

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

#### 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"> <li>• Discuta numa reunião do Conselho quais são os principais desafios e tarefas atuais para a sua organização.</li> <li>• Discuta que atividades relacionadas com estes desafios podem ser iniciadas no futuro a curto prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuta numa reunião do Conselho alguns desafios, tarefas e objetivos a médio e longo prazo da sua organização.</li> <li>• Defina o que pretende alcançar para cada um destes desafios/tarefas.</li> <li>• Considere para quais destas tarefas/desafios necessitaria de um plano estratégico.</li> <li>• Discuta os pontos fortes e fracos da sua organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Adotar formalmente este plano estratégico durante uma das reuniões do Conselho.</li> <li>• Uma vez adotado, partilhe o plano estratégico com os</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>

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



			<p>organizações membros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publique o seu plano estratégico e explicações sobre o processo no seu website.</li> <li>• 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.</li> </ul>
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------