



# **Plano Estratégico para quadriénio 2010-2013**

Arraiolos  
Dezembro de 2009



## FICHA TÉCNICA

**Título:** Plano Estratégico para quadriénio 2010-2013

**Entidade promotora:** Monte - Desenvolvimento Alentejo Central, ACE

### **Equipa de ligação**

- Inácia Rebocho (Acompanhamento e gestão de projectos sócio-comunitários. Cooperação para o Desenvolvimento)
- João Antunes (Acompanhamento e gestão de projectos sócio-comunitários. Redes Sociais)
- Marta Alter (Responsável pela Direcção Técnica)

### **Equipa técnica**

- Marcos Olímpio Gomes dos Santos (Redactor)
- Diana Abreu (Colaboradora)
- Maria da Saudade Baltazar (Consultora)



## SIGLAS

ACE – Agrupamento Complementar de Empresas

ADL – Associação de Desenvolvimento Local

ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local

APURE - Associação para as Universidades Rurais Europeias

CE – Comissão Europeia

EAPN - European Anti-Poverty Network

ILE – Iniciativa Local de Emprego

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ONGD – Organização Não Governamental de Desenvolvimento

PALOP – País Africano de Língua Oficial Portuguesa

PRODER - Programa de Desenvolvimento Rural

REAPN – Rede Europeia Anti Pobreza / Portugal

SWOT - **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, and **T**hreats

ZI – Zona de Intervenção



## RESUMO

De acordo com os desafios e exigências identificados na actualidade e, com os que provavelmente se vierem a colocar no futuro a médio prazo, o Monte adopta como **Missão** *Incentivar o desenvolvimento económico e social das regiões rurais e, promover os processos de governança local*, traçando para o final de 2013 uma **Visão** organizacional que lhe permitirá ter-se afirmado como:

- I) ***Entidade com projectos de referência na área da cooperação para o desenvolvimento;***
- II) ***Entidade reconhecida por pares, pela qualidade dos serviços prestados no âmbito do empreendedorismo e inovação social;***
- III) ***Entidade reconhecida pela relevância duma metodologia própria de apoio ao empreendedorismo;***
- IV) ***Entidade reconhecida como agente de desenvolvimento pelos actores económicos e sociais e pelos parceiros;***
- V) ***Agrupamento reconhecido para a gestão e articulação de interesses e tomadas de decisão para fins comuns ou, específicos a algumas das associadas.***

Para o efeito, entre 2010 e 2013 o Monte ACE assume como **Objectivos Estratégicos** os seguintes:



- I) Reforço da intervenção na área da cooperação para o desenvolvimento através do aumento do nº de projectos e de zonas onde o Monte intervém**
- II) Consolidação e reforço da posição nas redes e plataformas europeias e nacionais onde se encontra inserido (APURE, Plataforma das ONGD, Federação Minha Terra, ANIMAR, REAPN);**
- III) Consolidação e reforço da posição nas redes e plataformas regionais onde se encontra inserido (Ideia Alentejo);**
- IV) Adesão a redes e plataformas europeias onde ainda não se encontra inserido (caso da EAPN);**
- V) Aposta nas Tecnologias de Informação e Comunicação através do desenho de plataformas de e-learning e respectivos conteúdos vocacionados para a formação à distância, direccionada para agentes de desenvolvimento dos PALOP;**
- VI) Financiamento de projectos ao abrigo das medidas 3.1. e 3.2. do sub-programa 3 do PRODER;**
- VII) Realização de acções de formação para activos empregados na área da gestão;**
- VIII) Prestação de serviços de consultoria;**
- IX) Melhoraria da qualidade dos serviços prestados;**
- X) Criação, implementação e disseminação duma metodologia própria de apoio ao empreendedorismo,**
- XI) Reforço da cooperação no trabalho desenvolvido em parceria entre o Monte e as associadas.**



Objectivos estes, que se encontram alicerçados nos **Valores** seguidamente referidos:

- I) Subsidiariedade e gestão local;**
- II) Participação e proximidade;**
- III) Actuação e comunicação em rede;**
- IV) Integração;**
- V) Viabilidade económica e sustentabilidade;**
- VI) Qualificação e empregabilidade;**
- VII) Promoção e valorização da ruralidade;**
- VIII) Promoção da igualdade.**

Estas linhas orientadoras encontram-se operacionalizadas em instrumentos adoptados para o efeito, e constantes nos Anexos. O grau de desempenho que vier a ser conseguido na concretização dos compromissos assumidos, será aferido através de momentos de monitorização e avaliação que vão ocorrer ao longo da vigência do plano, os quais possibilitarão dar seguimento aos ajustamentos que se vierem a mostrar adequados em função dos resultados desejáveis.



## ÍNDICE

<b>1) Introdução .....</b>	<b>07</b>
<b>2) Metodologia.....</b>	<b>08</b>
<b>3) Identidade do Monte ACE</b>	
3.1. Visão 2013.....	09
3.2. Missão.....	09
3.3 Valores.....	10
<b>4) Diagnostico estratégico</b>	
4.1. Análise SWOT.....	11
4.2 Análise de <i>Stakeholders</i> .....	12
4.3 Competências distintivas Face ao Exterior.....	13
4.4. Competências internas.....	13
4.5. Vantagens Competitivas .....	14
<b>5) Objectivos estratégicos.....</b>	<b>15</b>
<b>6) Factores críticos de sucesso.....</b>	<b>16</b>
<b>7) Monitorização e Avaliação do Plano.....</b>	<b>17</b>
<b>8) Notas Finais.....</b>	<b>18</b>
<b>9) Fontes e Bibliografia.....</b>	<b>19</b>
<b>10) Anexos.....</b>	<b>20</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Neste documento consta o Plano Estratégico do Monte ACE para o quadriénio 2010-2013, elaborado com a finalidade de dar resposta aos desafios que se colocam à instituição.

As opções adoptadas e os procedimentos seguidos para elaboração do plano, são apresentados ao longo dos seguintes pontos:

- Metodologia
- Identidade do Monte
- Diagnóstico estratégico
- Objectivos estratégicos
- Monitorização e avaliação do plano
- Notas finais
- Bibliografia
- Anexos

Segue-se assim no próximo ponto a explicitação da Metodologia adoptada neste processo de Planeamento Estratégico.





## 2. METODOLOGIA

O processo de planeamento decorreu ao longo de duas fases. Na primeira, na sequência do mandato que lhe tinha sido atribuído, a equipa de ligação do Monte designada para o efeito, em articulação com o facilitador, preparou uma proposta a submeter à apreciação de dirigentes e colaboradores.

Esta proposta foi elaborada com base na realização dum diagnóstico que incluiu a análise interna e a análise externa, complementadas com uma análise *stakeholders*. Seguiu-se o preenchimento de outros tópicos, com base entre outros, nos modelos de J. Bryson (1988), e de Nutt & Backoff (1992), que permitiram o aprofundamento das análises referidas, após o que foi redigida uma Carta de Missão (Anexo I)<sup>1</sup>, a que se seguiu o preenchimento dum *Balanced Score Card* (Anexo II). Tendo por base este acervo, foi delineada a programação plurianual para balizar no tempo as actividades a concretizar, tendo em vista a consecução dos objectivos estabelecidos.

Na segunda fase, a referida proposta foi colocada à apreciação de dirigentes e colaboradores, tendo dessa apreciação emergido sugestões de alteração que contribuiriam para a melhoria do texto, cuja configuração final é a que consta nas páginas seguintes.

---

<sup>1</sup> Tendo em atenção a documentação disponível, nomeadamente os Estatutos do Agrupamento (Anexo III)



## 3. IDENTIDADE DO MONTE

### 3.1. Visão 2013

A fim de corresponder aos desafios que se lhe deparam actualmente e, aos que muito provavelmente se lhe depararão nos próximos anos, o Monte identifica-se com uma intencionalidade finalística, consubstanciada na visão organizacional seguinte:

- Entidade com projectos de referência na área da cooperação para o desenvolvimento;
- Entidade reconhecida por pares, pela qualidade dos serviços prestados no âmbito do empreendedorismo e inovação social;
- Entidade reconhecida pela relevância duma metodologia própria de apoio ao empreendedorismo;
- Entidade reconhecida como agente de desenvolvimento pelos actores económicos e sociais e pelos parceiros;
- Agrupamento reconhecido para a gestão e articulação de interesses e tomadas de decisão para fins comuns ou, específicos a algumas das associadas

### 3.2. Missão

Em conformidade com os resultados do diagnóstico externo e interno realizado, e tendo em conta o Mandato que consta no artigo segundo do Pacto Social (Anexo III), a Missão do Monte consiste em: **Incentivar o desenvolvimento económico e social das regiões rurais e, promover os processos de governança local.**



### 3.3. Valores

A actuação do Monte visando concretizar a visão que se propõe e, no desempenho da missão que se atribui, o Monte guiar-se-á pelos valores que constam abaixo:

- Subsidiariedade e gestão local
- Participação e proximidade
- Actuação e comunicação em rede
- Integração
- Viabilidade económica e sustentabilidade
- Qualificação e empregabilidade
- Promoção e valorização da ruralidade
- Promoção da igualdade

Após a apresentação dos tópicos nos quais se encontra consubstanciada a identidade do agrupamento Monte, segue-se a explanação do Diagnóstico Estratégico.



## 4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Neste ponto encontram-se incluídos os resultados da aplicação das seguintes ferramentas: Análise SWOT, Análise de *Stakeholders*,<sup>2</sup> Competências distintas e, Vantagens comparativas.

### 4.1. Análise SWOT

Neste ponto consta a referida análise, que congregadas dimensões internas e externa. A dimensão interna, refere-se à instituição e incide sobre os respectivos pontos fracos e pontos fortes. A dimensão externa refere-se ao contexto da instituição e abarca oportunidades e ameaças que a organização tem de considerar no seu percurso.

Quadro 1 – Análise SWOT

FACTORES INTERNOS	
DEBILIDADES / PONTOS FRACOS (W)	PONTOS FORTES (S)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência dos financiamentos comunitários</li> <li>• Insuficiência de conhecimentos / experiências / produtos na área do empreendedorismo</li> <li>• Falta no domínio do conhecimento sobre instrumentos de planeamento</li> <li>• Actuação predominantemente reactiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementaridade efectiva ou potencial entre as ADL associadas em termos de soluções específicas</li> <li>• Equipa qualificada e multidisciplinar</li> <li>• Conhecimento do território e dos agentes locais</li> </ul>
FACTORES EXTERNOS	
AMEAÇAS (T)	OPORTUNIDADES (O)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução das fontes de financiamento comunitárias</li> <li>• Insuficiente capacitação e envolvimento da equipa para resposta às exigências da entidade em termos de áreas de intervenção</li> <li>• Mercado concorrencial na venda de serviços, no apoio ao empreendedorismo e na cooperação internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação com os PALOP</li> </ul>

Fonte: Equipa de ligação do Monte

<sup>2</sup> Grupos ou indivíduos que afectam ou são afectados pela realização dos objectivos organizacionais.



## 4.2. Análise de Stakeholders

O recenseamento dos actores interessados num processo estratégico e, delimitação do papel respectivo, constituem um procedimento indispensável para se afinar a actuação. No quadro seguinte consta os resultados desse exercício.

**Quadro 2 - Análise Stakeholders**

Objectivos estratégicos	Stakeholders	O que esperamos deles	O que esperam de nós	Medidas
Reforço da intervenção na área da cooperação para o desenvolvimento através do aumento do nº de projectos e de zonas onde o Monte intervém	-ADL -Organizações Locais -PALOP	-Recursos específicos -Identificação das necessidades	Promoção de desenvolvimento através de formas de implementar boas práticas	-Aprofundar a informação. -Alargar o número de parceiros. -Posicionamento de mercado
Consolidação e reforço da posição nas redes e plataformas europeias e nacionais onde o Monte se encontra inserido (APURE, Plataforma das ONGD, Federação Minha Terra, ANIMAR, REAPN)	-Redes -Plataformas	-Acções de informação -Acções de formação -Maior influência e capacidade de decisão	Colaboração, já que o Monte está próximo das pessoas e territórios e conhece a respectiva realidade	-Continuar a participar activamente nestas estruturas -Desenvolver actividades conjuntas
Consolidação e reforço da posição nas redes e plataformas regionais onde o Monte se encontra inserido (Ideia Alentejo)	Plataforma	Maior escala e conseqüente maior capacidade de lobby	“	“
Adesão a redes e plataformas europeias onde o Monte ainda não se encontra inserido (caso da EAPN)				
Aposta nas Tecnologias de Informação e Comunicação através do desenho de plataformas de e-learning e respectivos conteúdos vocacionados para a formação à distância, direccionada para agentes de desenvolvimento dos PALOP	-Aliende -Organizações Locais PALOP	-Apoio na elaboração da plataforma de e-learning. -Identificação dos recursos essenciais da plataforma	-Criação de uma plataforma com conteúdos importantes para o desenvolvimento dos PALOP	Criação de um grupo de missão para apoio à identificação dos recursos e conteúdos
Financiamento de projectos ao abrigo das medidas 3.1. e 3.2. do sub-programa 3 do PRODER	Empresários Municípios IPSS	Elaborem candidaturas ao PRODER	Apoio da Rede de Gabinetes Rurais	Mais informação a potenciais investidores
Realização de acções de formação para activos empregados na área da gestão	Empresas Trabalhadores	Identifiquem necessidades de formação	Realização de acções de formação à medida	Elaborar diagnóstico de necessidades de formação
Prestação de serviços de consultoria	Empresários	Contratualização serviços	Competências específicas	Identificar quais os serviços
Melhoria da qualidade dos serviços prestados	Beneficiários/Clientes/Utentes	Recorrem aos serviços prestados pelo Monte	Serviços com qualidade	
Criação, implementação e disseminação duma metodologia própria de apoio ao empreendedorismo	Empreendedores e pessoas que criam próprio emprego	Reconheçam os serviços e valências prestadas pelo Monte	Apoio ao nível de elaboração de processos de acompanhamento, consultoria e formação	Criação de Gabinete de Apoio ao Empreendedor e respectiva metodologia
Reforço da cooperação no trabalho desenvolvido em parceria entre o Monte e as associadas	Monte Associadas	Cooperação	Gestão do PRODER	-Encontro anual -Reuniões

Fonte: Equipa de ligação do Monte



Em relação a alguns destes *stakeholders*, impõe-se que o Monte desenvolva competências distintivas como as que constam no ponto seguinte.

### 4.3. Competências distintivas face ao exterior

São os saberes e actividades que a organização tem de desempenhar melhor que as suas congéneres, sendo no que se refere ao Monte os seguintes:

- Trabalho nos territórios rurais, desenvolvimento socioeconómico. Execução de projectos. Domínio das várias fases porque passa um processo de intervenção
- Animação territorial,
- Trabalho em parceria
- Gestão financeira
- Avaliação interna das intervenções
- Formação

Fonte: Equipa de ligação do Monte

Este leque de competências distintivas, decorre de um conjunto de competências internas, as quais se encontram identificadas no próximo ponto.

### 4.4. Competências internas

Estas constam abaixo agrupadas em duas categorias: elevadas e medianas.

#### Nível elevado

- Financeiro e Orçamental
- Análise de Operações (Micro crédito, Projectos de investimento, ILE)
- Elaboração e Acompanhamento de Propostas de Intervenção



### **Nível mediano**

- Atendimento público
- Tesouraria e Gestão
- Contabilidade
- Gestão de Património
- Avaliação de Intervenções
- Intervenção Social

Fonte: Equipa de ligação do Monte

Após a apresentação das competências internas constam as vantagens comparativas, que complementam as anteriores.

### **4.5. Vantagens comparativas**

São os elementos que a organização integra, e, que nem todas as suas concorrentes integram. O Monte detém as vantagens seguintes:

- Gestão do Eixo 3 do PRODER
- Cooperação para o Desenvolvimento

Fonte: Equipa de ligação do Monte

Na sequência do Diagnóstico, são apresentados seguidamente os Objectivos Estratégicos que irão nortear a actividade do Monte no ciclo 2010-2013.



## 5. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Para cumprir a missão que se atribui, alcançar a visão que se propõe, e na sequência dos resultados do diagnóstico realizado, o Monte adopta os objectivos estratégicos que constam abaixo:

- Reforço da intervenção na área da cooperação para o desenvolvimento através do aumento do nº de projectos e de zonas onde o Monte intervém;
- Consolidação e reforço da posição nas redes e plataformas europeias e nacionais onde se encontra inserido (APURE, Plataforma das ONGD, Federação Minha Terra, ANIMAR, REAPN);
- Consolidação e reforço da posição nas redes e plataformas regionais onde se encontra inserido (Ideia Alentejo);
- Adesão a redes e plataformas europeias onde ainda não se encontra inserido (caso da EAPN);
- Aposta nas Tecnologias de Informação e Comunicação através do desenho de plataformas de e-learning e respectivos conteúdos vocacionados para a formação à distância, direccionada para agentes de desenvolvimento dos PALOP;
- Financiamento de projectos ao abrigo das medidas 3.1. e 3.2. do sub-programa 3 do PRODER;
- Realização de acções de formação para activos empregados na área da gestão
- Prestação de serviços de consultoria;
- Melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- Criação, implementação e disseminação duma metodologia própria de apoio ao empreendedorismo;
- Reforço da cooperação no trabalho desenvolvido em parceria entre o Monte e as associadas.

Fonte: Equipa de ligação do Monte

Objectivos Estratégicos estreitamente dependentes dos Factores que constam no ponto seguinte.





## 6. FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSOS

Para que possam ser alcançados os objectivos traçados, há factores que têm de estar presentes a níveis mínimos, de forma a garantir a materialização de um conjunto de condições que viabilize a implementação do plano. Designados por factores críticos de sucesso, essas actividades da organização que é fundamental serem desempenhadas excepcionalmente bem para que possa ter êxito, são no caso do presente plano as seguintes:

- Desenvolvimento Rural;
- Cooperação para o Desenvolvimento;
- Promoção da Cidadania e do Associativismo e Intervenção Social;
- Perspectiva de mercado incidindo sobre as oportunidades para desenvolver os territórios e, sobre o contributo para satisfazer as necessidades das pessoas.

Fonte: Equipa de ligação do Monte

Apresentados os tópicos essenciais que integram o Plano Estratégico do Monte, no ponto que se segue dá-se conhecimento dos processos que vão permitir verificar como decorrerá a implementação deste instrumento.



## 7. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO

Até final de 2013, o plano será objecto de doze momentos de monitorização e de dois momentos de avaliação.

A monitorização será aplicada três vezes em 2010 e três vezes em cada um dos restantes anos, tendo como finalidade o acompanhamento, pró-activo e preventivo das actividades realizadas, através da definição de “pontos-chave” a verificar de forma periódica e permanente e, de um conjunto de indicadores representativos dos níveis de desempenho atingidos, ou seja, consiste na verificação regular das diversas fases de execução de uma intervenção (CE, 1999).

Por sua vez a avaliação terá lugar nos dois seguintes momentos:

- **4º Trimestre de 2011, consistindo numa avaliação intercalar de carácter formativo**
- **4º Trimestre de 2013**

A avaliação terá como finalidade a apreciação da eficácia e da eficiência com que foram realizadas as intervenções relativamente aos objectivos fixados, da forma como os objectivos estão a ser, ou foram atingidos, e a explicação de eventuais desvios face ao esperado e na análise dos seus efeitos estruturantes. Inclui a análise do output, resultados e impacto, e também dos processos e mecanismos de implementação para verificar como os resultados foram alcançados (CE, 1999).



## 8. NOTAS FINAIS

Um Plano estratégico é um documento escrito que especifica o rumo que a organização deverá seguir para alcançar os seus objectivos, em função da leitura do contexto conjugada com a leitura da situação interna. Trata-se em primeiro lugar, de um instrumento de gestão orientado para a produção de decisões e acções que guiam uma organização para alcançar os objectivos desejados.

Os tópicos incluídos no presente documento, o respectivo conteúdo e os Anexos que se junta, proporcionam ao Monte um dispositivo norteador da actuação no ciclo 2010-2013.

Para que seja possível alcançar os objectivos que foram traçados, o Plano Estratégico acolhe a realização de momentos de monitorização e avaliação. Pretende-se com esta prática fomentar um mecanismo gerador de ajustamentos, aconselhados pela observação de alterações surgidas na envolvente e na situação interna.



## 9. FONTES E BIBLIOGRAFIA

### Documentos impressos

BAPTISTA, Mirian Veras (2000), *Planejamento instrumentalidade, intencionalidade e instrumentação*. Editora Veras, São Paulo.

BRYSON, John M. (1988), *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

DRUCKER, Peter (1995), *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira.

GUERRA, Isabel (2000), *Fundamentos e Processos de uma Sociologia da Acção: o planeamento em Ciências Sociais*, Lisboa, Principia

MONTE - DESENVOLVIMENTO ALENTEJO CENTRAL, ACE (2006). *Plano Estratégico para a Cooperação para o Desenvolvimento 2007-2013*, Arraiolos, Monte ACE

MONTE - DESENVOLVIMENTO ALENTEJO CENTRAL, ACE (2007a). *Caracterização do Território da ZI do Monte*, Arraiolos, Monte ACE

MONTE - DESENVOLVIMENTO ALENTEJO CENTRAL, ACE (2007b). *Portfólio*, Arraiolos, Monte ACE

NUTT, P. C. and BACKOFF, R. W. (1992). *The Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass

QUEIROZ, Marcos (2004), "O Planejamento Estratégico e as Organizações do Terceiro Setor" in Ricardo Voltolini (org) *Terceiro Setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Senac.

OLIVEIRA, Bráulio Alexandre Contento de; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEVER, Helen Yara. Um modelo de planeamento estratégico para instituições do terceiro setor. [www.rits.org.br/gestao\\_teste/ge\\_testes/ge\\_tmes\\_julho2003.cfm](http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_julho2003.cfm), acesso dia 16.09.09

### Sites Consultados

<http://www.monte-ace.pt/home.html#apresentalinhasa>