

## Termos de Referência para a Elaboração do Plano Estratégico da FDC 2026 – 2035

---

### I. Introdução

A Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade, FDC, tem como visão a edificação de comunidades moçambicanas capazes de liderarem processos de desenvolvimento local, promover diálogos e parcerias com o governo, sociedade civil e sector privado, bem como a institucionalização de mecanismos participativos de tomada de decisão, reforçando em particular o papel das mulheres e jovens. A materialização desta visão reside no que esta Fundação estabeleceu como sua missão, nomeadamente o fortalecimento das comunidades desfavorecidas com o objectivo de vencer a pobreza e promover a justiça social.

Com 31 anos de percurso, a FDC foi tecendo a sua história de trabalho nas comunidades com projectos e programas que contemplam o investimento na primeira infância, a imunização, a saúde comunitária, incluindo água e saneamento, a saúde sexual e reprodutiva entre adolescentes e mulheres jovens, incluindo o desenvolvimento de habilidades para vida, o combate à desnutrição crónica, o fomento da agricultura resiliente, a prevenção e mitigação dos impactos do HIV e SIDA na população geral e em populações chave, o combate às uniões prematuras e promoção de direitos humanos, a promoção de movimentos de poupança e crédito rotativo, incluindo o empoderamento económico da mulher e rapariga, o desenvolvimento de capacidades profissionalizantes para jovens, a condução de acções de emergência em distritos afectados por desastres naturais – incluindo a distribuição de víveres, roupas, apoio psicossocial, encaminhamento de casos, entre outros, bem como o apoio às estruturas do Governo no avanço de agendas de impacto nacional, incluindo a advocacia para políticas públicas e agendas globais, e a dinamização de movimentos de governança adaptativa e pacificação a vários níveis centradas na acção da mulher.

A visão e missão organizacionais acima referenciadas estão consagradas no Plano Estratégico 2016-2025 que a FDC vem implementando e que conhece os derradeiros momentos do seu fim. É útil destacar que a FDC vem desde a sua criação e consagrado no seu primeiro Plano Estratégico guiando a sua actuação tendo esta visão e missão como seus faróis. O plano ora em implementação comporta 4 pilares ou blocos de intervenção - Desenvolvimento Comunitário; Advocacia para Equidade e Justiça Social; Desenvolvimento Organizacional; e Geração e Mobilização de Recursos -, que ao longo deste período foram registando as contribuições que a FDC vem investindo internamente na sua estrutura e nos distritos do país onde elegera concentrar a sua actuação.

No decurso do ano de 2024, a implementação do Plano Estratégico da FDC foi sujeita a uma avaliação externa e independente que produziu ilações e contribuições a ter em conta nesta empreitada de produção do novo Plano Estratégico desta que é a maior e mais antiga

Fundação genuinamente moçambicana e desenvolvimentista na aceção de investimento em transformações que impactam a vida nas comunidades onde incidem as suas acções.

## II. Do Contexto ao Horizonte Temporal do Novo Plano Estratégico da FDC

O novo Plano Estratégico da FDC deverá, de forma engenhosa, enquadrar o contexto existencial por que o mundo passa. Esse enquadramento deverá, em primeiro lugar, informar-se e enformar-se de uma cuidadosa leitura, imersão e interpretação dos fenómenos políticos, económicos, sociais, culturais, ambientais e, de um modo geral, conjunturais que afectam e influenciam as agendas de desenvolvimento dos países no globo.

Em segundo plano, deverá conjugar essa leitura com as projecções políticas e estratégicas do país no quadro da visão de desenvolvimento a médio e longo prazos, chamando à colação a Estratégia Nacional de Desenvolvimento 2025-2050 (ENDE), o manifesto e o discurso do Presidente da República em exercício, bem como o Programa Quinquenal do Governo do dia.

Em última instância, e a partir do olhar da trajectória passada da FDC nos seus 31 anos de existência e, particularmente, a partir da leitura constante da avaliação da implementação do anterior Plano Estratégico 2016-2025, deverá posicionar a FDC como um dos melhores intérpretes dessas dinâmicas acima referenciadas e um actor incontornável na prossecução de causas que melhoram e transformam a qualidade de vida dos cidadãos no país, particularmente os inseridos em comunidades menos servidas.

Essa análise deverá, à montante, permear-se de elementos substantivos relativos às tendências globais sobre investimentos, combate à pobreza e à miséria, esforços para combater as iniquidades de género, a promoção dos direitos humanos, a problemática das mudanças climáticas e os esforços da descarbonização do planeta, o financiamento para o desenvolvimento e as agendas globais inseridas nos objectivos de desenvolvimento sustentável e as respectivas metas. À jusante, deverá elencar e enquadrar os pontos direccionais das políticas e estratégias nacionais de momento visando o desenvolvimento económico e social e sobretudo a melhoria da qualidade de vida das comunidades rurais e urbanas desfavorecidas, tendo em conta que a FDC actua dentro dessa linha de comandos, enquadrando a sua estratégia operacional no contexto das prioridades desenvolvimentistas do país.

Seguindo essa tendência analítica, projecta-se um **Plano Estratégico de 5 anos**, isto é, que cubra o horizonte temporal de 2026 a 2030. Este Plano deverá reunir uma projecção objectiva, realista e devidamente estruturada de indicadores SMART<sup>1</sup> e uma clara definição do período de revisão intermédia com, inclusive, considerandos relativos ao possível redireccionamento de uma e outra direcção estratégica.

---

<sup>1</sup> Simples, Comensuráveis, Alcançáveis, Realistas e Realizáveis no Tempo

### III. O que a FDC Espera

O novo ciclo de planificação estratégica da FDC, segundo acima estabelecido, é um exercício que deverá revisitar, discorrer sobre e apresentar os elementos abaixo contextualmente enquadrados e fundamentados:

#### 1 – *Missão, Visão e Valores*

Torna-se mister revisitar o posicionamento estratégico da Fundação, revalidar e/ou redimensionando a sua missão, visão e valores, bem como o seu entendimento e abordagem sobre o desenvolvimento comunitário e, assim, aferir a sua validade na conjuntura actual e refocalizá-los em função do contexto situacional sob que recairá o cerne do novo Plano Estratégico.

#### 2 – *Análise dos ambientes interno e externo*

Tal como detalhado no ponto II acima, neste capítulo espera-se uma análise circunstancial das tendências globais, regionais e nacionais sobre desenvolvimento humano e combate à pobreza, incluindo a exploração do que as agendas de desenvolvimento com considerandos atentos à problemática climática global de permeio, as janelas de financiamento ao desenvolvimento e as direcções e compromissos nacionais estabelecem por forma a melhor enquadrar e inserir as direcções estratégicas do novo Plano Estratégico no quadro desse apanhado global e fundamentar a sua pertinência e racionalidade. De importância primordial, o processo constitui oportunidade única de revisitar o ambiente organizacional, interrogando práticas e valências que conferem à FDC um valor único na arena de desenvolvimento, assim como reflectir em torno das fragilidades que impedem a fundação de capitalizar as oportunidades que se oferecem ao nível do meio envolvente.

#### 3 – *Formulação e fundamentação da Teoria de Mudança*

Tendo em atenção as leituras dinâmicas providas pelo levantamento e análise do acervo documental referenciado acima, da projecção das tendências de políticas internacionais e nacionais, da evolução histórica do país – e atento a factores sociais, culturais, económicos, ambientais e políticos – e um olhar a médio e longo prazos, dever-se-á formular e fundamentar a teoria de mudança que deverá apresentar o substracto teórico e fundacional das direcções estratégicas em que o novo Plano Estratégico da FDC deverá assentar.

#### 4 – *Definição de metas e objectivos*

O Plano Estratégico deverá reunir direcções estratégicas claras, oportunas e racionais em cada um dos domínios da sua intervenção. Estas direcções estratégicas que no Plano cessante configuram os Pilares, deverão conter objectivos claramente definidos e com visibilidade e garantia de seu cumprimento.

#### 5 – Definição do **Plano de Acção**

O Plano Estratégico deverá desdobrar-se em Plano de Acção indicativo, com as acções centrais que poderão ser de ano para ano concretizados e suas metas devidamente estratificadas, quer em termos de beneficiários e alvos, quer em raio de abrangência geográfica.

#### 6 – *Mensuração e acompanhamento de resultados*

É de se esperar um Plano de Monitoria e Avaliação contendo a componente de Aprendizagem, vulgo MEL para os anglófonos. Aqui, será imperativo não só apresentar-se os indicadores dentro do contexto SMART (Simples/Específico, Co/Mensurável, Alcançável, Relevante e Realizável no Tempo), mas, igualmente, a definição - onde se mostrar realístico - de linhas de base como indicativos de partida sobre os quais qualquer aferição de desempenho começará a fluir, bem como os marcos iminentes em cada fase de operacionalização do Plano Estratégico.

#### **IV. O que deverá comportar o exercício da formulação do novo Plano Estratégico da FDC?**

O exercício de elaboração do novo Plano Estratégico da FDC para o período de 2026 - 2030 deverá, como foi já referido, visitar a visão, a missão, os valores, bem como formular e fundamentar a teoria da mudança sob que assenta a sua projecção estratégica e de alcance, apresentar os objectivos que busca perseguir, sustentados numa análise situacional devidamente informada do contexto internacional e nacional nos domínios de agendas de desenvolvimento comunitários e estabelecer uma metodologia para o desenvolvimento de parcerias fortes. É, assim, esperado que o exercício se desenvolva num quadro de consulta documental, triangulação de materiais e, sempre que se mostrar exigível, consultas e entrevistas a outras fontes, entre elas, os quadros da FDC, incluindo as personalidades não executivas. Igualmente, é esperado que no processo de sua evolução algumas matérias mereçam uma apresentação fundamentada e parcelar aos órgãos directivos da FDC, aos quais se esperam reflexões ecléticas e escolhas informadas sobre as direcções estratégicas a seguir. De forma objectiva, dever-se-á:

- i) Analisar o actual Plano Estratégico e cruzá-lo com a recente avaliação da sua implementação para identificar constrangimentos e oportunidades de crescimento para os próximos 10 anos em função do contexto político, económico, social e tecnológico do país vis a vis o mundo.
- ii) Tendo em atenção a leitura desses desenvolvimentos de âmbito internacional e nacional – sócio-políticos e económicos, incluindo as tendências actuais de financiamento ao terceiro sector, o posicionamento de prioridades de

desenvolvimento, as parcerias Norte-Sul e Sul-Sul – configurar e sustentar por evidência cristalina a teoria de mudança sob que assentará o doseamento estratégico e estrutural do novo Plano Estratégico da FDC.

- iii) Partir da leitura dos cenários acima e justificar a relevância do trabalho de uma Fundação que aposta em promover o desenvolvimento comunitário (entrando em esferas de trabalho e provisão de bens públicos que geralmente configuram obrigações do Estado no seu contrato social) no momento actual, fundamentando as linhas delimitadoras da sua actuação (*boundaries*), num contexto de desafios financeiros, políticos e económicos correntes.
- iv) Identificar prioridades estratégicas e estruturá-las em pilares ou direcções estratégicas a orientarem a implementação da visão e missão da Fundação para os próximos dez (10) anos.
- v) Alinhar os fins organizacionais impregnados no Plano Estratégico e traduzíveis na missão, na visão e nos objectivos a perseguir a partir da abordagem de gestão baseada em resultados.
- vi) Na metodologia a ser avançada, torna-se incontornável vincular:

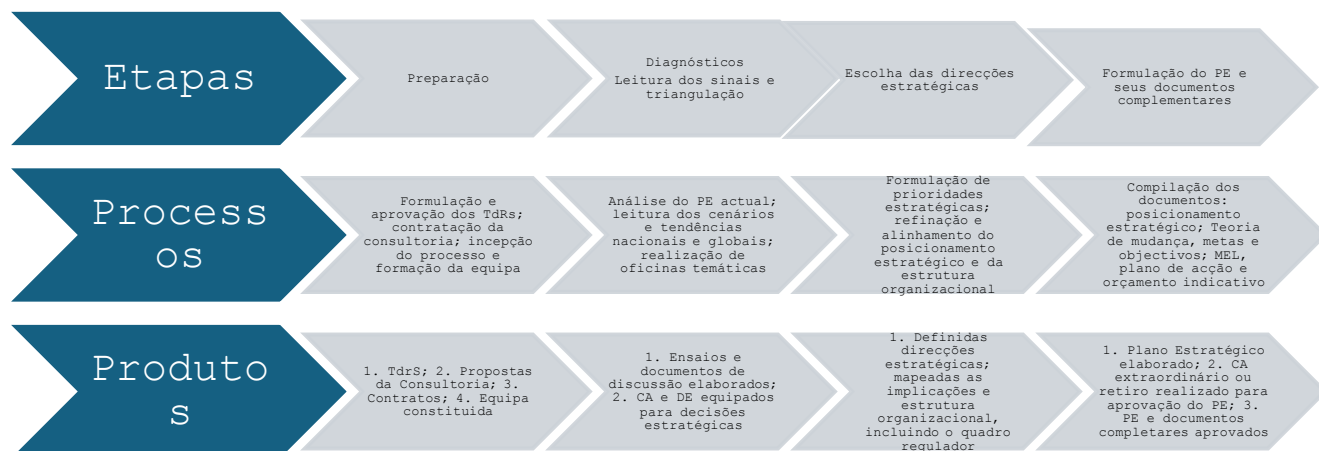
(1) A análise dos documentos da organização, incluindo relatórios anuais e avaliações de projectos, bem como os seus instrumentos reguladores;

(2) O mapeamento do quadro regulador e de orientação estratégica nacional nas áreas da economia, de desenvolvimento do capital humano, agricultura, segurança alimentar e nutrição, meio ambiente e indústria, e gestão de finanças públicas, incluindo a distribuição justa e equitativa da riqueza (o fundo soberano);

(3) o mapeamento de actores chave e realizar consultas para recolher subsídios para informar as direcções estratégicas do Plano;

(4) O dimensionamento e escalonamento do exercício de elaboração do plano estratégico, incluindo o seu quadro lógico, a análise de risco, o seu plano de acção, o seu cronograma, os objetivos, as metas, as direcções estratégicas, as principais áreas de resultados, os indicadores de desempenho e as recomendações para a gestão e desenvolvimento estratégico organizacional e institucional.

## V. Que roteiro do exercício



## VI. Engajamento das Equipas

A abordagem escolhida para o processo de planificação estratégica é holística, dinâmica e participativa. Sendo um processo complexo incorporando diversas dimensões de gestão estratégica e organizacional, o exercício será operacionalizado por uma equipa mista composta por três (3) a quatro (4) gestores seniores/membros do CA e, outros três (3) a quatro (4) consultores com especialidades diversas, entre politólogos, sociólogos, economistas e especialistas em estudos de desenvolvimento, liderados pelo Administrador-Delegado coadjuvado por um par composto por um gestor sénior e um ponto focal dos consultores. Enquanto um grupo de consultores será contratado para realizar um trabalho específico e entregar produtos negociados, a equipa de liderança do processo funcionará a tempo inteiro até a finalização do processo, com a entrega do produto final – o novo Plano Estratégico.

## VII. Recursos a mobilizar

- Consultores
- Equipa técnica da FDC, incluindo membros do CA
- Honorários dos consultores, workshops, webinars, retiros, etc.