgueiras, Lousada, Paredes e Penafiel e zonas circundantes.

A associação tem como finalidade promover o desenvolvimento regional e local com o intuito de melhorar as condições sociais, culturais e económicas dos seus cidadãos. Na prossecução dos seus objetivos e no desenvolvimento das suas atividades, a Associação dá prioridade às relações de colaboração e cooperação com as populações locais, bem como com todas as instituições e entidades envolvidas, tanto nacionais como internacionais.

De facto, desde 1991, a Associação tem sido sucessivamente reconhecida como Grupo de Ação Local para a implementação das três iniciativas comunitárias LEADER no seu território, seguindo-se o reconhecimento para a implementação da SP3 do ProDeR e, atualmente, até 2020, da DLBC-Rural nas Terras do Sousa.

Desde 1991, a Ader-Sousa apoiou mais de 400 projetos, que permitiram aos agentes locais iniciar e/ou desenvolver a sua atividade, criar empregos, manter tradições, recuperar o património, desenvolver competências, realizar estudos, divulgar o território e os seus produtos, promover apoios sociais e culturais.

Tais projetos abrangem os domínios de:

agricultura e agro-alimentar
ambiente e recursos naturais
animação e promoção turística
artes e ofícios tradicionais
cultura e património
educação, formação, apoio técnico e
investigação
indústria
serviços de proximidade
turismo

Ao longo deste percurso, a Ader-Sousa alargou a geografia do território e a parceria, reforçando-se, integrou a importância crescente da sua missão, delineou uma visão - Transformar as Terras do Sousa - num modelo de desenvolvimento territorial periurbano sustentável.





7 PASSOS PARA UMA ALIANÇA EFICAZ

A criação de um grupo novo é um processo que não segue necessariamente uma linha direta, portanto não se preocupe sobre certos elementos na próxima seção. A sua aliança irá mudar e crescer à medida que aprende e poderá seguir estes passos numa ordem diferente, ou revisitá-los à medida que evolui. Lembre-se que no final do processo de desenvolvimento cada projeto eficaz precisa de uma visão clara e concisa e de um plano de ação baseado em um conhecimento forte e compartilhado do lugar e das pessoas que deseja influenciar.

- 1 Defina e identifique a sua comunidade
- 2 Mapeie o seu ambiente de trabalho
- 3 Encontre os seus Membros
- 4 Mapeie as suas necessidades e gere ideias
- 5 Defina os seus objetivos e elabore o seu primeiro plano de ação
- 6 Identifique os recursos necessários para uma aliança sustentável
- 7 Crie a Sua Estrutura

ETAPA 1. Defina e identifique a sua comunidade

Existem várias definições de “comunidade”, bem como comunidades geograficamente definidas, comunidades culturais e comunidades baseadas em interesses. O detalhe pode ser um pouco avassalador se não for estatístico, mas o seu mapeamento começa simplesmente por definir a área física em que pretende trabalhar.

Dentro desta área, quaisquer potenciais financiadores ou investidores vão querer conhecer a demografia, os recursos físicos e os recursos humanos dentro do seu ambiente e comunidade. Quanto mais compreender neste passo, mais fácil será desenvolver ideias fortes com base nas lacunas que pode ver à sua volta.

Demografia

Dados demográficos

Perfil da população (sexo, idade, educação, saúde, situação económica - reformados, estudantes, ativos ou inativos)

Circunstâncias económicas (níveis de rendimento, indústrias locais, privação)

Localização geográfica (rural, costeira, remota, etc.)

Recursos físicos

Infraestruturas de transporte

Edifícios

Ambiente/Amenidades

Instalações/Terrenos

Conetividade/Internet

Bens da Comunidade

Redes Comunitárias

Grupos comunitários

Património cultural

Património natural

Empresas Comunitárias

Voluntários/Líderes

Plataformas comunitárias/ meios de comunicação social online

A informação demográfica é geralmente extraída de um censo nacional, mas é provável que a administração local também possua essa informação. A maior parte desta informação está disponível gratuitamente na Internet, embora possa ser necessário realizar muitas pesquisas. Talvez seja conveniente considerar o recrutamento de um membro da aliança com acesso a esta informação e com capacidade de interpretação e apresentação da mesma.

O levantamento do património físico é algo para o qual todos os membros da aliança podem contribuir, dando-lhe um potencial exercício de envolvimento nas fases iniciais da aliança. O mapeamento dos recursos proporciona uma abordagem positiva e dinâmica para a regeneração. A realização deste exercício antes de pensar nas lacunas muda o processo de pensamento e a qualidade das ideias que as pessoas podem prever. ([Clear Impact](#)).([County of Santa Barbara Toolkit](#))

As pessoas compreendem e processam a informação de diferentes formas. Utilizar os resultados do seu mapeamento de recursos para criar uma ferramenta visual, tal como um infográfico, pode dar-lhe uma nova perspetiva sobre o que pretende fazer e como vai atingir os seus objetivos.



CONDADO DE DONEGAL, IRLANDA



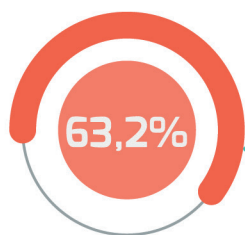
4.861
km²



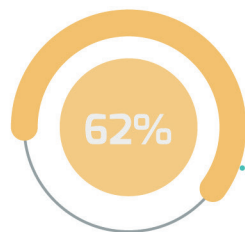
159.192
habitantes



42.558
EUA \$ PIB



POPULAÇÃO URBANA



POPULAÇÃO COM ACESSO
À INTERNET



TAXA DE DESEMPREGO
(ACIMA DOS 15 ANOS)

ESPERANÇA MÉDIA DE VIDA

anos 82,4

TAXA DE MIGRAÇÃO LÍQUIDA

-30,5 pessoas/1000

As estatísticas provêm de:

Wikipedia - list of countries GDP, Wikipedia - list of countries, net migration rate

Eurostat - regions and cities, Eurostat - Data browser

Eurostat Apposso

World Bank - Data

RESTART+
communities in action

NECESSIDADES REGIONAIS

OPORTUNIDADES REGIONAIS

SOCIO-DEMOGRAFIA

O norte, oeste e sudoeste do Condado é rodeado pelo Oceano Atlântico - no qual existem 13 ilhas habitadas. Donegal está totalmente dependente de um sistema de transporte rodoviário que reflete o pequeno mercado interno e a padrões de povoamento dispersos



As cidades e aldeias de Donegal oferecem uma vasta gama de serviços e postos de trabalho que, ao mesmo tempo, conduzem e são suprimidos pelo seu interior rural. As cidades têm o potencial de desempenhar um papel crucial na regeneração económica das zonas economicamente estagnadas do Condado

EDUCAÇÃO

Aproximadamente 33% da população de Donegal tem uma qualificação superior. O Letterkenny Institute of Technology é o principal provedor de ensino superior no Condado.



O desenvolvimento orienta-se para a modernização e a transferência de conhecimentos no seio da comunidade, com base nas escolas digitais, bibliotecas e centros digitais existentes nos centros comunitários.

MIGRAÇÃO E POBREZA



Em 2016, Donegal registou os maiores números de emigração para o exterior do país, com 6 731 pessoas a mudarem-se para outro local do país ou para o estrangeiro desde 2011. A população jovem adulta (19-24 anos) em Donegal diminuiu 16,2%, a mais elevada do país.

TELECOMUNICAÇÕES

Cerca de 62% da população de Donegal tem acesso à banda larga, o que significa que 38% da população não tem acesso, o que dificulta a capacidade empresarial e educativa



É amplamente reconhecido que é necessário melhorar a conectividade através das telecomunicações para contribuir para a melhoria do acesso aos serviços e das oportunidades de desenvolvimento social e económico rural

TURISMO

O turismo é marcado pela falta de transportes públicos de Donegal de e para as várias regiões. A degeneração rural significa que a falta de serviços disponíveis para as pessoas que visitam o Condado e os edifícios e áreas degradadas pode ter um impacto negativo na beleza natural da zona



Existem oportunidades para aumentar o turismo através da melhoria do acesso aos transportes. Donegal está em condições de capitalizar o turismo rural em termos de Turismo de Aventura, Turismo Alimentar, Eco turismo e Turismo Cultural

CIDADE DE ARMAGH, BANBRIDGE E CRAIGAVON, IRLANDA DO NORTE



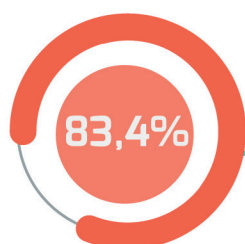
1.434
km²



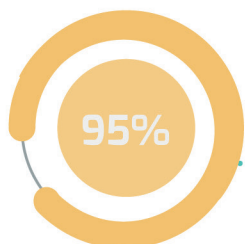
210.300
habitantes



76.099
EUA \$ PIB



POPULAÇÃO URBANA



POPULÇÃO COM ACESSO
À INTERNET



TAXA DE DESEMPREGO
(ACIMA DOS 15 ANOS)

ESPERANÇA MÉDIA DE VIDA

anos 80,6

TAXA DE MIGRAÇÃO LÍQUIDA

14,13 pessoas/1000

As estatísticas provêm de:

Wikipedia - list of countries GDP, Wikipedia - list of countries, net migration rate

Eurostat - regions and cities, Eurostat - Data browser

Eurostat Apposso

World Bank - Data

RESTART+
communities in action

NECESSIDADES REGIONAIS

OPORTUNIDADES REGIONAIS

SOCIO-DEMOGRAFIA

A esperança de vida dos homens é de 75,5 anos nas zonas mais carenciadas e 80 anos nas zonas menos carenciadas. Para as mulheres, é de 81,4 e 82,4. O desemprego dos jovens é problemática na região



51% dos adultos cumprem os níveis de atividade recomendados

EDUCAÇÃO

Na região, 15% das pessoas em idade ativa não possuem qualificações e 54% estão abaixo do nível 4



Existem 2 universidades num raio de 20-40 km da zona com propinas significativamente mais baixas do que as instituições do Reino Unido

MIGRAÇÃO E POBREZA

Nos últimos 10 anos, a região atraiu populações migrantes, especialmente da Polónia, Lituânia e Portugal, para os setores agrícola, alimentar e industrial



A população jovem deve ser incentivada e empenhada no domínio profissional

TELECOMUNICAÇÕES



O município está a receber financiamento do Governo para aumentar a velocidade da banda larga. A expectativa é que isto conduza a novas possibilidades para as habitações e empresas.

TURISMO

85% dos adultos na Irlanda do Norte participam todos os anos em atividades culturais ou artísticas. A principal atração é a reserva natural de Oxford Island, com aproximadamente 200.000 visitantes/ano



A região possui recursos naturais significativos dos quais as recentes mudanças estratégicas no turismo da Irlanda do Norte no sentido do turismo cultural e patrimonial poderiam desbloquear investimentos, com uma abordagem mais criativa do turismo local

NORTE DE PORTUGAL



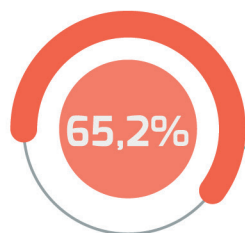
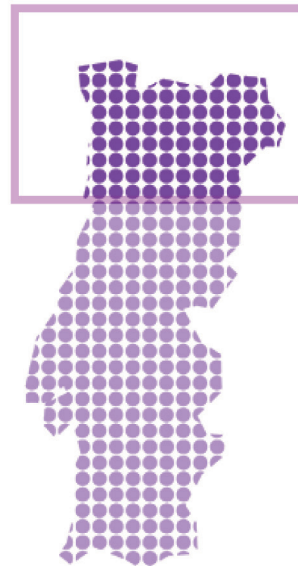
1.831
km²



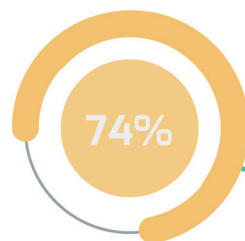
433.000
habitantes



23.186
EUA \$ PIB



POPULAÇÃO URBANA



POPULAÇÃO COM ACESSO
À INTERNET



TAXA DE DESEMPREGO
(ACIMA DOS 15 ANOS)

ESPERANÇA MÉDIA DE VIDA

anos 82,0

TAXA DE MIGRAÇÃO LÍQUIDA

-13,31 pessoas/1000

As estatísticas provêm de:

Wikipedia - list of countries GDP, Wikipedia - list of countries, net migration rate

Eurostat - regions and cities, Eurostat - Data browser

Eurostat Apposso

World Bank - Data

RESTART+
communities in action

NECESSIDADES REGIONAIS

OPORTUNIDADES REGIONAIS

SOCIO-DEMOGRAFIA

De acordo com os indicadores nacionais e regionais, a nível agregado, a região de Tâmega e Sousa distingue-se porque apresenta um crescimento demográfico



No nível regional, estão sendo tomadas medidas para treinar e qualificar residentes e migrantes.

EDUCAÇÃO

No que diz respeito aos recursos humanos, apesar da recente evolução favorável, é possível identificar uma falta de qualificações na região, em comparação com o resto do país.



A oferta existente e diversificada de formação profissional, ensino profissional e ensino superior pode ser considerada como uma oportunidade para o desenvolvimento das empresas e da economia local.

MIGRAÇÃO E POBREZA



Há muitas comunidades de emigrantes portugueses por todo o mundo e a imigração tem aumentado nos últimos anos devido à grave crise económica que o país atravessou.

TELECOMUNICAÇÕES

A região está coberta por um sistema de telecomunicações, mas os serviços precisam de ser melhorados, especialmente o acesso à Internet



A região está abaixo da idade média nacional no acesso à Internet de banda larga, existindo margem para que este indicador evolua. Nos últimos anos, registaram-se progressos desde que o acesso à Internet em banda larga aumentou

TOURISMO

As necessidades da região são as seguintes: mais operadores turísticos, estabelecimentos hoteleiros e outras ofertas turísticas estruturadas e requalificação da identidade visual da região



A riqueza e diversidade do património natural, histórico, cultural, gastronómico e vinícola pode atrair o turismo

REGIÃO NORDESTE DA ROMÊNIA



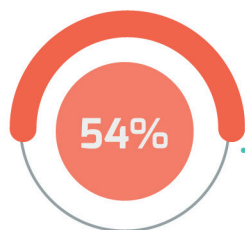
36.850
km²



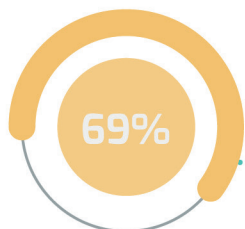
3.300.000
habitantes



12.285
EUA \$ PIB



POPULAÇÃO URBANA



POPULAÇÃO COM ACESSO
À INTERNET



TAXA DE DESEMPREGO
(ACIMA DOS 15 ANOS)

ESPERANÇA MÉDIA DE VIDA

anos 74,6

TAXA DE MIGRAÇÃO LÍQUIDA

-21,80 pessoas/1000

As estatísticas provêm de:

Wikipedia - list of countries GDP, Wikipedia - list of countries, net migration rate

Eurostat - regions and cities, Eurostat - Data browser

Eurostat Apposso

World Bank - Data

RESTART+
communities in action

NECESSIDADES REGIONAIS

OPORTUNIDADES REGIONAIS

SOCIO-DEMOGRAFIA

A região está a atravessar um período contínuo de envelhecimento da população e uma forte diminuição do número de jovens



Existem 46 localidades urbanas na região, situadas em torno das cidades mais desenvolvidas da região Nordeste (Iasi, Suceava e Bacau)

EDUCAÇÃO

Apenas 13,2% da população activa detém o ensino superior, enquanto 33,1% tem apenas o ensino básico



Existência de 7 centros universitários públicos e 4 centros universitários particulares em Iasi, Bacău e Suceava

MIGRAÇÃO E POBREZA



O elevado nível de migração externa - 9,9% da população da Região Nordeste foi registada como temporariamente ausente ou ausente por longos períodos no estrangeiro.

TELECOMUNICAÇÕES

A taxa de utilização da Internet nos lares é baixa, apenas 69% dos lares têm acesso à Internet



A infraestrutura de banda larga no contexto urbano está bem desenvolvida.

TURISMO

O número de turistas estrangeiros que visitam a região é baixo. Em 2013, 94.000 turistas estrangeiros visitaram a região, o que representa 5,48% do número total de visitantes do país.



A região alberga inúmeros monumentos históricos de importância nacional e internacional, um vasto leque de áreas técnicas e manifestações culturais valiosas: festivais, peças de teatro, concertos, exposições.



ETAPA 2. Mapeie o seu ambiente de trabalho

O seu conhecimento do ambiente político e social em que opera terá um grande impacto no seu planeamento e, em última análise, na sua eficácia enquanto grupo.

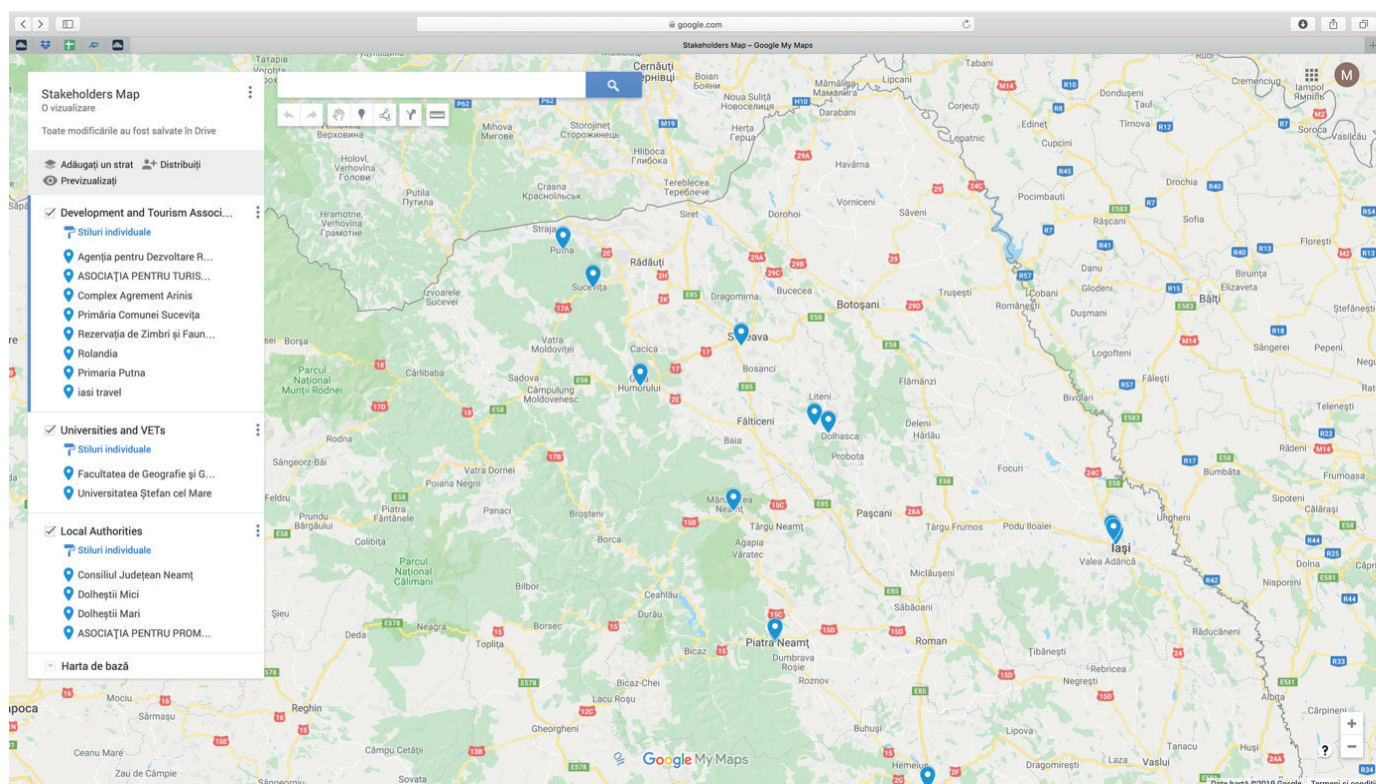
O seu ambiente de trabalho inclui:

- ✓ *Personalidades políticas locais, regionais e nacionais (identifique os seus potenciais apoiantes)*
- ✓ *Estratégias de desenvolvimento local, regional e nacional que são mais relevantes para as lacunas que identificou*
- ✓ *Organismos de desenvolvimento que se ocupam das mesmas questões ou trabalham no mesmo domínio de interesse que identificou (comunidade e voluntariado, desenvolvimento económico, departamentos/direções da administração local, departamentos/direções da administração regional/nacional, ensino superior e complementar)*
- ✓ *Redes locais e regionais*

Este ambiente pode estar repleto de diferentes organizações com competências sobrepostas. As que escolherem dar prioridade serão as que mais se aproximam das necessidades, das lacunas e dos pontos fortes da sua comunidade. Estas poderão nem sempre ser as mais óbvias, ou as mais acessíveis. Se pensarmos nas organizações de maior dimensão que tocam no trabalho que queremos fazer como comunidades em si, será óbvio que cada uma destas partes interessadas tem as suas próprias questões e objetivos. Quando traçar as suas metas e objetivos, saberá como pode envolver e trabalhar com eles de forma eficaz. Por exemplo, a área de desenvolvimento económico do poder local pode ter metas para o número de postos de trabalho que pretende atingir e para os setores que pretende apoiar. Os seus documentos estratégicos indicarão essas metas e as questões que identificaram. Se estes corresponderem à sua visão central e às suas questões, terá um potencial parceiro de aliança e saberá como abordá-los para obter apoio.



O passo seguinte na identificação das áreas de trabalho é criar um formato visual para estas regiões. A forma mais fácil de o fazer é utilizar a ferramenta Google Map. A forma recomendada de o fazer, é dividir as instituições já identificadas em diferentes categorias, por exemplo, autoridades locais, organizações sem fins lucrativos, ensino e formação profissional. Abaixo pode encontrar o exercício de mapeamento da Roménia:





ETAPA 3. Encontre os seus Membros

As pessoas à sua volta são o seu maior trunfo. Valerá a pena considerar que recursos humanos que tem disponíveis e quem quer encontrar para tornar a sua aliança eficaz.

Para garantir que a sua Aliança é representativa, oriente-se pelo mapa da comunidade e do seu ambiente de trabalho, abordando os diferentes tipos de pessoas e organizações que identificou como alvos ou elementos chave para o sucesso.

No desenvolvimento de uma equipa, é importante relembrar que uma boa equipa contém uma mistura de pontos fortes e fracos, instintos e capacidades. As pessoas trabalham melhor em conjunto quando têm clareza sobre os seus papéis e o papel dos outros e compreendem o seu lugar na equipa.

Recursos Humanos

- Competências
- Disponibilidade
- Experiência
- Relações

O perfil das competências e da experiência que procura

- Liderança
- Competências financeiras
- Gestão

- Influência
- Trabalho em rede
- Administração
- Comunicação
- Criatividade

O exercício seguinte pode ajudá-lo a refletir sobre onde as pessoas se encaixam e quem deve recrutar.

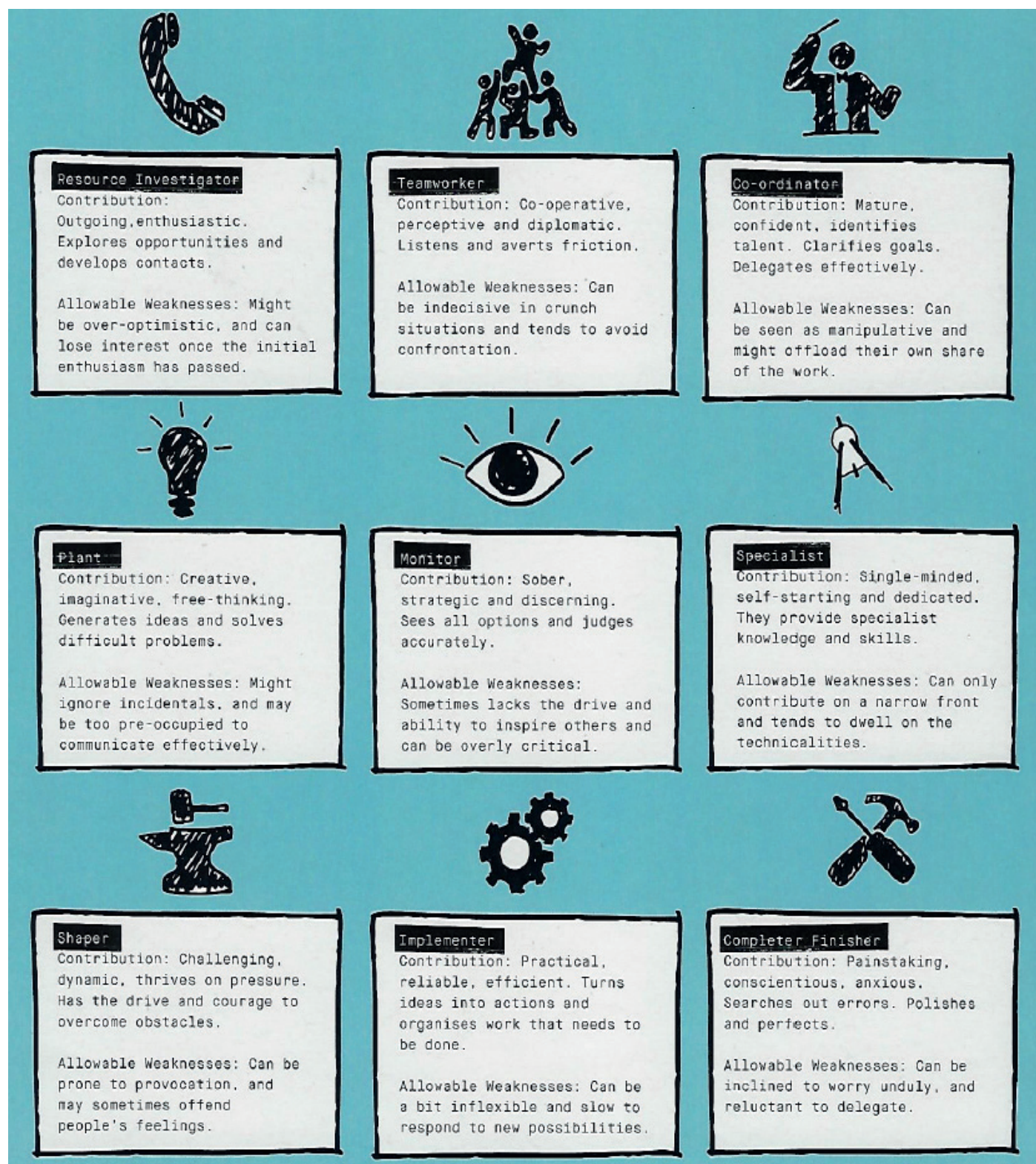
The UNIQUE Process and Book (Authors and Copyright: Cróna O'Donoghue & Dr. Tena Patten, Letterkenny Institute of Technology)

COMPREENDER A SUA EQUIPA: QUAL É O SEU PAPEL?

Meredith Belbin era uma especialista em grupos de compreensão. Percebeu que os grupos podem muitas vezes encontrar melhores soluções do que os indivíduos. Passou a sua vida a pesquisar como funcionam os grupos, e descobriu que existem 9 papéis diferentes que geralmente ocorrem quando as pessoas trabalham em conjunto. As equipas que desempenham melhor contêm estes papéis.

As pessoas têm forças diferentes quando trabalham em grupo, mas também têm características que as podem tornar desafiantes para trabalhar. No verso encon-

trará um diagrama das funções da equipa que Belbin identificou. É claro que muitos grupos não têm nove membros, por isso, para grupos mais pequenos, os membros individuais podem desempenhar mais do que um papel. Use o diagrama como um ponto de discussão para falar sobre os seus próprios papéis, e preencha a tabela abaixo uma vez que tenha concordado com os seus papéis. Pode encontrar mais informações em www.belbin.com.



A fim de obter a melhor combinação e o maior empenho para a sua situação específica, pense nas seguintes questões

Pense nas seguintes questões:

Nas fases iniciais da Aliança, poderá verificar que algumas figuras-chave não respondem aos seus convites. Não desanime, nem todos vão entender ou assinar imediatamente algo novo. Obtenha a melhor mistura possível e deixe espaço para aditamentos à medida que evolui e alargue os seus conhecimentos sobre o rumo que está a tomar.

Finalmente, tenha em mente que quando estiver misturando membros da comunidade e profissionais, eles terão diferentes competências, níveis de confiança e tipos de conhecimento. Deverá considerar o apoio de mentores e formação numa fase inicial para evitar perder membros da comunidade, em particular os que possam ter muito a contribuir para a aliança.

Quem tem um papel de decisão na regeneração estratégica, no desenvolvimento económico e comunitário?

Qual é o seu nível de influência?

Como é que estas organizações beneficiam do seu tempo e compromisso com uma Aliança Comunitária?

Que competências pessoais, experiência ou conhecimentos traz esta pessoa?

Que benefícios estão a proporcionar à Aliança?

Que benefícios terão com a Aliança?

ETAPA 4. Mapeie as suas necessidades e gere ideias

É tentador deixar-se levar pela sua própria visão ou ideias de necessidades. No entanto, num contexto comunitário, é vital assegurar que todos possam participar na fase de análise das lacunas e de geração de ideias, para que o resultado seja mais rico e mais suscetível de ser apoiado. A análise das lacunas é utilizada para refletir sobre onde está versus onde gostaria de estar. Necessita de uma mente aberta, livre de preconceitos ou agendas. Pode ser feita de uma forma positiva, começando por explorar os pontos fortes, fazendo perguntas com um tom mais ativo. Por exemplo, “como gostaria de mudar as coisas?”, “no que podemos construir?”, em vez de “o que há de errado com...”.

Existem ferramentas que ajudarão a gerar ideias e a identificar possibilidades de modo a que um vasto leque de pessoas possa participar. Os mapas mentais, por exemplo. Mas mesmo um simples exercício com afixações numa parede pode ser eficaz. Tenha em mente que este não é um exercício isolado, é um processo que se desenvolverá à medida que avançar e pode começar com algumas perguntas simples. Tenha também em mente que esta é uma forma poderosa de construir ligações e capital social. Pode usá-la para recrutar e comunicar novas ideias, bem como para construir consensos.

Algumas ferramentas são gratuitas, outras têm mensalidades. reunimos uma pequena seleção de diferentes tipos para explorares.

- Modelos SWOT em www.canva.com, www.smartsheets.com

- Mapas mentais a pensar no design www.venngage.com

- Vários modelos de tomada de decisão www.creately.com/templates/

O Departamento de Design da LYIT (Cróna O'Donogue e Tena Patten) também desenvolveu um processo simples para pensar através das suas ideias, que se chama UNIQUE. Por favor, encontre a explicação e o modelo UNIQUE das suas ideias em

www.restart.how/results

Quando tiver produzido ideias e questões-chave, é importante dar feedback às pessoas que estiveram envolvidas para lhes dar uma oportunidade de comentarem mais e de mostrarem como vão prosseguir.

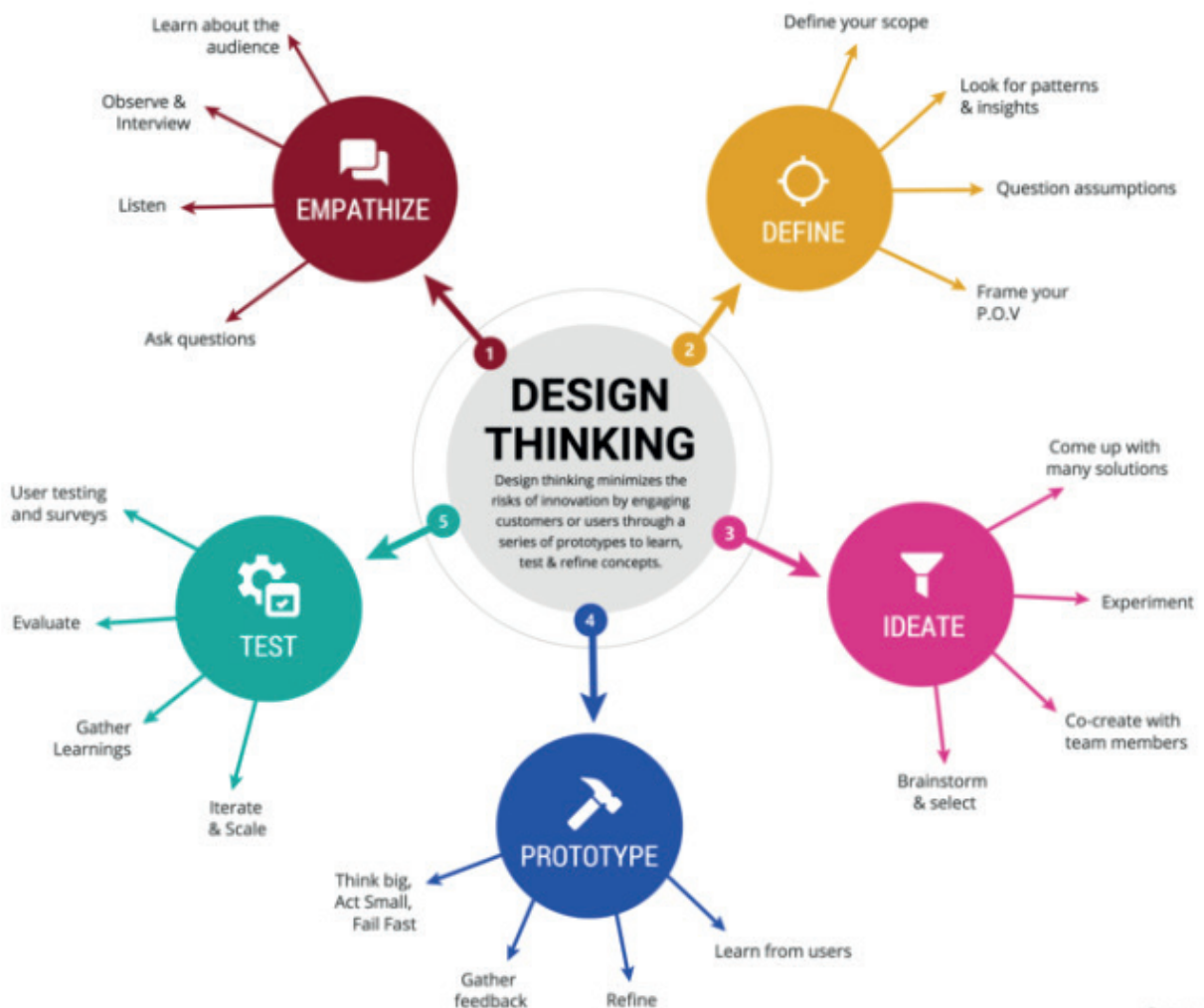
Questões a considerar:

Porque é que estão a fazer isto?

O problema está a ser enfrentado por mais alguém?

Que valor pode trazer para o grupo?

O seu desafio é realisticamente exequível?



ETAPA 5: Defina os seus objetivos e elabore o seu primeiro plano de ação



VISÃO

Uma declaração de visão é o roteiro da Aliança, indicando o os objetivos a cumprir. Ter um destino em mente evitará que se oriente na direção errada e ajudá-lo-á a explicar as suas ambições às pessoas que o quer apoiar. Ajudá-lo-á também a ver até que ponto as novas oportunidades se encaixam nos seus objetivos.

Ao desenvolver uma declaração de objetivos, o tipo de perguntas a fazer ao seu grupo são as seguintes:

1. Qual é o nosso “sonho” a longo prazo?
2. Que problema estamos a resolver com a implementação do nosso plano?
3. Quem é o que é que estamos a inspirar para mudar?

Um exemplo da visão da Aliança Comunitária poderia ser:

“Todas as comunidades na Roménia têm a coragem, a confiança e a capacidade de assumir um papel ativo no seu próprio futuro” .

[Fundação PACT Roménia](#)



MISSÃO

Para além da declaração de visão, as organizações criam frequentemente uma declaração de missão. A visão é o primeiro passo para definir o destino. Uma declaração de missão é semelhante, mas tende a ser mais concreta e detalhada sobre as formas como se pretende lá chegar.



OBJETIVOS

Mediante a clarificação da visão e da missão da aliança, os objetivos dividem os resultados gerais em tarefas mais específicas que podem ser medidas e podem ser alcançadas no período exato (geralmente alguns meses).

Os objetivos referem-se a medidas específicas e mensuráveis que a Aliança desenvolve para a consecução da missão.

Alguns exemplos de objetivos da Aliança Comunitária seriam:

1. Recrutar 10 partes interessadas dos nossos grupos-alvo nos meses 1 e 2
2. Formar 5 membros da aliança para aumentar a sua sensibilização para a área local e melhorar as principais capacidades de liderança nos meses 2 e 3
3. Desenvolver um Plano de Ação por cada membro da aliança nos meses 4 e 5

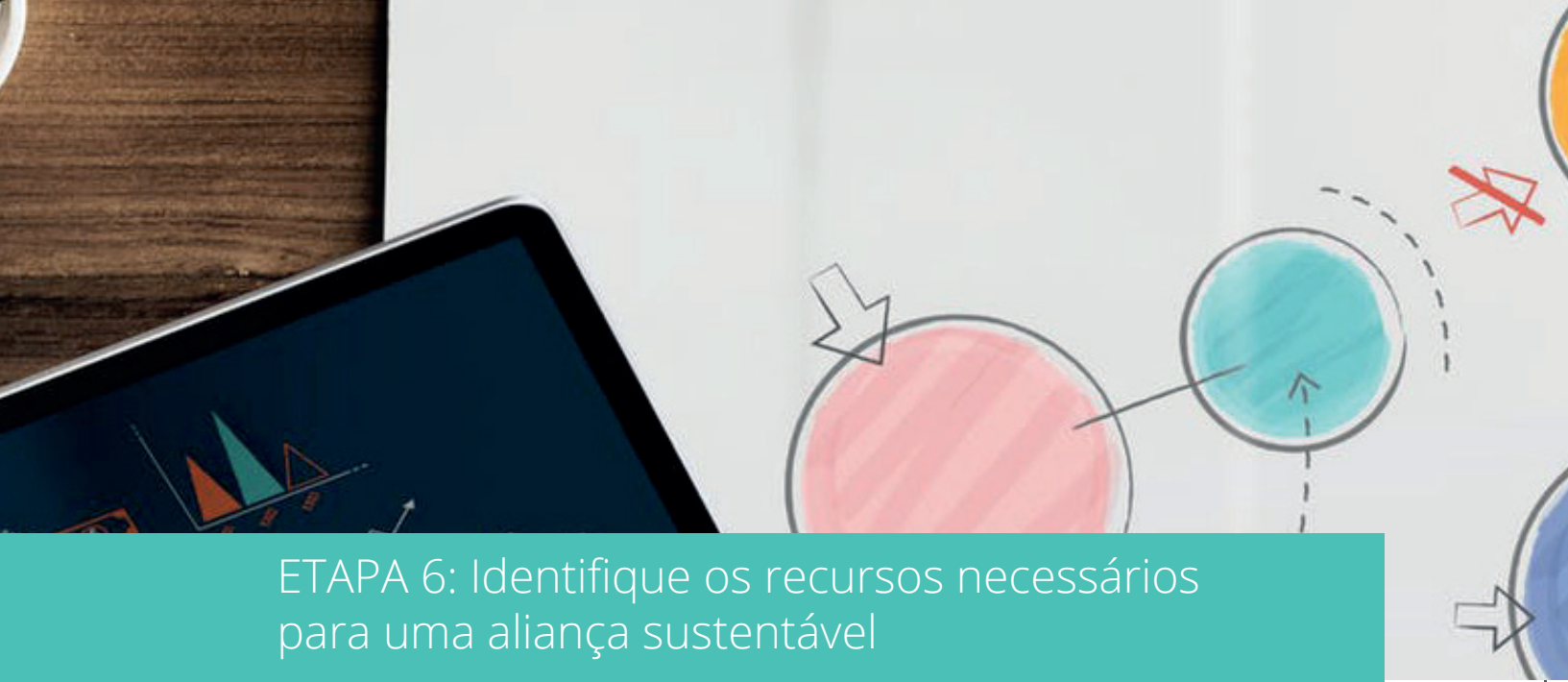


Com clareza sobre a sua visão e objectivos, está pronto para começar a escrever o seu plano de acção. Este é um documento que irá mudar e evoluir à medida que o fizer e precisa de ser revisitado regularmente. Não precisa de ser complicado. Se estiver a considerar grandes projectos, estará a desenvolver projectos e planos de negócios numa fase posterior.

What is your Community Alliance Action Plan?

The Action Plan is a document detailing what actions will be undertaken by each Community Alliance in order to fulfil the project objectives. It contains a description of the action, the implementation calendar, the responsible person for every action, the cost and the source of financing.

No.	Action Title	Local problem addressed by the action	Description of the action	Estimated budget	Financing respurces	Responsible Authority/Partners	Implementation Calendar



ETAPA 6: Identifique os recursos necessários para uma aliança sustentável

Mesmo uma aliança informal precisará de recursos para fazer qualquer avanço sério na sua missão. Este poderá ser tempo de voluntariado ou tempo de doação de profissionais que é pago por um financiador externo. Um projeto eficaz e inclusivo de regeneração da comunidade envolverá pessoas que não têm recursos para doar, financiando as suas próprias viagens ou outras despesas. Este é um custo a ser orçamentado para que a aliança seja sustentável. Uma vez que os recursos humanos são vitais para o sucesso de uma aliança de regeneração, é fundamental orçamentar totalmente a formação e orientação individual e em grupo. Tal como o tempo para o trabalho em rede.

Nas fases iniciais, poderá haver uma organização preparada para agir como anfitriã, fornecendo instalações, equipamento e possivelmente disponibilidade de pessoal. No entanto, a longo prazo, todos estes recursos devem ser considerados para um verdadeiro desenvolvimento sustentável. Em particular, a falta de espaço físico para se reunirem pode dissipar rapidamente a energia.

Levar tempo para garantir que se possui uma abordagem firme das necessidades a curto e longo prazo somente reforçará a sua posição. Assegurará que não se criem esperanças irrealistas e que a resiliência seja incorporada.



ETAPA 7: Crie a Sua Estrutura

Depois de ter trabalhado as suas ideias e oportunidades e considerado os seus objetivos e motivação, compreenderá melhor a estrutura que se adequa aos seus objetivos. Estes podem ser acordos formais ou informais.

Se o seu plano de ação indicou a necessidade de uma estrutura formal, como por exemplo se pretende recrutar um membro do pessoal, ou antecipar futuras atividades comerciais, haverá organizações de apoio regional que poderão aconselhá-lo sobre o melhor formato jurídico a adotar.

Irlanda do Norte:

NICVA, the Northern Ireland Council for Voluntary Action

<https://www.nicva.org/services/governance-and-charity-advice>

Social Enterprise <https://www.socialenterprise.org.uk/faq/>

Roménia:

EXplain SRL <https://infiintari.com/>

The Trade Register Office of the Suceava Tribunal

<https://www.onrc.ro/index.php/ro/contact>

Portugal:

IET - Tâmega Business Institute: <https://iet.pt/>

Penafiel Business Association: <http://www.aepenafiel.pt/>

Irlanda:

Irish Social Enterprise Network <https://www.socent.ie/>

Social Entrepreneurs Ireland <https://socialentrepreneurs.ie/>

Se não necessita de uma estrutura formal, é aconselhável ter um acordo informal que estabeleça o espírito da aliança. Uma Carta da Equipa, por exemplo, pode criar um sentimento de pertença e compromisso e permitir que as pessoas compreendam como devem agir no seio da aliança. Trabalhar com uma mistura diversificada de pessoas com fortes investimentos emocionais em diferentes prioridades pode ser um processo desafiante. Os desacordos acontecerão, uma carta bem elaborada pode aliviar a tensão dos cenários desafiantes.





RECURSOS

Carta da Aliança Restart+

CARTA DA AMOSTRA

Como membro da Aliança Restart +, comprometo-me a participar nas reuniões, a divulgar informações e a apoiar os objetivos da Aliança.
Estou consciente de que a Aliança está empenhada:
(Inserir visões/objetivos da Aliança)

Afirmo que:

Agirei sempre com respeito pelos outros membros da aliança e defenderei os princípios da diversidade e da igualdade.

Agirei em colaboração, no espírito de um debate positivo e construtivo.

Informarei os membros da Aliança de qualquer potencial conflito de interesses e retirar-me-ei dos debates, se for necessário.

Apoiarei o princípio da comunicação aberta e honesta com a comunidade, a fim de permitir o mais amplo acesso e participação nos trabalhos da Aliança.

Para além de dedicar o meu tempo e os meus recursos humanos, recorrerei a outros recursos, se for caso disso, e orientarei os membros para ligações e recursos úteis.

Nome:

Data:

Entidade/Organização

(Por favor indique se é um membro individual)

Endereço de e-mail/meios de comunicação preferenciais



Ferramentas de Comunicação

Decidir o nome e a identidade visual da sua aliança pode parecer um luxo, mas facilitar-lhe-á imenso o reconhecimento da sua presença e o envolvimento do público-alvo ideal. Existem muitos profissionais na comunidade com experiência nesta área e que podem considerar apoiar os seus objetivos de aliança através de contribuições pro bono.

À medida que os métodos de comunicação se expandiram nos últimos dez anos, também o potencial de má comunicação e de danos à reputação se pode revelar a partir do melhor significado dos comentários. Gostaríamos de sugerir a adoção de alguns valores fundamentais em torno da comunicação interna e externa

Clareza
Consideração
Coerência
Cortesia:
Concretização
Correção

As comunicações internas eficazes são as que:

1. construídas com base numa visão partilhada e alinhada com a sua estratégia de aliança
2. inclusivas
3. reagem às reações
4. utilizam um conjunto de canais de comunicação acordados (por exemplo, correio electrónico, WhatsApp) que são acessíveis a todos os anos, revistos, avaliados e atualizados quanto à eficácia

As ferramentas para Comunicação Interna incluem:

Dropbox - Dropbox ajuda as equipas a reunir o trabalho de todos no mesmo lugar. Permite que os utilizadores acedam e partilhem ficheiros, coordenem projetos com os colegas de trabalho e se comuniquem com o trabalho de todos. A plataforma está disponível em computadores portáteis, smartphones e tablets, o que torna a recuperação e partilha de ficheiros amplamente acessível.



Monday.com - A plataforma Monday.com é uma ferramenta de colaboração visual que ajuda a transformar a forma como as equipas trabalham em conjunto. É uma ferramenta simples, mas intuitiva, que permite às pessoas gerir o trabalho, cumprir prazos e construir uma cultura de transparência. A beleza da plataforma é o facto de ser tão personalizável e poder ser utilizada para cada caso de utilização.

Trello.com - à semelhança de segunda-feira.com, Trello permite que as equipas organizem o seu trabalho de colaboração e monitorizem o progresso através de um simples desenho de quadro de tarefas, rótulos, indicação de prazos ao estilo de Kanban.

Slack.com - é uma alternativa bem organizada à comunicação por correio electrónico, que é mais fácil de utilizar, instantânea e informal. Permite que a equipa tenha uma visão partilhada do progresso e do objectivo. Ao contrário do correio electrónico, a Slack permite-lhe escolher quais as conversas mais importantes - e quais as que podem esperar.

WhatsApp - Com o WhatsApp em crescimento, os locais de trabalho podem optar por utilizar a aplicação como um método de comunicação, uma vez que estejam em conformidade. Um benefício significativo do WhatsApp é a sua utilização generalizada, pelo que a maioria dos utilizadores estará familiarizada com a plataforma, o que implica pouco tempo de formação. Além disso, o WhatsApp também pode ser acessado via laptop/desktop e, como tal, pode ser útil para enviar e salvar arquivos entre as equipas. A função de chat em grupo também pode ser utilizada para a partilha de conhecimentos dentro de uma equipa, o que pode aumentar a produtividade.

Ferramentas para Comunicação Externa

Um plano de comunicação externa poderá ser um simples documento que define as ferramentas que irá utilizar e como irá comunicar com o maior número possível de pessoas

As ferramentas digitais evoluem a um ritmo acelerado. No entanto, as [ferramentas de comunicação mais eficazes para organizações sem fins lucrativos](#) incluem:

Facebook	<i>Para construir os seus seguidores</i>
Twitter	<i>Para comunicar com as pessoas</i>
Instagram	<i>Para apresentar o seu impacto</i>
LinkedIn	<i>Para se comunicar profissionalmente com indivíduos e potenciais influenciadores</i>

Além das redes sociais, deverá ter em consideração:

Um website - com notícias interativas e feed de notícias sociais

Configuração de endereços de e-mail

Uma agenda para boletins físicos e digitais

Recolha de vídeos e testemunhos

Participar e organizar eventos de networking

A comunicação regular com o seu público será facilitada pela criação de uma base de dados (CRM) eficaz, tendo em conta a necessidade de privacidade e segurança dos dados de contacto privados. Ferramentas como o MailChimp ajudarão a coordenar os e-mails.

COMMUNICATION PLAN

Stakeholder/ Stakeholder Group	Objectives (Actions Desired)	Message Content	Delivery Methods/Venue	By When (Frequency)



SWOT

Fatores Internos

Forças

- Que vantagens tem a sua comunidade?
- O que fazes melhor do que os outros?
- O que é que os outros consideram como os seus pontos fortes?
- O que é que há de único na sua comunidade?

Fraquezas

- O que é que poderia melhorar?
- O que é que deve evitar?
- O que é que está a limitar a sua comunidade?
- O que é que as pessoas consideram como as suas fraquezas/desafios?

Fatores Externos

Oportunidades

- Que boas oportunidades se podem identificar?
- Com quem poderia colaborar? Como pode utilizar os interesses dos seus intervenientes?
- Como pode melhorar a comunidade, observando-a de fora?

Ameaças

- Que obstáculos enfrenta?
- Existe financiamento?
- A mudança de políticas e legislação está a ter impacto na sua comunidade?
- O que é que outros grupos/comunidades já fazem?
- A comunidade está a mudar?



Administration Tools

SAMPLE AGENDA

Agenda for meeting

[Organisation name]

[Location]

[Date]

	Time	Item	Presenter
1.	[time]	Welcome and introduction	[presenter name]
2.	[time]	Minutes from last meeting	[presenter name]
3.	[time]	Project activity updates since last meeting	[presenter name]
4.	[time]	(e.g. fundraising)	[presenter name]
5.	[time]	(e.g. Communications - events/consultations/networking)	[presenter name]
6.	[time]	(e.g. knowledge sharing)	[presenter name]
7.	[time]	(e.g. training needs review)	[presenter name]
8.	[time]	(e.g. action plan review)	[presenter name]
9.	[time]	Any other business (AOB)	[presenter name]
10.	[time]	Date, time and location of next meeting	[presenter name]
11.	[time]	Close of meeting and thanks	[presenter name]



SAMPLE MINUTES

Meeting minutes

[Organisation name]

[Location]

[Date]

Present	Apologies
[insert names and organisations of people present at meeting]	[insert names and organisations of people who sent their apologies for not being able to attend the meeting]

Item	Comment	Action and date
1. Welcome and introductions [presenter's name]	[Presenter's name] welcomed everyone to the meeting and introduced those who are new to the group	None
2. Meetings from last meeting [presenter's name]	Everyone present approved the minutes and no changes were made	None
3. Project/activities uUpdates since last meeting [presenter's name]	[Presenter's name] updated everyone present about items discussed at last meeting. [insert main points from updates]	Write actions agreed, person to complete them and the date by which they are to be completed
4. [Item 4] [presenter's name]	Insert points of discussion	Write actions agreed, person to complete them and the date by which they are to be completed
5. [Item 5] [presenter's name]	Insert points of discussion	Write actions agreed, person to complete them and the date by which they are to be completed
6. [Item 6] [presenter's name]	Insert points of discussion	Write actions agreed, person to complete them and the date by which they are to be completed
7. [Item 7] [presenter's name]	Insert points of discussion	Write actions agreed, person to complete them and the date by which they are to be completed
8. AOB	Insert any other business (topics, events, etc.) presented which was not part of the written agenda	Write actions agreed, person to complete them and the date by which they are to be completed
9. Date, time and location of next meeting	Insert the agreed upon date, time and location of the next meeting	
10. Close of meeting and thanks [presenter's name]	[Presenter's name] closed the meeting and thanked everyone for attending	None





RESTART+ ALIANÇAS COMUNITÁRIAS PILOTO NA EUROPA

Estabelecemos quatro alianças piloto na Irlanda, Irlanda do Norte, Portugal e Roménia. Nos primeiros meses das nossas alianças recolhemos feedback que traduz as diferentes experiências e contextos dos nossos parceiros.

Irlanda

Na Irlanda, o LYIT definiu a sua região comunitária como o Condado de Donegal, mas simultaneamente, ao realizar o mapeamento, identificaram a necessidade de considerar o impacto da extensa fronteira com a Irlanda do Norte e os distritos adjacentes. Com isto em mente, estenderam o convite a uma autoridade local representante da sua autoridade local mais próxima na Irlanda do Norte, Derry City e Strabane District Council.

A LYIT também descobriu que Donegal tem uma forte rede de intervenientes regionais que trabalham regularmente em conjunto. Esta rede foi o ponto de partida para o recrutamento para assegurar uma forte e variada representação da comunidade.

Para além das necessidades identificadas na Roménia, a aliança regional da Irlanda aguarda com expectativa a res-

posta às seguintes necessidades:

- ✓ Trabalhar em conjunto para desenvolver soluções criativas para fornecer serviços liderados pela comunidade, particularmente em áreas ruralmente isoladas.
- ✓ Consultar e dialogar continuamente com as comunidades para satisfazer as necessidades à medida que estas evoluem e mudam, mantendo assim um sentido de propriedade da comunidade.
- ✓ Utilizar estruturas criativas para reunir grupos e líderes comunitários para a partilha de conhecimentos e coordenar planos de atividades complementares e de impacto coletivo.
- ✓ Superar os desafios da burocracia

Irlanda do Norte

Na Irlanda do Norte, a BDEL também encontrou fortes redes de intervenientes. Estas redes detinham recursos consideráveis de formação de regeneração comunitária em áreas como a empresa social e a transferência de bens comunitários. No entanto, no mapeamento das necessidades e lacunas nessas redes, eles descobriram que fatores externos estavam limitando seu sucesso. A incerteza política e a falta de liderança política estavam a afetar as organizações comunitárias a todos os níveis, pelo que a capacidade de capitalizar os recursos disponíveis estava a ser desgastada. Em particular, os membros constataram que o trabalho chave de capacitação, como a tutoria e a formação 1-1, não podia ser apoiado com recursos.

Exemplos positivos de legislação de capacitação, como a Lei do Valor Social e a transferência de bens comunitários estavam disponíveis, mas a estagnação política significou que isto não foi decretado e foi difícil de implementar na Irlanda do Norte, deixando-a para trás de outras regiões e ainda mais urgentemente necessitada de alianças estratégicas para retirar recursos. Os membros das alianças alimentaram que o trabalho de regeneração da comunidade poderia ser impulsionado de forma substancial, assegurando um defensor político capaz de abrir as portas a novos recursos.

Roménia

Na Roménia, a ARD Nord Est encontrou os benefícios de uma Aliança Regional:

- ✓ A possibilidade de aceder a projetos/fundos financeiros que não estão disponíveis para determinadas organizações
- ✓ Sensibilização para os valores da comunidade
- ✓ Estabelecer boas práticas de trabalho sustentável e sem consideração pelo meio ambiente
- ✓ Aproveitar e desenvolver o orgulho comunitário na sua região
- ✓ Melhorar a capacidade de implementar ideias através do trabalho coletivo

As suas principais necessidades são:

- ✓ Formação de recursos humanos
- ✓ Acesso à informação de desenvolvimento comunitário
- ✓ Conhecimentos em gestão de Projetos
- ✓ Comunicar a identidade da comunidade através do branding
- ✓ Desenvolvimento turístico



Portugal

Em Portugal, a aliança piloto está a planear uma abordagem alargada ao recrutamento. Incluem:

- ✓ Associações empresariais sem fins lucrativos localizadas na região do Tâmega
- ✓ Associação sem fins lucrativos de natureza científica e técnica
- ✓ Associações de desenvolvimento rural
- ✓ Um centro de competências e incubação de empresas
- ✓ O Agrupamento das Escolas de Lousada, a Escola Superior de Tecnologia e Gestão
- ✓ Faculdades e universidades da região, associações de futebol e ténis
- ✓ Formação profissional das indústrias tradicionais - têxtil, de calçado e de mobiliário

Os depoimentos da aliança regional de Lousada destacam a importância de trabalharmos em conjunto de tal forma:

“É fundamental criar um grupo local com opiniões críticas e sustentadas sobre nossa comunidade”,

João Pedro Begonha, Associação Empresarial de Penafiel.

“Such experiences are extremely enriching in terms of empowering young people to be future community leaders and to develop innovative projects in our region”,

Artur Pinto, Municipality of Lousada.

“Tais experiências são extremamente enriquecedoras em termos de capacitação dos jovens para serem futuros líderes comunitários e desenvolverem projetos inovadores na nossa região”,

Rosário Machado, Câmara Municipal de Lousada.



www.restart.how

CONTACTE-NOS

Padraig Gallagher
Coordenador do projecto
Letterkenny University of Technology
padraig.gallagher@lyit.ie.

Alexandra Zinovyeva
Responsável de projecto
University Industry Innovation
Network (UIIN)
zinovyeva@uiin.org



[@RESTART_europe](https://twitter.com/RESTART_europe)



[@RestartCommunities](https://www.facebook.com/RestartCommunities)



[Restart+ Communities page](#)

As informações e opiniões expostas nesta publicação são as dos autores e não reflectem necessariamente a opinião oficial da União Europeia. Nem as instituições e órgãos da União Europeia nem qualquer pessoa agindo em seu nome podem ser responsabilizados pela utilização, que pode ser feita das informações aí contidas.