ESPORTE QUE QUEREMOS



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DO ESPORTE MUNICIPAL

DOCUMENTO NORTEADOR AOS GESTORES ESPORTIVOS PARANAENSES

VOLUME 8

IPIE Instituto de Pesquisa INTELIGÊNCIA ESPORTIVA 10 anos 2013 - 2023

UFPR UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PARANÁ GOVERNO DO ESTADO SECRETARIA DO ESPORTE

ESPORTE QUE QUEREMOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DO ESPORTE MUNICIPAL

DOCUMENTO NORTEADOR AOS GESTORES ESPORTIVOS PARANAENSES

IPIE Instituto de Pesquisa INTELIGÊNCIA ESPORTIVA 10 anos 2013 - 2023

UFPR UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PARANÁ GOVERNO DO ESTADO SECRETARIA DO ESPORTE

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS

I59p

Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva
Planejamento estratégico institucional do esporte municipal: documento norteador aos gestores esportivos paranaenses. / Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva, Governo do Estado do Paraná. Secretaria de Estado do Esporte, Universidade Federal do Paraná. – Curitiba : UFPR, 2024.
1 recurso eletrônico ; (25 p. : il.). (Coleção O esporte que queremos; v.8)

Responsáveis técnicos da coleção: Fernando Marinho Mezzadri, Natasha Santos-Lise.
Coordenadores do programa O esporte que queremos. Secretaria de Esportes do Estado do Paraná: José Alberto de Campos, Joselene N. P. Anjos, Dilson José de Quadros Martins.

ISBN: 978-65-5458-246-9

1. Esportes - Planejamento. 2. Planejamento estratégico. 3. Esportes - Paraná - Aspectos políticos. I. Mezzadri, Fernando Marinho, 1968- . II. Santos-Lise, Natasha. III. Anjos, Joselene N. P. IV. Martins, Dilson José de Quadros. V. Campos, José Alberto de. VI. Universidade Federal do Paraná. VII. Paraná. Secretaria de Estado do Esporte. VIII. Título.

CDD (22. ed.) : 796

Bibliotecária: Rosilei Vilas Boas - CRB 9/939

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização do Governo do Paraná / Secretaria de Estado do Esporte e da Universidade Federal do Paraná / Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva.

Governo do Paraná

Carlos Roberto Massa Júnior — Governador do Estado

Secretaria de Estado do Esporte

Helio Renato Wirbiski — Secretário do Esporte
Ilson Augusto Rhoden — Diretoria Geral

Paraná Esporte

Walmir da Silva Matos — Presidência
Bethania Inara Roos de Oliveira — Diretoria Administrativa Financeira

Diretorias Técnicas

Paraná Esporte:

Cristiano Barros Homem d'El Rei — Diretoria de Esporte
Tiago Campos — Diretoria de Inovação

Secretaria de Estado do Esporte:

Rogério Bufrem Riva — Diretoria de Infraestrutura
Clésio de Marins Prado — Diretoria de Promoção do Esporte

Programa O Esporte que Queremos

Coordenação

José Alberto de Campos — Coordenador geral
Joselene N. P. Anjos — Coordenação de Ação Estratégica – Gestão
Dilson José de Quadros Martins — Coordenação Técnica e Marketing
Maíra de Campos — Convênio
Alessandra Gama — Logística
Daniel Gomes — Logística
Paola Andri — Comunicação
Antônio Carlos Dourado — Coordenação da Escola do Esporte

Estrutura Regionalizada

Paulo Cesar Cardoso da Silva
Vinicius Brainta — Escritório Regional de Curitiba/Região Metropolitana e Litoral

Everson Kubiski
Ivan Jacques Marçal — Escritório Regional de Ponta Grossa

Luis Antônio Olchaneski — Escritório Regional de Cornélio Procópio

Vilmar Aparecido Caus
Dayane Camillo da Silva — Escritório Regional de Londrina

Gilberto Valentim
Alexandre Custódio Nascimento
Gustavo Henrique de Carvalho Magiotto — Escritório Regional de Maringá

Adalberto Carlos Rigobello — Escritório Regional de Umuarama

Rosimeire Aparecida de Caires
Joaquim José Soares
Willians Kleber Ferreira Presa
Sérgio Correa de Melo
Richarde Cesar Salvador — Escritório Regional de Campo Mourão

Jeferson Lazaro Alves
Rogério Alves de Oliveira — Escritório Regional de Cascavel

Ecio Ivan Verona
Delcio Luiz Toniat — Escritório Regional de Pato Branco

Edson Pereira de Andrade
Josuel Alex Ferreira
Hugo Rodrigo Garcia Carvalho — Escritório Regional de Guarapuava

Sergio de Mello Matias
Roberto Costa Cabral
Raul Nunes Alves
Elizabeth Lopes dos Santos — Escritório Regional de Foz do Iguaçu

Valdir Bento de Carvalho — Escritório Regional de Ivaiporã

Elson da Silva Greb
Jorge Adalberto Casagrande — Escritório Regional de Paranavaí

Marcelo Daniel Storck — Escritório Regional de União da Vitória

Universidade Federal do Paraná

Reitor da UFPR
Prof. Dr. Ricardo Marcelo Fonseca

Vice-Reitora da UFPR
Profª. Drª. Graciela Inês Bolzón de Muniz

Setor de Ciências Biológicas
Prof. Dr. Thales Ricardo Cipriani	Diretor
Prof. Dr. Marcelo de Meira Santos Lima	Vice-Diretor:

Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva
Prof. Dr. Fernando Marinho Mezzadri	Coordenador
Prof. Dr. Fernando Renato Cavichiolli	Vice-Coordenador
Prof. Dr. André Mendes Capraro	
Prof. Dr. Ricardo João Sonoda Nunes	
Prof. Dr. Wanderley Marchi Júnior	

Responsáveis técnicos
Fernando Marinho Mezzadri	Coordenação
Natasha Santos-Lise	Vice-Coordenação
Amanda Maria Dias das Chagas	
Isabelle Plociniak Costa	
Kaio Julio Zamboni	
Katia Bortolotti Marchi	
Kelwin Santos Cruz	
Laís Cristyne Alexandre dos Santos	
Maria Eloísa de Oliveira	
Pauline Iglesias Vargas	
Suélen Barboza Eiras de Castro	
Priscila Zimermann	Projeto gráfico e diagramação

COLEÇÃO O ESPORTE QUE QUEREMOS

1. **Política Municipal de Esportes**
   Documento Norteador
2. **Política Municipal de Esportes**
   Guia Instrucional
3. **Conselho Municipal de Esportes**
   Documento Norteador
4. **Conselho Municipal de Esportes**
   Guia Instrucional
5. **Financiamento e Fundo Municipal Para o Esporte**
   Documento Norteador
6. **Financiamento e Fundo Municipal Para o Esporte**
   Guia Instrucional
7. **Legislação e Sistema Municipal de Esporte**
   Documento Norteador
8. **Planejamento Estratégico Institucional do Esporte Municipal**
   Documento Norteador
9. **Gestão e Governança do Esporte**
   Documento Norteador
10. **Elaboração de Projetos Esportivos Municipais**
    Documento Norteador
11. **Política de Esporte do Paraná e Lei Estadual Nº 21.405/2023**

O PROGRAMA O ESPORTE QUE QUEREMOS

O documento que você tem em mãos é o Volume 8 da coleção de documentos elaborados pelo projeto O ESPORTE QUE QUEREMOS – OEQQ, a fim de auxiliar você, gestor, nos primeiros passos para a elaboração de um processo de desenvolvimento do esporte na sua cidade.

Agora que você e sua equipe já compreenderam as principais bases teóricas da legislação do esporte e da importância de um sistema esportivo municipal, iremos avançar para a apresentação sobre o planejamento estratégico, que pode ser pensado como um processo que, uma vez implementado, guiará as ações da sua secretaria/ departamento/ diretoria para o futuro desejado, de maneira efetiva. Vamos lá?!

Lembramos que esta ação é realizada pelo programa O ESPORTE QUE QUEREMOS (OEQQ), desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (IPIE), vinculado à Universidade Federal do Paraná (UFPR), em parceria com o Governo do Paraná, por meio da Secretaria de Estado do Esporte do Paraná (SEES) e da Paraná Esporte, desde 2021.

O principal objetivo do programa é capacitar o gestor municipal a refletir sobre o sistema esportivo de sua cidade, desde o diagnóstico, e discussão com a população, até a estruturação do sistema esportivo municipal e, posteriormente, na consolidação do sistema esportivo estadual.

Prontos para a oitava etapa?



1. INTRODUÇÃO

O primeiro e segundo volumes da nossa coleção trataram da Política Municipal de Esportes (PME), você lembra? Naquele momento, vocês, gestores e equipe, estabeleceram objetivos, princípios e diretrizes que iriam guiar suas ações esportiva.

Agora, portanto, que a sua cidade já possui uma PME, é hora de pensar a forma com que os objetivos e metas serão colocados em prática. É aqui que entra o planejamento estratégico: como uma grande caixa de ferramentas para auxiliar gestores, como você, a realizar esse tipo de tarefa.

O ponto de partida é a pergunta: qual valor eu quero gerar com as ações que serão desenvolvidas pela minha entidade municipal?

Dessa forma, o planejamento pode ser pensado como um processo que, uma vez implementado, guiará as ações para o futuro desejado, de maneira efetiva. É importante destacar que as instituições – sejam elas públicas ou privadas – não conseguem controlar todos os acontecimentos e imprevistos. Por exemplo: como prever uma pandemia como a de COVID-19? Então, acontecerão imprevistos, que afetarão nossas ações; mas será muito mais fácil lidar com eles, quando existe um planejamento.

Mas você deve estar se perguntando: por que eu, gestor público esportivo, preciso me preocupar com estratégias que otimizem minhas ações, se a minha entidade esportiva não objetiva lucro? Neste caso, a ideia é que possamos criar valor público com o propósito de satisfazer a expectativa da comunidade, por meio de serviços públicos, impactando em mudanças desejadas e, portanto, legitimadas pela coletividade. Essa criação de valor

e satisfação do usuário é um dos pilares fundamentais para que possamos atingir os objetivos postos na Política Municipal.

PARA REFLETIR

"De fato, o planejamento estratégico pode ser definido como um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais, que moldam e orientam o que uma organização (ou outra entidade) é, o que ela faz e por que ele faz isso.
(Bryson, p. xii, 2014 – prefácio, tradução livre).

Além de definir o que fazer e como fazer, o "fazer" em si também é importante. Por este motivo, vamos conversar sobre o planejamento estratégico, como algo que iremos colocar em prática, por meio de passos específicos. Esses passos nos levarão a uma gestão estratégica. Portanto, o planejamento pode melhorar o pensamento, a ação e o aprendizado estratégico. A palavra "estratégia" que estamos utilizando quer dizer que estamos falando de uma ação organizada, pensada antes de ser posta em prática.

De acordo com alguns autores da área [Bryson (2014); Olsen e Eadie (1982)], o planejamento estratégico nada mais é do que um esforço disciplinado para produzir ações que irão orientar uma organização. Isto é, o que essa entidade faz e por que faz. Para isso, é preciso coletar informações com o objetivo de esclarecer uma missão a ser cumprida pela entidade. Essa missão, junto às informações irão ajudar na tomada de decisão sobre o tudo o que será realizado para o desenvolvimento do esporte na sua cidade.

Planejamento estratégico envolve, portanto, onde estou – para onde vou – e como vou chegar até lá. "Onde estou" e "para onde vou" são a visão, a missão e os valores. Daí a importância de definir esses três elementos, pois serão o ponto de partida para tomar as decisões relacionadas às políticas públicas e ao rumo do esporte de uma maneira geral.

As informações sobre o contexto esportivo da cidade, as quais vocês já possuem no Cadastro Esportivo [Gestão do Esporte nos Estados e Municípios (GEEM)], é fundamental para definir a visão, a missão e os valores com relação ao esporte que se quer desenvolver. Cada cidade possui uma realidade e, portanto, cada uma terá uma visão, uma missão e valores específicos. Como parte do processo de elaboração do planejamento, é necessário, assim, observar as demandas e objetivos já postos na Política Municipal de Esportes, para pensar quais itens (ou indicadores) precisam estar presentes na construção do planejamento.

Além disso, é preciso envolver reuniões para discutir os dados coletados e separar modelos (planos, políticas e sistemas municipais e/ou estaduais) a serem utilizados como guia na elaboração. Também devem ser discutidos quais são os objetivos, metas e o planejamento da equipe de trabalho,

juntamente com os gestores esportivos. E após essas preocupações que é possível a construção dos projetos, a começar pelo plano de ações em que será definido os objetivos e metas mais pontuais da entidade de esporte em relação ao desenvolvimento de atividades esportivas da cidade.

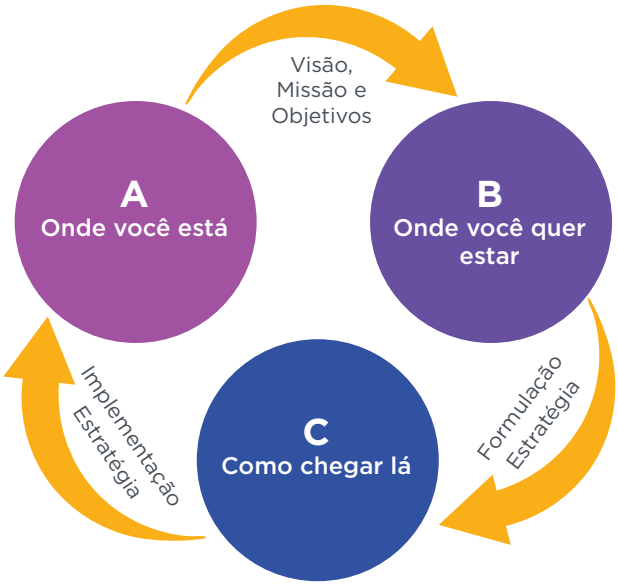
E por que um planejamento é importante? Porque permite que as entidades públicas e sem fins lucrativos criem valor público, ou seja, produzam políticas, programas e serviços que promovam o interesse público e o bem comum a um custo aceitável (Bryson, 2014, p.8).



2. O PROPÓSITO DO PLANEJAMENTO

Como já comentado anteriormente, o autor John Bryson (2014) define o planejamento estratégico com base em dois outros autores – Olsen e Eadie (1982) –, trazendo essa ideia de um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que é uma organização. Ou seja, o que ela faz e por que o faz (Bryson, 2014, p.6). E isso "[...] requer coleta de informações em larga escala, mas eficaz; esclarecimento da missão a ser perseguida e questões a serem abordadas ao longo do caminho; desenvolvimento e exploração de alternativas estratégicas; e uma ênfase nas implicações futuras das decisões atuais" (Bryson, 2014, p.6). O propósito do planejamento estratégico é de uma relação conforme exposto na figura 1.

FIGURA 1
O ABC do planejamento estratégico



Fonte: Bryson, 2014, p.7 – tradução livre.

Na imagem acima, vemos a inclusão de objetivos, os quais se referem aos objetivos que você e sua equipe elencaram na Política Municipal de Esportes da sua cidade. Desde a análise dos dados do Cadastro Esportivo, passando pela realização de consulta pública e, por fim, a elaboração de objetivos, princípios e diretrizes. Ou seja, vocês já possuem meio caminho andado...

"Como chegar lá" é, em si, o planejamento estratégico.

De A até C é a formulação da ação (estratégia); de C até B é a implementação da estratégia formulada.

O planejamento estratégico, portanto, exige que você, gestor, identifique as questões em A, B e C, bem como a forma com que elas irão se conectar. É a ideia de pensar um trajeto propriamente dito.

Vamos supor, por exemplo, que os pontos A, B e C sejam lugares: A- Minha Casa, B- Festa da Igreja e C- Opções de transporte. Ou seja, nesse exercício, eu estou em casa, mas quero ir até a festa da Igreja. Quais as opções que eu tenho disponíveis para chegar até a festa? É com base nessa pergunta que eu consigo formular uma estratégia. Imaginando que eu tenha as opções de ir de carro, de ônibus ou de táxi, é preciso pensar qual delas será mais eficaz, em termos de custo e benefício, para mim. Por exemplo: o táxi teria o benefício de não precisar se preocupar com vaga de estacionamento, todavia, o custo é alto, pois está em horário de bandeira 2; já o ônibus, embora seja a opção mais barata, levará duas horas no trajeto, pois é horário de sábado; diante disso, acabo optando por ir de carro, pois chego antes e posso combinar com alguns amigos e dividir os custos do combustível. Ainda que hipoteticamente, acabei de traçar uma estratégia que define o que farei para ir da minha casa até a festa em questão.

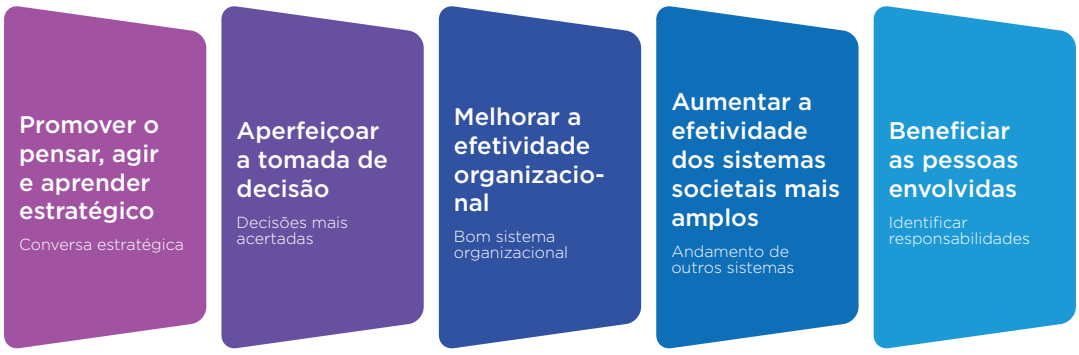


3. BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sabendo o que é o Planejamento Estratégico, por que ele é importante? Porque permite que as entidades públicas e sem fins lucrativos criem valor público. Criar valor público, basicamente, significa produzir políticas, programas, projetos, serviços ou infraestruturas, que promovam o interesse público e o bem comum a um custo razoável.

Quando o planejamento se pauta na organização, no caso das organizações públicas, aqueles que tomam as decisões-chave são insiders (pessoas de dentro da instituição), o que facilita a reunião das pessoas importantes para decidir algo, bem como coordenar a implementação das ações. Agora, quando se pauta na função ou na comunidade, os decision makers (quem toma a decisão) serão outsiders. Ou seja, quando tratamos do caso específico do esporte nos municípios, é interessante misturar essas duas coisas: insiders e outsiders, já que é fundamental que as estratégias levem em conta os usuários das ações que serão promovidas.

FIGURA 2
Os cinco benefícios do planejamento estratégico.



Fonte: sistematizado pelos autores.

O primeiro e principal benefício do planejamento estratégico é a promoção do pensar, agir e aprender estratégico, especialmente promovendo a conversa estratégica entre os agentes-chave.

O segundo benefício é melhorar a tomada de decisão. Ora, o planejamento estratégico enfatiza as questões cruciais e os desafios das organizações. Ao saber disso, fica mais fácil que o gestor consiga compreender o que precisa ser feito, tomando, assim, decisões mais acertadas.

O terceiro benefício é a efetividade organizacional melhorada – o que parte dos outros dois benefícios. O bom gerenciamento permite criar bons sistemas organizacionais, ou seja, "[...] se baseia em recursos para produzir os resultados que indicam a eficácia organizacional e que desencadeiam os fluxos de recursos que a organização precisa para se sustentar e continuar a criar valor público no futuro" (Bryson, 2014, p.12). O nome disso é "Corrente de Valor" (value chain). No caso da empresa privada, se não produz valor de mercado a um custo razoável, ela corre o risco de falir, pois não irá conseguir vender. No caso da organização pública ou sem fins lucrativos, por sua vez, esta deve criar valor público por um custo razoável, caso contrário contará com problemas sérios – embora não envolvam exatamente a falência, mas a inviabilidade de ofertar determinada ação.

O quarto benefício é a melhor efetividade dos sistemas societais mais amplos. Ou seja, as organizações podem contribuir para o andamento dos sistemas (ou supraorganizações) – como educação, transporte, saúde, emprego. No caso do esporte e lazer, estaríamos falando de outras questões que tangenciam essas atividades e que podem ser impactadas por elas.

Por fim, o quinto ponto é que pode beneficiar diretamente as pessoas envolvidas. Os gestores podem melhor identificar suas responsabilidades e os participantes do processo podem melhorar suas equipes e expertise. É preciso que essas organizações entreguem serviços reais, que sejam úteis e viáveis.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO UMA PRÁTICA SMART

Antes de mais nada, SMART é uma sigla em Inglês que define como os objetivos devem ser elaborados, para que o gestor consiga saber se atingiu esse objetivo ou não. Essa sigla quer dizer "Específico, Mensurável, Alcançável, Relevante, Temporal" – em Português, ficaria "EMART". Ou seja, é importante que, ao estabelecer um objetivo, ele possa ser específico para uma situação. Isso significa que eu posso me basear em objetivos de outras cidades, mas preciso repensá-los de acordo com o problema que pretendo resolver.

O objetivo deve ser mensurável em termos de quantidade, como por exemplo número de atendimentos em um determinado período. Isso nos remete à ideia à última letra, temporal: o objetivo deve ter um prazo definido para que seja atingido.

Para que o objetivo seja alcançável, significa que precisa estar dentro da realidade dos recursos que eu tenho disponível na minha cidade. Não seria possível, por exemplo, eu traçar como objetivo atender 50.000 pessoas, se minha cidade possui 25.000 habitantes.

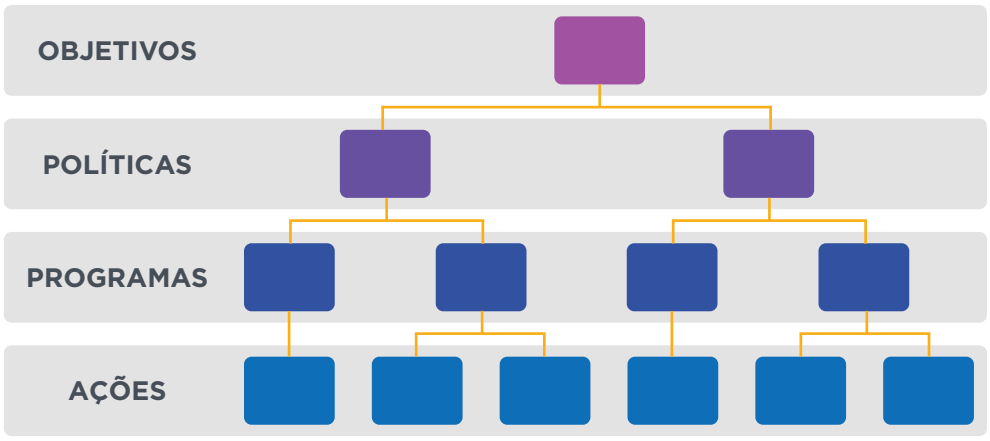
E, além de tudo isso, é preciso que ele seja relevante. Qual problema eu quero solucionar, a partir desse objetivo? É uma demanda que realmente aflige a população esportiva da minha cidade? Ou se trata de apenas uma ação extra?

Diante desses cinco fatores, podemos pensar também o Planejamento Estratégico, o qual não deve ser pensado como pura e simplesmente aquilo que se emprega para remediar dificuldades. Estamos falando apenas de conceitos, ferramentas, procedimentos para ajudar os gestores a pensar, atuar e aprender estrategicamente. A solução não cairá do céu. É preciso que o gestor e sua equipe atuem ativamente na elaboração de quais passos seguir, em qual sequência, e em como agir.

A ideia, portanto, é a de que o planejamento estratégico leve em consideração a inteligência política, a racionalidade e a tomada de decisão. As entidades públicas e sem fins lucrativos incorporam um comportamento político e uma racionalidade específica, que dialoga com esse elemento. Isso precisa ser levado em consideração no planejamento – a natureza política.

Dito isso, podemos pensar em dois modelos essenciais: o racional (tradicional) e o de tomada de decisão, conforme abaixo.

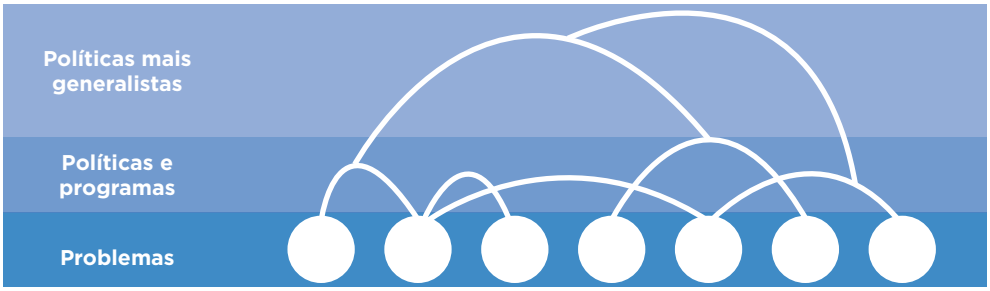
FIGURA 3
Modelo Tradicional do Planejamento Estratégico.



Fonte: Bryson, 2014, p.18 – tradução livre.

O modelo tradicional começa com objetivos, passando por políticas, programas e ações. O ponto é que em qual entidade pública ou do terceiro setor haverá tamanho consenso com relação aos objetivos? Ou haverá alguém com grande autoridade que irá impor esse consenso? Isso é o que torna complexo esse modelo racional de planejamento em entidades públicas.

FIGURA 4
Modelo pautado na decisão política.



Fonte: Bryson, 2014, p.19 – tradução livre.

O modelo de tomada de decisão política, por sua vez, envolve o conflito de ideias, para que a melhor seja escolhida. Ou seja, são apresentadas várias questões, como os fins que se deseja alcançar, os meios para isso, o tempo para realização de algo ou mesmo as vantagens políticas, por exemplo. O interessante desses conflitos é que, como esforço para resolvê-los, surgem as políticas e programas.

PARA REFLETIR

"À medida que prosseguem os esforços para resolver esses conflitos e aprender a seguir em frente, surgem políticas e programas que abordam as questões e que são politicamente racionais, ou seja, politicamente aceitáveis para as partes envolvidas ou afetadas" (Bryson, 2014, p. 18).

Nesse modelo, falaremos de soluções "politicamente aceitáveis", apresentando não exatamente um consenso, mas um acordo entre as partes interessadas e pessoas envolvidas.

Todavia, é possível misturar os dois modelos. O modelo racional pode ser pensado após a concordância sobre determinada ideia, a fim de transformar esse possível consenso em um objetivo. A ideia não é pressupor consenso onde não há. Em outras palavras, podemos combinar uma racionalidade substantiva a uma inteligência política, a fim de melhorar os processos nas entidades públicas – sobretudo.



4. ANÁLISE AMBIENTAL – SWOC

Agora que você já sabe dos preceitos do Planejamento Estratégico – o que é e para que serve –, vamos mostrar os itens que compõem um Planejamento Estratégico.

Primeiramente, ao pensar no planejamento, podemos falar em mudanças. Tranformações de comportamentos, para que tenhamos nossas ações melhoradas. Por sua vez, para que, você, gestor, consiga colocar em prática essas modificações, é fundamental entender os contextos externo e interno, que envolvem a criação de valor. A ideia de avaliar os ambientes externo e interno para identificar forças, fraquezas, oportunidades e desafios é fornecer informações sobre as forças e fraquezas da organização com relação às oportunidades e desafios que ela precisa encarar. Isso é importante, pois possibilita que sejam pensadas em ideias para intervenções que possam conduzir as ações e decisões da organização.

Forças e fraquezas são aspectos internos à organização, que estão relacionados a sua capacidade – seja em números de funcionários ou estrutura, por exemplo. Oportunidades e desafios são externos, isto é, não dependem da organização e se referem a situações futuras em potencial, para bem ou para mal – são situações políticas, econômicas ou de pandemia, por exemplo.

Mais do que se prender a esses aspectos, é fundamental voltar os olhos às demandas das pessoas – isso é o que vai gerar valor, efetivamente. Esse passo é importante para identificar as questões estratégicas que a organização enfrenta e formular estratégias para gerenciar os problemas; pois, elencar os problemas estratégicos depende dessa visão ambiental – como a organização se relaciona com o ambiente em que está inserida. E assim que podemos buscar tirar vantagem das oportunidades e forças, ao mesmo tempo em que buscamos minimizar os desafios e fraquezas.

As crises podem abrir oportunidades. Mas se a organização não está preparada, de nada vai adiantar; ela vai enxergar apenas a crise. E em

situações de crise, comumente, as pessoas tendem a trazer estereótipos e a tomar más decisões. Aí está a fundamental função de ferramentas como a SWOC: alertar a organização, sobretudo, para as ameaças externas e para os desafios, que irão requerer uma resposta da organização. Isto é, a organização precisa estar preparada para reagir ao mundo externo antes de uma crise emergir ou quando ela não puder ser evitada.

4.1 RESULTADOS DESEJADOS

Existem vários métodos, mas nossa proposta é utilizar o SWOC. Trata-se de uma sigla em inglês com as iniciais das palavras: Forças (Strenghts), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) e Desafios (Challenges).

Tradicionalmente, os desafios, fraquezas, forças e oportunidades são identificados pela SWOC – popular ferramenta de planejamento estratégico. Comumente, "desafios" (challenges) têm sido chamados de (threats) "ameaças" (SWOT), mas a experiência e a pesquisa mostram que este é um termo mais agressivo aos participantes do planejamento.

> *"Quando as pessoas vêem algo como uma ameaça, essa percepção pode levar à rigidez em seu pensamento ou, alternativamente, a um comportamento excessivamente arriscado em resposta à ameaça. (...) Minha própria experiência e a de outros consultores com quem trabalho indicam que os desafios de rótulos mais neutros parecem fazer um trabalho melhor de encorajar as pessoas a considerar uma série de possíveis futuros e ações. (Quando a categoria de ameaça é usada, a análise SWOC torna-se uma análise SWOT, um termo mais comumente usado)" (Bryson, 2014, p.126).*

A análise SWOC, junto à análise das partes interessadas, pode auxiliar a identificar os fatores críticos de sucesso ou fatores chaves de sucesso. Esses fatores são os indicadores de performance ou o que a organização precisa fazer.

O que se busca identificar são questões tanto negativas quanto positivas, com relação a elementos internos e externos à organização. O ambiente interno envolve recursos humanos, recursos orçamentários, estrutura organizacional e procedimentos básicos da entidade. Os fatores externos, por sua vez, estão relacionados a questões pouco controláveis pela organização, como as características da comunidade, crises econômicas, demandas políticas, desastres ambientais ou mesmo uma pandemia.

Dessa forma, podemos pensar em um quadro, dividido em quatro quadrantes:

FRAQUEZAS (pontos fracos internos)	FORÇAS (pontos fortes internos)
DESAFIOS (pontos fracos externos)	**OPORTUNIDADES (pontos fortes externos)**

Para preencher esse quadro, precisamos retornar ao Cadastramento Esportivo ou à Política Municipal de Esporte, onde você, gestor, já detalhou as informações sobre a sua cidade e entidade.

De posse dessas informações que você já conhece muito bem, podemos entender o quadro acima.

4.1.1 Ambiente Externo

Como apontado anteriormente, o ambiente externo está relacionado aos desafios e às oportunidades. É importante perceber que são elementos diretamente opostos, ou seja, ao identificar um desafio do ambiente externo à sua entidade, você consegue elencar, também, as oportunidades de ação. Por exemplo: ao identificar que na sua cidade as escolas não atuam em conjunto com a secretaria de esporte, este fato é um desafio, mas, ao mesmo tempo, permite pensar na oportunidade que se desenha em buscar uma aproximação das escolas. O desafio gera a oportunidade.

Em outras palavras, três categorias devem ser monitoras: forças e tendências; principais controladores de recursos; e potenciais competidores ou colaboradores e importantes forças que afetam a competição ou a colaboração. Essas forças e tendências, geralmente, estão relacionadas a questões políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e legais.

Quais são os problemas e tendências que afetam a entidade pública da sua cidade?

Para responder a esta questão, é essencial que você, gestor, se reúna à sua equipe, com o objetivo de pensar sobre as mais diferentes possibilidades. Vamos tentar?

Para isso, utilize o quadro acima e comece a preencher com a sua equipe.

DESAFIOS: liste tudo aquilo de origem externa, que você e sua equipe identificam como um potencial impeditivo para determinada ação esportiva/de lazer na sua cidade. Quais são as limitações ambientais (estruturais, de financiamento e de gestão) que estão fora da administração esportiva municipal?

Em seguida, vamos pensar ao contrário.

OPORTUNIDADES: quais as possibilidades de ações que as lacunas identificadas como desafios me permitem desenvolver? De que forma eu, como gestor, posso preencher essa lacuna?

4.1.2 Ambiente interno

O ambiente interno, por sua vez, se refere à organização em si. Ou seja, quais são as forças e as fraquezas da minha entidade?

FORÇAS: são todas as características/ações da entidade que permitem desenvolver os objetivos da Política Municipal de Esportes. Essas forças podem ser desde número de recursos humanos até montante financeiro ou prática mais popular.

FRAQUEZAS: ao contrário das forças, as fraquezas são fragilidades ou lacunas que eu identifico na minha organização, como poucos recursos humanos, baixa demanda da comunidade ou escassez de instalações.

Novamente, estamos falando de uma relação de oposição. Todavia, neste caso, trata-se de problemas/forças internos à entidade.

E aí? Conseguiu pensar em tudo?



5. ELABORAÇÃO DA VISÃO

A visão representa o que a entidade quer ser no futuro, pelo que ela quer ser reconhecida. Pode envolver questões éticas, de inovação, de liderança e até mesmo de capacitação.

Algumas questões podem auxiliar nesse sentido: o que nos diferencia das demais instituições esportivas da minha cidade? O que queremos ser? Quais barreiras podemos enfrentar?

Essas perguntas são fundamentais para estabelecer “onde estou” e “onde quero chegar”. O “onde quero chegar” é exatamente a visão da entidade. Se eu quero ser reconhecido por ações relacionadas ao alto rendimento no handebol, por exemplo, minha visão seria: “Excelência na modalidade handebol”. Por isso, a visão é importante: ela permite refletir com clareza sobre os passos para o planejamento estratégico.

Vamos tentar?



6. ELABORAÇÃO DA MISSÃO

É o motivo de existência da organização, ou seja, a quem ela atende e que dor ela busca resolver por meio de seus serviços. No caso da entidade pública esportiva, é refletir sobre as ações que devem ser ofertadas e para quem. Ao pensar nesse sentido, temos aí a missão da entidade. A missão da Nike, por exemplo, é trazer inspiração e inovação para cada atleta do mundo, por meio dos produtos esportivos fabricados. Numa secretaria de esporte, poderíamos pensar em oferta de práticas físicas de qualidade para a comunidade em geral, por exemplo.



7. ELABORAÇÃO DOS VALORES

Valores se referem à combinação de princípios (aqueles que escrevemos na Política Municipal de Esporte) e questões éticas que embasam uma entidade. Os valores são importantes, porque embasarão as decisões da organização, bem como o modelo de gestão e a linha de pensamento estratégico, sustentando, ainda, o código de ética e conduta.



8. FINALIZANDO

O Planejamento Estratégico, como vimos, apresenta algumas semelhanças com os exercícios que você e sua equipe já realizaram, para formular a Política Municipal de Esportes da sua cidade. Nesse sentido, fica bem mais fácil elaborar o planejamento de vocês, com base nos dados do munícipio e na Política. Agora que você já sabe dessa relação, vamos tentar formular um planejamento?

REFERÊNCIAS

Bryson, John M. S**trategic Planning for Public and Non-Profit Organizations: a guide to strenghtening and sustaining organizational achievement.** 3rd Edition. San Francisco: John Wiley and Sons, 2004.

Oliveira, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, métodos, práticas.** 34ª Edição. São Paulo: Atlas, 2018.