

Título 3.2 Estratégia

1. Definição

Um plano estratégico pode ser descrito como uma ferramenta que fornece orientação no cumprimento de uma visão e missão com a máxima eficiência e impacto. É o passo seguinte após a implementação de uma declaração de visão e missão, pois é a ferramenta que permite concretizá-las. Por outras palavras, um plano estratégico pode ser considerado como uma tradução da visão em metas, objectivos e séries de acções concretas. Para ser eficaz e útil, deve articular objectivos específicos e descrever as acções, passos e recursos necessários para os alcançar. A estratégia deve estar alinhada com a visão e missão e ser estabelecida por um período de tempo limitado, com a possibilidade de revisão e adaptação quando necessário ou a alterações nas circunstâncias. No processo de preparação ou revisão de um plano estratégico, a organização deve avaliar a sua situação atual (por exemplo, avaliação da estratégia anterior ou análise SWOT) e definir objetivos e ações concretas. Por último, a estratégia deverá ser adoptada ao mais alto nível e deverá incluir elementos de avaliação e monitorização para garantir uma implementação adequada.

2. Cenário ideal

A organização possui um plano estratégico detalhado a longo prazo (por exemplo, no mínimo quatro anos, a duração de uma Olimpíada), com objetivos, desafios, responsabilidades e cronogramas claros que foram aprovados pelo mais alto responsável da organização e que são conhecidos e partilhados com a equipa e os membros. Este plano deriva da declaração de visão e missão e clarifica os passos e os objetivos intermédios a atingir em direção aos objetivos da organização. Antes de preparar o plano, a organização avaliou o ambiente da organização consultando os intervenientes internos e externos, bem como conduzindo uma análise de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (SWOT). O plano criou um entendimento comum sobre quais os resultados esperados. As orientações fornecidas devem ser claras, concretas e realistas, permitindo ao mesmo tempo alguma flexibilidade e uma grande autonomia aos colaboradores. Neste sentido, são utilizados critérios SMART (específico, mensurável, atingível, classificado, com restrição de tempo) no desenvolvimento do plano. Os programas de trabalho anuais apoiam a implementação do plano estratégico. Além disso, o plano estratégico é monitorizado de perto e avaliado em momentos regulares, graças a indicadores-chave de desempenho predefinidos. O objetivo é garantir relevância, permitindo possíveis alterações, adaptações e revisões na implementação do plano. Está prevista uma análise e revisão mais geral do plano estratégico após cada eleição do Conselho.

3. Riscos

- Apenas pensamentos e ações de curto prazo que possam ter efeitos negativos na concretização dos objetivos de longo prazo.
- Prioridades que não estão alinhadas com a situação real da organização.
- Uma organização a ser reativa em vez de proativa.
- Dificuldade de avaliação de desempenho (se não existirem metas concretas).
- Dificuldades dos membros para apoiar as ações da organização e implementar recomendações.

- Falta de coerência nas decisões/ações internas.
- Falta de autonomia e criatividade no trabalho diário dos colaboradores.
- Impacto negativo na atitude dos colaboradores (sensação de falta de rumo).
- Futuro incerto, imprevisível e descontrolado.
- Falta de continuidade e sustentabilidade das atividades.

4. Instrumentos e elementos-chave

| <i>Instrumentos</i> | <i>Elementos-chave</i> |
|--------------------------|---|
| Plano Estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Curto, médio e longo prazo. • Alinhado com a visão, a missão e os valores da organização. • Clareza dos objetivos. • Objetivos realistas. • Adaptado ao ambiente e à cultura da organização. • Discutido e elaborado com o mais alto nível da organização. • Programas de trabalho anuais para garantir uma implementação adequada da estratégia. • Envolveu peritos externos e partes interessadas na fase de desenvolvimento. • Comunicação com os membros e partes interessadas. • Pontos de avaliação e avaliação regulares (possíveis listando benchmarks ou fatores de sucesso). |

5. Exemplos de boas práticas

Exemplo “Plano Estratégico”

Organização: Comité Olímpico Internacional (COI)

Descrição: A Agenda Olímpica 2020+5, composta por 15 recomendações, é o novo roteiro para o COI e o Movimento Olímpico até 2025, sucedendo à Agenda Olímpica 2020. Estas recomendações abordam as principais tendências que provavelmente irão moldar o mundo pós-coronavírus, como o aumento da solidariedade social, a digitalização, o desenvolvimento sustentável, a credibilidade organizacional e a resiliência financeira. Apelam a ações como o reforço da singularidade dos Jogos Olímpicos, a promoção da sustentabilidade, o reforço dos direitos dos atletas, a promoção do desporto seguro, o reforço do envolvimento digital, o apoio aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, a ajuda aos refugiados, a prática da boa governação e a inovação de modelos de receitas, todas destinadas a transformar desafios em oportunidades através dos valores do Olimpismo.

Mais informações:

[Agenda Olímpica 2020 - Roteiro Estratégico para o Movimento Olímpico \(olympics.com\)](https://olympics.com)

<https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Olympic-agenda/Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf>

Exemplo “Plano Estratégico”

Organização: Federação Internacional de Basquetebol (FIBA)

Descrição: Para o período 2023-2027, a FIBA delineou uma estratégia consistente com objectivos claros e um roteiro explícito de implementação para atingir os seus objectivos. Guiada pelos valores fundamentais do basquetebol e por uma visão clara, a missão da FIBA inclui agora a unificação da comunidade e a promoção e desenvolvimento do desporto. Para acompanhar o seu progresso, a FIBA identificou sete objetivos estratégicos para o ciclo 2023-2027 e três prioridades estratégicas para o atual ciclo de trabalho: capacitar as Federações Nacionais, promover as mulheres no basquetebol e moldar as competições internacionais de clubes.

Mais informações: [Estratégia - FIBA.basketball](#)

Exemplo “Plano Estratégico”

Organização: União Ciclística Internacional (UCI)

Descrição: A Agenda 2030 da UCI baseia-se nos objetivos quase alcançados da Agenda 2022 e descreve o roteiro da UCI para os próximos oito anos. Com o objetivo de tornar o ciclismo o desporto do século XXI, esta agenda centra-se em tornar o desporto mais inclusivo e promover um estilo de vida ciclista. Os seus objetivos incluem o desenvolvimento global e a universalidade do ciclismo, a inovação nas competições, o reforço do apoio às Federações Nacionais e aos programas de solidariedade, a promoção de práticas sustentáveis, a proteção dos atletas e a garantia da igualdade de oportunidades, e o reforço dos valores olímpicos e da boa governação dentro da UCI.

Mais informações: [Agenda do Ciclismo 2030 | UCI](#)

Exemplo “Plano Estratégico”

Organização: Olímpico Suíço

Descrição: A estratégia do Conselho Executivo descreve a forma como pretende implementar a visão, a missão e as orientações dos princípios orientadores nos próximos anos. Ao concentrar-se nos objetivos principais, nas métricas de desempenho e nas atividades-chave, a Direção Executiva define prioridades e orienta a execução operacional das medidas pela equipa de gestão. Reconhecendo que os desportos continuarão a evoluir significativamente devido aos desenvolvimentos sociais, económicos, tecnológicos, ambientais e políticos, os princípios orientadores e a estratégia dos Jogos Olímpicos Suíços são concebidos para apoiar respostas ágeis a novas oportunidades e gerir riscos de forma eficaz. A estratégia será periodicamente revista e ajustada conforme necessário para se alinhar com as condições em mudança.

Os principais temas considerados são: valores olímpicos, eventos internacionais, desporto de alto rendimento, desporto de base, desporto paralímpico, governação e gestão desportiva, inovação, economia, e-sport.

Mais informações:

[Jogos Olímpicos Suíços - Estratégia, Leitbild und Statuten](#)

[2023-08-28 SwissOlympic Strategie Nachtrag verabschiedet DE .pdf](#)

Exemplo “Plano Estratégico”

Organização: Atletismo da Inglaterra

Descrição: O Plano Estratégico 2021-2032, elaborado através de uma ampla consulta às partes interessadas, é orientado por princípios fundamentais: priorizar os atletas, manter padrões elevados e sucesso ético, melhorar as experiências e promover parcerias colaborativas. A England Athletics dedica-se a implementar eficazmente a estratégia desportiva em todo o Reino Unido. Este plano estratégico descreve as áreas onde o England Athletics irá liderar ou influenciar a construção de uma infra-estrutura próspera, apoiando o desenvolvimento sustentável de aspectos críticos do desporto e garantindo que os atletas se possam destacar.

Mais informações: [A Nossa Estratégia - Atletismo da Inglaterra](#)

6. Passos para o próximo nível

| Para o nível 2 ★★ “Emergente” | Para o nível 3 ★★★ “Em desenvolvimento” | Para o nível 4 ★★★★ “Estabelecido” | Para o nível 5 ★★★★★ “Integrado” |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Discuta numa reunião do Conselho quais são os principais desafios e tarefas atuais para a sua organização. • Discuta que atividades relacionadas com estes desafios podem ser iniciadas no futuro a curto prazo. | <ul style="list-style-type: none"> • Discuta numa reunião do Conselho alguns desafios, tarefas e objetivos a médio e longo prazo da sua organização. • Defina o que pretende alcançar para cada um destes desafios/tarefas. • Considere para quais destas tarefas/desafios necessitaria de um plano estratégico. • Discuta os pontos fortes e fracos da sua organização. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar ou aperfeiçoar um plano estratégico anual estabelecendo as principais responsabilidades, objetivos, desafios e metas para o próximo ano. Ao preparar este plano de ação, realize uma análise SWOT da sua organização. • Adotar formalmente este plano estratégico durante uma das reuniões do Conselho. • Uma vez adotado, partilhe o plano estratégico com os | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e validar um plano estratégico abrangente que se baseie na visão e missão da organização, bem como nos planos estratégicos anteriores para garantir a continuidade. O plano estabelece as principais responsabilidades, objetivos, desafios e metas para o próximo ano. Define claramente quem é responsável pela execução de determinadas tarefas e quais os |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | <p>colaboradores, membros e organizações membros.</p> <ul style="list-style-type: none"> Avaliar minuciosamente o plano estratégico do ano anterior (na concretização dos objetivos estratégicos) aquando da adoção ou elaboração do novo plano estratégico. | <p>resultados esperados e o cronograma</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifique os objetivos a médio e longo prazo a seguir, bem como formas concretas de os atingir. Elaborar todos os anos um programa de trabalho anual para monitorizar a execução da estratégia. Inclua benchmarks, indicadores-chave de desempenho (KPIs) ou outros fatores de sucesso no seu plano estratégico de trabalho, sempre que possível. Adotar formalmente este plano estratégico durante uma das reuniões do Conselho. Envolva, tanto quanto possível, as suas partes interessadas na preparação do plano estratégico. Uma vez adotado, certifique-se de que o plano estratégico é conhecido e comunicado a todos os colaboradores e |
|--|--|---|--|



| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <p>organizações membros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publique o seu plano estratégico e explicações sobre o processo no seu website. • Prever pontos regulares de avaliação, revisão, adaptação e avaliação do plano estratégico, pelo menos no desenvolvimento do plano estratégico para o ano seguinte. A avaliação ou avaliação pode ser facilitada pela inclusão de benchmarks, indicadores-chave de desempenho (KPIs) ou outros fatores de sucesso no plano estratégico. |
|--|--|--|--|