



Escola Superior de Ciências do Desporto

Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto

Ramo: Gestão Desportiva

Planeamento Estratégico da Federação Moçambicana de Judo no Ciclo Olímpico
2025 - 2028

Autor:

Gabriel Carlos Nguenha

Maputo, Setembro de 2024

**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO DESPORTO**

Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto

Ramo: Gestão Desportiva

Planeamento Estratégico da Federação Moçambicana de Judo no Ciclo Olímpico
2025 - 2028

Autor:

Gabriel Carlos Nguenha

Dissertação apresenta à Escola Superior de Ciências do Desporto da Universidade Eduardo Mondlane, com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências do Desporto, Ramo de Gestão Desportiva, sob orientação do Professor Professor Doutor. Carlos Mojena Aldana.

.

Maputo, Setembro de 2024

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE DO TRABALHO

Declaro que esta dissertação nunca foi apresentada para a obtenção de qualquer grau ou num outro âmbito e que ele constitui o resultado do meu labor individual. Esta dissertação é apresentada em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestrado, da Universidade Eduardo Mondlane.

O candidato

(Gabriel Carlos Nguenha)

DEDICATÓRIA

É com muito prazer e orgulho que dedico este trabalho à memória dos meus pais:

Carlos Raúl Nguenha e

Carolina Armando Xerinda,

que me ensinaram a viver com honestidade, responsabilidade e amor.

Aos meus amados filhos Wolney e Keyson que desde a chegada deles mudaram a minha vida e tornaram-me no homem mais feliz do planeta. Wolney acompanhou todo o processo e recordo-me de uma vez ele ter dito “*pai basta pegar no computador em pouco tempo, bazou*”. Curiosamente era verdade por insistir em escrever a dissertação após uma jornada de trabalho bastante cansativa.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à Deus pelo dom da vida e por todas as conquistas até aqui alcançadas.

Com carinho especial, agradeço a minha amada esposa Stélia Manuel Mahumane que foi peça fundamental na minha formação académica, apoiou-me de várias formas, encorajando-me nos momentos difíceis. Em suma, obrigado por seres uma parte de mim.

Sinceros agradecimentos ao meu supervisor Prof Doutor Carlos Mojena Aldana pela disponibilidade, interesse e dedicação que sempre demonstrou ao longo desta pesquisa.

Ao Professor Doutor Edmundo Cláudio Pérez, meu mentor, agradecimento pelos ensinamentos dados num ambiente de muita amizade.

A Reitoria da Universidade Eduardo Mondlane pelo apoio financeiro da minha formação.

A Direcção, ao Corpo Docente, ao Corpo Técnico Administrativo, a Coordenação do curso de Mestrado em Ciências do Desporto da ESCIDE, Prof Doutora Lucília Mangona muito obrigado pelo acompanhamento.

Ao Comité Olímpico de Moçambique, instituição esta que considero a minha segunda casa, agradeço pelo oportunidade de aprendizagem e acompanhamento em todos os momentos da minha vida profissional e social.

A Direcção da Federação Moçambicana de Judo e seus Associados (Clubes, Academias etc) pela boa vontade e colaboração na realização deste estudo.

Aos meus irmãos Hawamba, Ilda, Leta e Raúl por terem caminhado comigo ao longo da minha vida social, acreditando que chegaria ao fim da minha formação apesar das adversidades.

Aos meus colegas que me acompanharam na academia Rui Panguana, Nércio Duvane, Augusto Zimba, Dércio Marime e Mahomed Valá e a todos os que, embora não tenham os seus nomes aqui referenciados, estiveram ao meu lado ao longo desse percurso.

Índice

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE DO TRABALHO	II
DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS	VIII
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	IX
RESUMO.....	X
ABSTRACT	XI
CAPITULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1.Contextualização.....	1
1.2. Problema.....	2
1.3. Justificativa.....	3
1.3.1. Pessoal	4
1.3.2. Académico	4
1.3.3. Social	5
1.4. Objectivos.....	6
1.4.1. Objectivo Geral	6
1.4.2. Objectivos específicos.....	6
1.5.Perguntas de pesquisa.....	6
1.6. Estrutura do trabalho.....	7
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1. Fundamentos gerais e específicos do processo de gestão.....	8
2.1.1. Características particulares do processo de gestão nas Organizações Desportivas	9
2.1.2. Particularidades essenciais dos modelos de gestão do desporto e contribuição para a estrutura organizacional.....	10
2.1.3. Sistemas de gestão utilizados por regularidade nas federações desportivas ...	13
2.2. Fundamentos teóricos e metodológicos do planeamento estratégico.....	14
2.2.1. Componentes estruturais e funcionais do planeamento estratégico.....	19
2.2.2. Procedimentos operacionais para a implementação do modelo de planeamento estratégico	21

2.2.2.1. Fundamentos do Análise SWOT	21
2.2.2.2. Formulação de objectivos e metas	22
2.2.2.3. Formulação das estratégias e acções estratégicas.....	23
2.2.2.4. Implementação da estratégia	24
2.2.2.5. Monitorização e Controlo.....	24
2.2.2.6. Vantagens do Planeamento Estratégico	25
2.3. Fundamentos principais do sistema de gestão de recursos humanos, financeiros e materiais.....	26
2.3.1. Análise da gestão dos Recurso Financeiros	26
2.3.2. Análise da gestão dos recursos humanos.....	28
2.3.3. Análise da gestão dos recursos materiais	30
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	31
3.1. Contexto de Pesquisa	31
3.2. Tipo de pesquisas e formas de estudo.....	31
3.3. População e Amostra	32
3.4. Técnicas e instrumentos de recolha dados	32
3.5. Técnicas de análise de dados	33
3.7. Limitações do método e da pesquisa	33
IV- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DE DADOS E DISCUSÃO DOS RESULTADOS.....	34
4.1. Tipo de planeamento adoptada pela Federação Moçambicana de Judo	34
4.2. Recursos disponíveis na FMJ	35
4.1.2. Quadro de cargos, responsabilidades e benefícios estabelecidos pela Federação no seu funcionamento.....	37
4.1.3. Tipo de comunicação funcional utilizada regularmente pela Federação Moçambicana de Judo	38
4.2.1. Planeamento estratégico na Federação Moçambicana de Judo para o Ciclo Olímpico 2025 – 2028	40
4.3.1. Missão.....	42
4.3.2. Análise estratégico geral da Federação Moçambicana de Judo	42
4.3.3. Problema estratégico geral.....	44
4.3.4. Solução estratégica geral.....	45

4.9.1. Pilares estratégicos.....	45
4.9.3. Monitorização e Avaliação	51
4.10. Conclusões.....	51
4.11. Recomendações	52
REFERÊNCIAS	53
Apêndices.....	59

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela 1- Cronologia do planeamento estratégico	17
Tabela 2- Fases e etapas do planeamento estratégico	20
Tabela 3- Recursos na Federação Moçambicana de Judo	35
Tabela 4 - Análise FOFA	43
Tabela 5 - Desdobramento do Planeamento Estratégico para a FMJ	49
Figura 1 - Tipo de planeamento adoptada pela Federação Moçambicana de Judo	34
Figura 2 - Recursos na Federação Moçambicana de Judo	36
Figura 3 - Tipo de comunicação funcional utilizada regularmente pela Federação Moçambicana de Judo	38

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CD - Clube Desportivo

COJO - Comitês Organizadores dos Jogos Olímpicos

CR - Constituição da República

ESCIDE – Escola Superior de Ciências do Desporto

FIs - Federações internacionais

FMJ - Federação Moçambicana de Judo

FN - Federações nacionais

NOCs -Comitês Olímpicos Nacionais

ONU - Organização das Nações Unidas

PE - Plano Estratégico

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PQG - Plano quinquenal do Governo

UEM – Universidade Eduardo Mondlane

UNESCO - Agência das Nações Unidas para o desenvolvimento da educação, ciência e cultura.

RESUMO

O presente trabalho debruça-se sobre as organizações desportivas, em particular federações que funcionam num ambiente cada vez mais exigente para o alcance dos resultados, sendo extremamente desafiador garantir a competitividade num ambiente em constantes transformações. Portanto, este trabalho tem como objectivo elaborar o Planeamento Estratégico para a Federação Moçambicana de Judo no Ciclo Olímpico 2025 – 2028, passando necessariamente por: i) sistematizar os fundamentos teóricos e metodológicos do Planeamento Estratégico para as Organizações Desportivas; ii) diagnosticar o estado actual do processo de gestão estratégica; iii) fazer um levantamento de métodos e etapas existentes para auxiliar o desenvolvimento de um planeamento estratégico; ii) seleccionar o planeamento estratégico mais recomendável para a Federação Moçambicana de Judo. Trata-se de uma investigação obedeceu uma abordagem fundamentalmente qualitativa, realizada na FMJ. Participaram da pesquisa 32 membros que são gestores da Federação Moçambicana de Judo, treinadores, árbitros e juízes pertencentes aos clubes e academias do judo. Para a recolha de dados, baseou-se na colecta de conteúdos bibliográficos, entrevistas semi-estruturadas, questionários observação e a análise documental. Os dados estatísticos foram analisados no programa SPSS versão 27, e a análise de conteúdo de cariz qualitativo foi categorial que permitiu a tabulação e categorização de dados. Os resultados indicam que a FMJ tem fragilidades a nível estrutural e funcional, no contexto da gestão estratégica, funciona sem obedecer o processo de planeamento estratégico. Feito o diagnostico da FMJ através da matriz FOFA, identificou-se o problema estratégico e encontrou-se uma solução estratégica. Baseado nos modelos dos outros autores que analisaram organizações com características semelhantes a esta, foi elaborado o Planeamento Estratégico para a Federação Moçambicana de Judo no Ciclo Olímpico 2025 – 2028.

Palavras-chave: *Gestão desportiva, Federação, Judo, Planeamento estratégico.*

ABSTRACT

This investigation focuses on the Strategic Planning for the Mozambican Judo National Federation in the 2025 - 2028 Olympic Cycle. The Sports organizations in particular National federations operate in an increasingly demanding environment to achieve results, where it is extremely difficult to guarantee competitiveness in an environment in constant transformation. Therefore, this research aims to develop the Strategic Planning for the Mozambican Judo National Federation in the 2025 – 2028 Olympic Cycle, necessarily including: i) systematize the theoretical and methodological foundations of the Strategic Planning process for Sports Organizations; ii) diagnose the current state of the strategic management process of the National Federation; iii) carry out a survey of existing methods and steps to assist in the development of strategic planning; ii) select the most recommended strategic planning for the Mozambican Judo National Federation. This is an investigation that followed a fundamentally qualitative approach, carried out at Mozambican Judo National Federation. 32 members who are managers of the Mozambican Judo Federation, coaches, referees and judges belonging to judo clubs and academies participated in the research. For data collection, it was based on the collection of bibliographic content, semi-structured interviews, observation, questionnaires and documentary analysis. The statistical data were analyzed using the SPSS version 27 program and the qualitative content analysis was categorical, which allowed the tabulation and categorization of data. The results indicate that the National Federation has weaknesses at a structural and functional level in the context of strategic management, it works without complying with the strategic planning process. After diagnosing the Mozambican Judo National Federation using the SWOT tool, the strategic problem was identified, and a strategic solution was found. Based on the models of other authors who analyzed organizations with similar characteristics to this one, the Strategic Planning for the Mozambican Judo National Federation in the 2025 – 2028 Olympic Cycle was develop.

Keywords: *Sports management, National Federation, Judo, Strategic planning.*

CAPITULO I - INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

As organizações desportivas, em particular federações desportivas funcionam num ambiente cada vez mais exigente para o alcance dos resultados e garantir a competitividade num ambiente em constantes transformações. Essas mudanças criam enormes desafios que obrigam as organizações a adotar critérios mais sofisticados no processo de gestão estratégica.

Torna-se importante a incorporação de novas formas de gestão que se desenvolvem a partir de um planeamento estratégico no seu funcionamento, como uma das maneiras mais racionais de gerir os processos, recursos e minimizar os riscos nas acções (SILVEIRA, E. W.; et, 2009).

O planeamento estratégico é apontado como um dos factores de sucesso das organizações desportivas, no âmbito do processo de gestão, incluindo federações, clubes, associações e outras organizações associadas ao desporto. Este processo, credibiliza e de alguma forma garante o mínimo de profissionalismo em termos organizacionais. O planeamento estratégico destaca-se devido a sua importância na condução das organizações desportivas pela busca de seus objectivos, propicia ao gestor uma visão ampla de suas capacidades e limitações. As técnicas do planeamento estratégico apontadas auxiliam o gestor para explorar suas particularidades a fim de transformá-las em diferenciais competitivos (ARAÚJO, 2020).

A visão de gestão estratégica, no âmbito desportivo consolida-se nos anos 2000, com o entendimento do desporto como negócio. A busca pela superação permanentemente se estabelece como cultura organizacional no processo de gestão desportiva que influenciou na conquista de títulos em série pelos atletas.

No contexto brasileiro, num estudo sobre o judo, Academia “Judô Lemanczuk Junior” após um diagnóstico geral da instituição, os resultados encontrados apontam para a necessidade de uma gestão estratégica para alcançar as metas dentro do desporto de rendimento.

Uma das vantagens apontadas sobre o planeamento estratégico, é que oferece uma infraestrutura adequada para o desenvolvimento de novos atletas, técnicos, arbitragens e tudo aquilo que pudesse agregar valor, possibilitando atingir um estágio organizacional satisfatório do processo de gestão, para o fortalecimento da prática em todos os segmentos, de competições de melhor nível, do surgimento permanente de novos atletas de qualidade, proporcionando conseqüentemente o fortalecimento do desporto.

Em Moçambique, existem estudos relacionados com a gestão desportiva, alto rendimento, e em termos de funcionamento apontam que o planeamento estratégico ajuda no alcance dos objectivos a nível das federações desportivas. Portanto, não obstante, a orientações científicas, algumas federações desportivas em Moçambique revelam que poucas funcionam baseados no planeamento estratégico.

Em 2018, na pesquisa sobre a análise do plano estratégico de governação das federações em Moçambique no Ciclo Olímpico de 2013-2016, analisado o plano estratégico das Federações Desportivas de Atletismo, Basquetebol, Futebol, Judo, Natação e Voleibol, os resultados não foram muito satisfatórios, a gestão implementada é semi-amadora, com fragilidades no processo de gestão de estratégica (EUSÉBIO, 2018). É, neste contexto, baseado nos modelos existentes pretende-se com o presente trabalho, elaborar o Planeamento Estratégico para a Federação Moçambicana de Judo no Ciclo Olímpico 2025 - 2028.

1.2. Problema

Geralmente, as federações desportivas são instituições autónomas com estruturas e mecanismos de obtenção de recursos e alcançar os objectivos institucionais e manter-se em funcionamento e competitivo no ambiente em constantes transformações.

Em 2018, na pesquisa sobre a análise do plano estratégico de governação das federações em Moçambique no Ciclo Olímpico de 2013-2016, analisado o plano estratégico das Federações Desportivas de Atletismo, Basquetebol, Futebol, Judo, Natação e Voleibol, os resultados não foram muito satisfatórios, a gestão implementada é semiamadora, com

fragilidades no processo de gestão de recursos financeiros, pouco alcance de resultados desportivos e sem recursos humanos (EUSÉBIO, 2018).

De acordo com Araújo (2020), um dos problemas que impede o desporto de atingir plenamente o seu potencial é a forma como organizações desportivas são geridas. Portanto, a FMJ funciona sem obedecer uma planificação estratégica, o que as impossibilita de melhor definir estratégias adequadas de funcionamento e competição desportiva com sucesso.

A FMJ indica que tem fragilidades a nível estrutural e funcional, no contexto da gestão estratégica, esta federação funciona sem planeamento estratégico, dado obtido a quando da avaliação feita a quando dos trabalhos de auscultação realizado pelo Comité Olímpico de Moçambique no ano 2021.

O sucesso de uma federação desportiva depende de um planeamento estratégico adequado que define a maneira e todos os processos a ser implementadas pela organização num determinado horizonte temporal. Com intuito de melhorar o cenário, surge a seguinte pergunta de partida: Como melhorar o processo de gestão estratégica na Federação Moçambicana de Judo no Ciclo Olímpico 2025-2028?

1.3. Justificativa

O planeamento estratégico no desporto e nas federações desportivas em particular, obedece um processo sistemático através do qual gere uma mudança e cria o melhor futuro possível. Enquanto o processo de gestão desportiva, o planeamento propicia mudanças positivas na estrutura e funcionamento de uma federação desportiva uma vez que, antes é um processo gestão que examina as principais questões da organização, uma vez que considera a análise do ambiente externo e interno auxílio do futuro.

1.3.1. Pessoal

Após algumas vivências com as federações desportivas em específico a Federação Moçambicana de Judo e aliado ao momento em que participei do curso avançado de gestão desportiva no Instituto Olímpico Brasileiro, fui percebendo a necessidade de funcionar baseado num planeamento estratégico como um dos factores de sucesso a nível organizacional e desportivo. Ainda, no diagnóstico feito as federações desportivas incluindo a FMJ no processo de elaboração do plano estratégico do COM para os anos 2021 a 2028, foi notável algumas deficiências neste âmbito e despertou bastante atenção no sentido de elaborar o planeamento estratégico para ajudar os gestores da federação e outras organizações desportivas que julgarem aplicável a sua realidade.

1.3.2. Académico

Com o presente trabalho, espera-se propor um modelo de planeamento estratégico, que permite levantar o sistema de gestão a um nível superior, a ser desenvolvido pela Federação Moçambicana de Judo e todos aqueles que considerem necessário generalizar a experiência investigativa. A proposta atual responde da realidade da Federação Moçambicana de Judo em concordância com a literatura consultada e diagnóstico da organização em estudo.

Este plano poderá contribuir na melhoria das vertentes organizacional e desportiva da FMJ. Este exercício propiciará auxílio para melhorar nas actividades baseado num perfil padrão que consiste na adoção de um Planeamento estratégico desta organização. Permite que a organização faça um diagnóstico real e exaustivo, e conhecendo os factores que influenciam na vida da organização permite o gestor controlar os referidos factores, capitalizando as forças, oportunidades e controlar as ameaças e potenciar as fragilidades organizacionais.

1.3.3. Social

O estudo poderá aumentar as oportunidades de aprendizagem e conscientização que provêm das actividades técnicas e operacionais que fazem parte da dinâmica do processo de planeamento, mesmo que os resultados finais das acções não sejam completamente alcançados. Ainda, os resultados obtidos serão socializados e depositados em diversas plataformas acessíveis para a consulta bibliográfica por parte dos interessados, estudantes e profissionais da área, sem descartar a possibilidade de outros autores aprofundar este estudo ou sobre temáticas relacionadas.

1.4. Objectivos

1.4.1. Objectivo Geral

Elaborar o Planeamento Estratégico da Federação Moçambicana de Judo no Ciclo Olímpico 2025 – 2028

1.4.2. Objectivos específicos

- i. Sistematizar os fundamentos teóricos e metodológicos de Planeamento Estratégico para as Organizações Desportivas;
- ii. Diagnosticar o estado actual da gestão estratégica da Federação Moçambicana de Judo;
- iii. Fazer um levantamento de métodos e etapas existentes para auxiliar o desenvolvimento de um planeamento estratégico.
- iv. Seleccionar o planeamento estratégico mais recomendável para o processo de gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais da Federação Moçambicana de Judo.

1.5.Perguntas de pesquisa

- i. Quais são os fundamentos teóricos e metodológicos de Planeamento Estratégico para as Organizações Desportivas?
- ii. Qual é o estado actual de gestão estratégica da Federação Moçambicana de Judo?
- v. Que métodos e etapas existentes para auxiliar o desenvolvimento de um planeamento estratégico?
- vi. Que planeamento estratégico é mais recomendável o processo de gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais da Federação Moçambicana de Judo?

1.6. Estrutura do trabalho

Esse trabalho está dividido em quatro partes, que são: introdução, revisão da literatura, metodologia, apresentação, análise e discussão de resultados, e por fim, as conclusões e recomendações.

A primeira parte contextualiza o trabalho, além de expor uma introdução do tema, o problema, o objectivo geral e por fim os objectivos específicos. A segunda parte trata a revisão da literatura, na qual de uma forma exaustiva apresenta e discute as conceituações e principais contribuições dos principais autores sobre o planeamento estratégico. Na terceira etapa é apresentada a metodologia da pesquisa com a classificação e os participantes da pesquisa, que compreende a forma como foi feita a colecta e análise de dados e as limitações da pesquisa. Na quarta epata, são apresentados os resultados e feita a análise de dados, e por fim, tem-se as conclusões e recomendações para a Federação Moçambicana de Judo e outros investigadores sobre esta temática.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

Para o desenvolvimento deste capítulo foi primordial realizar uma sistematização da literatura básica e especializada com o objecto de estudo, é feita a consulta de publicações e trabalhos acerca do tema com o objectivo de compreender os conceitos utilizados na execução da análise e construção do modelo de planeamento estratégico. Assim sendo, esse capítulo apresenta o fundamento teórico dos temas centrais tais como: processo de gestão do desporto e planeamento estratégico nas organizações desportivas.

2.1. Fundamentos gerais e específicos do processo de gestão

A gestão desportiva apresenta desafios encontrados que implicam uma busca de diferentes soluções e oportunidades de intervenção que se multiplicam em função da criatividade das pessoas, das organizações e até da própria dinâmica social em que as organizações encontram-se inseridas. Enquanto as organizações e os sistemas são capazes de acompanhar esta dinâmica tudo se desenrola de forma natural.

A gestão do desporto diz respeito à organização e direcção racional e sistemática de actividades desportivas e físicas em geral, bem como a entidades e grupos que realizam estas actividades, as quais são orientadas para competições de alto nível, participação popular ocasional ou regular, ou para práticas de lazer e saúde. Inclui funções de planeamento, organização, direcção e controlo no contexto de uma organização, com o objectivo de promover actividades desportivas, de lazer e de saúde, bem como produtos e serviços (AMORIM, 2013).

A gestão do desporto refere-se a um conjunto de conhecimentos interdisciplinares que abordam, entre outros, a gestão, a liderança e a organização do desporto, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, contabilidade e finanças, negociação e legislação. Igualmente, a gestão do desporto é caracterizado pelo processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais de forma a realizar os objectivos das organizações desportivas, de modo eficaz. Assim, de forma a entender o conceito de gestão do desporto, torna-se necessário definir organização desportiva. De acordo com Maximiano

(1992), uma organização é uma combinação de esforços individuais que visa concretizar objetivos comuns (ROCHA & BASTOS, 2011).

Através de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objectivos que seriam inatingíveis por uma só pessoa. Utilizando este conceito de organização, Slack (1997) defende que organizações desportivas são todas as entidades sociais que participam no sector do desporto, que estão orientadas para objectivos de uma actividade rigorosamente estruturada e cujos limites podem ser estabelecidos com alguma clareza.

Na actualidade, o estado do desporto determina a necessidade de existirem novas mentalidades no que respeita ao desenvolvimento, devido a complexidade das práticas desportivas que obriga a uma sistematização das teorias da gestão contextualizadas ao mundo do desporto. Ainda, a gestão do desporto permite a institucionalização não só duma área do conhecimento como, também, de intervenção profissional.

A crise do desporto parece-nos ser um dos indicadores mais significativos que aconselha a reequacionar os modelos tradicionais de organização desportiva. Portanto, esta crise surge também da desagregação do modelo corporativo do desporto tradicional, que já não responde às dinâmicas da sociedade da nova economia naquilo que esta tem a ver com a indústria do entretenimento associada às novas tecnologias de informação e comunicação e ao desporto.

2.1.1. Características particulares do processo de gestão nas Organizações Desportivas

Genericamente, o conceito de uma organização desportiva é entendido como toda e qualquer outra que exerce uma actividade que pertence ao mundo do desporto. Nas referidas organizações encontram-se diferenças relacionadas com a sua natureza, missão, visão e recursos que utilizam para o alcance dos seus objectivos. Desta forma, enquadram-se tanto as organizações desportivas propriamente dita e as que produzem artigos desportivos, como as que produzem eventos desportivos e as que transmitem eventos desportivos.

No entanto, cada uma destas organizações tem objectivos diferentes, actua com diferentes tipos de recursos e diferem-se na sua relação com o meio, o que, sem dúvida, determina a existência de diferentes estruturas, dependendo do tipo de organização desportiva em estudo. A bibliografia existente sobre organizações desportivas refere que, na sua maioria, as organizações que têm como objectivo a promoção e desenvolvimento do desporto no geral.

Assim, a razão de ser da organização desportiva é de satisfazer as necessidades sociais e individuais de prática de actividade física, e desporto de toda a população contribuindo na formação integral, a aumentar a qualidade de vida, a saúde, a recreação, a exaltação dos mais altos valores humanos e o progresso e a defesa da pátria. Cabe as organizações desportivas definir os regulamentos e as regras pelos quais se regem tanto a prática amadora como a competição.

Souci (2002), alerta que no sector desportivo há falta de preparação dos gestores do desporto, salientando que ainda persiste o mito de que o simples facto de um profissional ter antiguidade na instituição o torna apto, tornando-se até um critério para a eleição de gestores. Sobre esta lacuna, Parkhouse (1996), afirma que é preciso apostar nos programas de formação em gestão do desporto com conteúdos relacionados com o domínio das actividades desportivas, a gestão e competências organizacionais em desporto, ética, marketing, comunicação, finanças, economia do desporto, direito do desporto, política desportiva e experiência prática.

2.1.2. Particularidades essenciais dos modelos de gestão do desporto e contribuição para a estrutura organizacional

Modelo de gestão é um conjunto de estratégias definidas para conduzir a gestão de uma instituição e alcançar resultados positivos. Independentemente de qual for, o modelo de gestão deve considerar todos os recursos materiais, financeiros, humanos, tecnológicos e informação disponíveis na organização.

Existem vários modelos de gestão adoptadas tendo em conta o perfil institucional, direccionadas para dar uma nova dinâmica na gestão em processo de redistribuição do poder e ao aprofundamento da democracia.

Modelo de Gestão Centralizado: é o modelo de gestão organizacional em que todas as decisões são tomadas. Nesse modelo, as tomadas de decisões são concentradas em poucas pessoas, que geralmente estão no topo da hierarquia da organização. São apontadas como vantagens da centralização, a uniformidade nos procedimentos e decisões, boa comunicação vertical, facilidade no controlo e avaliação, igualmente evita desperdícios e duplicação de tarefas. Obviamente a centralização apresenta também algumas desvantagens, a dependência entre o núcleo e a periferia na tomada de decisões e no processamento da informação. Tudo centralizado pelo responsável ou gestor, não há oportunidades para criatividade e iniciativa.

Analisando o proposto pelos autores, importa sublinhar que é necessário que haja um núcleo que toma decisões, mas deve ser flexível para permitir que se regista o alcance dos objectivos organizacionais.

Modelo de Gestão baseado em Resultados: este modelo está focado nos objectivos, metas e habilidades. Portanto, a gestão por resultado é um modelo de gestão organizacional orientado por um conjunto de resultados que a instituição planeia alcançar em curto, médio ou longo prazo, tendo em conta a satisfação das necessidades dos *stakeholders* e oportunidades do mercado.

Nesse modelo de gestão, o resultado é tido como uma mudança mensurável que a organização pretende alcançar. Como nem sempre as mudanças são intencionais ou positivas, considera-se fundamental que os líderes gerem continuamente os resultados para que acções possam realmente provocar mudanças positivas e previsíveis. Para que seja possível alcançar os resultados pré-definidos, são valorizados os 3 valores em três factores: transparência, objectividade e engajamento.

Modelo de Gestão por Processo: é um conjunto de práticas que visam o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais de uma instituição. Os principais tipos de gestão

de processos organizacionais: gestão funcional de processos organizacionais, gestão sistêmica dos processos organizacionais; arquitetura de processos, mapeamento de processos, padronização de processos, transformação de processos e controlo de processos.

As principais etapas da gestão de processos são: Planeamento estratégico, Análise e desenho de processos, Implementação e, Monitorização e controlo.

As características da boa gestão de processos são: modelação, entrega de valor; agilidade na tomada de decisão, redução de custos, melhor distribuição de recursos; melhor aproveitamento do tempo, aumento da satisfação dos *stakeholders*, automação de processos eficazes e refinamento. Na actualidade, adoptar boas práticas de gestão de processos é praticamente um pré-requisito para uma organização manter-se competitiva.

Modelo de Gestão Integrado: a gestão integrada é o acto de gerir os diferentes sectores da organização de forma conjunta e centralizada. A ideia central é obter os dados de diferentes áreas da instituição e concentra-los em um só local, onde é possível ter uma visão da organização e seus processos de forma muito mais completa.

Suas principais pretensões e âmbito, estão orientadas para a organizações e gestores, de sua respectiva preparação e auto-preparação, eles são adequados para enfrentar diferentes contextos, aplicar modelagem e padronização. Pessoas na organização com alto nível para enfrentar o tratamento estratégico, tático e operacional; com reconhecimentos aqueles que mais contribuem para o valor agregado, é um modelo flexível, funcional, complexo, com maior participação dos líderes.

Modelo de Gestão por Competências: a gestão por competências consiste em um tipo de gestão de pessoas feito por um profissional de RH, que tem como objectivo entender quais são os pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos de um funcionário. A Gestão de Competências se baseia em três pilares básicos: atracção, manutenção e aperfeiçoamento constante dos profissionais.

A avaliação de competências é uma das mais recentes tendências de recursos humanos no que tange à avaliação de funcionários, vindo em substituição de métodos antigos, como o de incidentes críticos, escala gráfica e listas de verificação.

A avaliação de competências define quais delas a organização necessita; na verdade, esse é o primeiro passo para o início de um processo de avaliação por competências. É preciso definir claramente quais as competências que cada cargo e função necessitam que sejam dominadas pelos colaboradores que os ocupam. E isso é de uma importância estratégica para a organização.

Modelo de Gestão Estratégica: em relação a este modelo, Gracioso (1996), afirma que gerir estrategicamente, consiste em tomar as decisões operacionais levando em consideração os objectivos e condicionantes estratégicos. Neste modelo é desenvolvido um plano unificado e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente, elaborado para assegurar que os objectivos básicos da organização são atingidos.

2.1.3. Sistemas de gestão utilizados por regularidade nas federações desportivas

Segundo CORREIA (1999), estudos sobre o planeamento estratégico reforçam a necessidade de encerrar as federações desportivas não de uma forma abstracta, mas sim como organizações com um sentido social, penetráveis a influências ambientais, inseridas numa competição particular e possuindo determinados recursos e competências.

O princípio de planeamento estratégico é tudo que trata a organização no seu ambiente de actuação, envolvendo três elementos básicos como projecto, atitude e metas, sendo o meio pelo qual a organização cria as mudanças ambientais de modo dependente. É uma actividade que existe nos entendimentos dos decisores onde precisa de ser renovada de forma contínua e harmoniosa para aumentar as oportunidades de vencer os desafios colocados pelos gestores de uma organização para atingir o sucesso organizacional (MORITZ, 1999).

Segundo Godet (1993), existe uma importância da análise interna, onde importa conhecer a história da federação desportiva, os seus recursos e resultados, as suas competências e dificuldades impõe-se acima de tudo como forma de delimitar a análise externa. O êxito de um plano estratégico só pode ser apreciado relativamente a finalidades fixadas de harmonia com a identidade, a cultura e os deveres da organização, onde define finalidades como as missões que a organização atribui a si própria face aos seus parceiros e por vocação de uma organização a concepção alargada dos seus ofícios, sendo estes, o conjunto de saber-fazer técnico, humano, financeiro, organizacional, que a organização domina.

Os autores citados a seguir: (Moritz, 1999; Godet 1993; Correia, 1999; Gracioso, 1996), convergem ao assumir que no processo de gestão, qualquer que seja o modelo, devem desenvolver subprocessos necessários ao caminho da construção de um planeamento, onde a análise interna é imprescindível, conjugado com a distribuição de tarefas de acordo com os níveis da organização.

Nessa perspectiva, emergem as etapas de gestão técnica e comportamental, onde os diferentes autores reconhecem a necessidade de abordar e direccionar adequadamente as dimensões financeiras, recursos materiais e humanos, como aspectos fundamentais para o cumprimento da missão e visão de uma determinada organização. São fundamentos que são defendidos a partir das pesquisas actuais, considerando-os cruciais para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

2.2. Fundamentos teóricos e metodológicos do planeamento estratégico

O planeamento estratégico desde que surgiu, tem evoluído como método estruturado para determinar o futuro de uma organização.

De acordo com Stead & Stead 2008, estratégia é o caminho mais adequado a ser seguido para alcançar, preferencialmente desafios e metas estabelecidas, no melhor posicionamento da organização perante seu ambiente. Para ser bem-sucedida, a estratégia precisa ser colocada em acção por todas as pessoas da organização em todas as suas acções (ANDRADE, 2016). A estratégia, para BECKER, K.et all, (2016), é o padrão de

resposta da organização ao seu ambiente no tempo, associada aos recursos humanos e outros recursos de uma organização, aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.

A ênfase dada ao planeamento estratégico nas organizações reflecte a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia, garantindo que, pelo menos, as políticas ou acções dos departamentos funcionais sejam acompanhadas visando a um conjunto comum de metas. O planeamento estratégico enquadra-se na gestão estratégica de uma organização, concebido com o propósito de alcançar os objectivos e metas organizacionais num específico horizonte temporal (FISCHMANN, 2018).

Oliveira (2018), aponta que o planeamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado ou do presente. A gestão estratégica é um processo contínuo que envolve os esforços dos gestores estratégicos para ajustar a organização ao ambiente onde está inserida, desenvolvendo-se vantagens competitivas (STEAD E STEAD, 2008).

Em termos de processo, a Gestão Estratégica organizacional envolve a definição de objectivos, análise do ambiente e da organização, implementação de estratégias, monitorização e avaliação. Assim, num processo de Gestão Estratégica é identificado como a organização que posiciona-se comparativamente aos seus concorrentes, reconhecendo oportunidades e ameaças, sejam internas e externas recorrendo a modelos de análise (CAMARGO, 2017).

De acordo com Oliveira (2018), a gestão estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter sua organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. O Planeamento estratégico é um dos factores de sucesso das organizações desportivas. Toda instituição desportiva organizada e profissionalizada deve atender o processo de elaboração, execução e avaliação do planeamento estratégico (ARAÚJO, 2020).

Portanto, as organizações desportivas modelos funcionam com base na planificação de estratégias para uma optimização de recursos e desenvolver a curto, médio e longo prazos. Portanto, o planeamento estratégico deve abranger todos os níveis hierárquicos e toda a comunidade, para que se consolide a cultura de planear constantemente, e todo processo deve ser documentado que é denominado plano estratégico (ARAÚJO, 1996).

O plano estratégico é o documento formal que contém os dados, as informações e as actividades necessárias para que os envolvidos entendam as razões das ações, como e quando será realizada cada fase, ou seja, o plano de acção em si. Com esse documento, é possível estabelecer o início, o desenvolvimento e o final do processo de implementação do planeamento estratégico, apresentando o resultado esperado de cada fase (FISCHMANN, 2018).

O planeamento estratégico que é muito usual em quase todas as organizações de pequeno a grande porte, e os métodos de planeamento sofisticaram-se progressivamente ao longo do tempo. Quando a organização traça objectivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar (DRUCKER, 1997).

Para Rasmussen (1990), a definição de planeamento estratégico é complexa pois é susceptível à variadas conceituações:

- É uma metodologia científica para alocar recursos escassos da instituição de forma racional para apoiar uma continuidade do empreendimento em um macro-ambiente turbulento e incerto;
- É a única área das ciências administrativas onde existem possibilidades de ganhar vantagens competitivas para aumentar o lucro operacional do empreendimento, apesar das dinâmicas alterações no macro-ambiente e das suas variáveis específicas;
- Planeamento estratégico serve para a transição do hoje para o amanhã na área comportamental e cultural da organização;
- É o único método para analisar as complexidades do ambiente externo da organização e preparar medidas eficazes para controlar ameaças, inovações

tecnológicas e táticas de sobrevivência perante o dinâmico desenvolvimento tecnológico;

- É um método eficaz para se manipular as complexidades da demanda interna da organização, com as ferramentas estratégicas organizacionais de consolidação.

Tabela 1- Cronologia do planeamento estratégico

PERÍODO	ÊNFASE	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Antiguidade	Aplicação militar (tratado sobre a arte da guerra, escrito pelo general chinês Sun Tzu).	O objectivo do planeamento estratégico é dirigir operações militares de larga escala, a fim de levar as respectivas forças a manobras que as coloquem em posições vantajosas em relação ao inimigo.
Século 18	Obra de Sun Tzu é utilizada pelo general francês Napoleão Bonaparte na elaboração de estratégias.	Aparecimento de grandes estrategistas em todo o mundo.
Década de 50	Devido a suas raízes militares, reproduz valores hierárquicos e sistemas lineares tradicionais.	O planeamento estratégico chega às Organizações, principalmente dos EUA, e na segunda metade da década começa a ser estudado no curso de administração da Harvard University. O presidente é o responsável por ele e o define de forma dominadora, e a organização, vista como uma máquina, o cumpre. O modelo de análise de forças e fraquezas da organização, ameaças e oportunidades do ambiente é conhecido pela sigla SWOT, em inglês, ou FOFA, em português.

Décadas de 60 e 70	O planeamento estratégico torna-se uma ferramenta muito popular e se espalha pelas organizações dos EUA nos anos 60 e meados dos 70.	Executivos acreditam que se trata da resposta a todos seus problemas. Surgem modelos de estratégia que priorizam tanto aspectos qualitativos como quantitativos.
Década de 80	Os modelos de Michael Porter e de valor para o acionista tornam-se os padrões. No final dos anos 80 surgem as teorias de intenção estratégica e competências essenciais.	Há certo desencantamento das empresas norte-americanas em relação à estratégia, entretanto para os executivos japoneses que experimentam grande crescimento económico, os ensinamentos do general Sun Tzu começam a serem seguidos.
Década de 90	Com a euforia da Internet, há uma transformação de negócio com relação à estratégia.	Significativa retomada do pensamento estratégico, agora não mais como remédio para todos os males e sim como um processo que traz determinados contextos.
Século 21	Adaptação à mudança, flexibilidade e aprendizado organizacional.	Para alguns, ter agilidade estratégica passa a ser mais importante que a estratégia em si. O planeamento estratégico é o processo de gestão mais utilizado por organizações em todo mundo.

Fonte: Neumann, 2009 apud Salibi Neto et al., 2002.

2.2.1. Componentes estruturais e funcionais do planeamento estratégico

A literatura apresenta diversos métodos de planeamento definidos que orientem os gestores a direcção que deve ser seguida. No entanto, é necessário que haja uma elaboração de ferramenta própria para cada organização. Métodos prontos não determinam que a organização terá seus objectivos alcançados porque seguiu um planeamento formulado, mas não estruturado para sua realidade mercadológica.

Mesmo assim, os estudos podem servir como base para esclarecer qual melhor plano estratégico a ser desenvolvido de acordo com os objectivos e recursos da organização. Cruz (2017) sugere que o planeamento estratégico deve iniciar na alta gestão da organização buscando responder as seguintes perguntas: a) Quem somos nós? b) O que nós fazemos? c) Por que fazemos? d) Onde estamos? e) Onde queremos chegar? f) O que poderíamos vir a fazer? g) O que valorizamos? h) Quem são nossos concorrentes? i) Quem são os nossos clientes? j) Quem são os nossos potenciais clientes? k) A quais leis estamos submetidos? Com base nas respostas é possível, de acordo com o autor, iniciar o planeamento estratégico.

Oliveira (2018), sugere como metodologia duas etapas que servem de base para orientar o desenvolvimento do planeamento estratégico:

Análise do ambiente: Por um lado, analisa-se os pontos fortes, o diferencial que irá proporcionar vantagens no ambiente organizacional e, por outro lado, analisar também os pontos fracos que são os inadequados, as desvantagens que poderá afectar seu desenvolvimento. Por outro lado, analisa-se as oportunidades externas também merecem atenção, usufruí-las da melhor maneira para que as estratégias aplicadas sejam favorecidas, bem como as ameaças é fundamental, pois são os obstáculos que a organização terá que superá-los para não atrapalhar seu desempenho.

Estabelecer um plano de actividade: Este deverá conter os objectivos esperados pela organização, as expectativas almejadas, os caminhos a serem seguidos, onde buscar recursos actuais e futuros para a organização, como alcançar os resultados, quem irá

realizá-los, o que irá ser feito, qual o custo, a razão da realização destes planos e onde a organização quer chegar em um determinado período.

A importância das duas etapas sugeridas por Oliveira (2018), não garantem, por si só, o sucesso da organização, além de aplicar todas as premissas supramencionadas, faz-se necessário também considerar que a inovação pode modificar as estratégias deliberadas e por isso a organização deve considerar uma estratégia emergente. Em cenários de crise ou de novas oportunidades, o ambiente é alterado e as estratégias devem ser modificadas também, para tal, a missão e os valores devem ser bem definidos.

De acordo com Oliveira (2018), o Planejamento Estratégico necessita de uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação. A metodologia desse autor sugere as seguintes fases e etapas:

Tabela 2- Fases e etapas do planejamento estratégico

<p>1ª Fase: Delineamento das grandes questões Estratégicas</p>	<p>Etapa 1.1: Identificação da visão e dos valores das pessoas representativas da organização. Etapa 1.2: Estabelecimento das macro-estratégias e macropolíticas da organização.</p>
<p>2ª Fase: Análise interna e externa da organização</p>	<p>Etapa 2.1: Análise interna da organização Etapa 2.2: Análise externa da organização. Etapa 2.3: Análise dos concorrentes e estabelecimentos das vantagens competitivas.</p>
<p>3ª Fase: Estabelecimento da amplitude e da abordagem dos negócios da organização.</p>	<p>Etapa 3.1: Estabelecimento da missão da organização. Etapa 3.2: Estabelecimento dos propósitos actuais e potenciais da organização. Etapa 3.3: Estruturação e debate de cenários. Etapa 3.4: Estabelecimento da postura estratégica da organização.</p>
<p>4ª Fase: Estabelecimento</p>	<p>Etapa 4.1: Estabelecimento de objectivos, desafios e metas da organização.</p>

das acções e dos resultados estratégicos	Etapa 4.2: Estabelecimento de estratégias e políticas da organização.
5ª Fase: Aplicação das decisões estratégicas	Etapa 5.1: Estabelecimento dos projetos e planos de acção da organização. Etapa 5.2: Interligação com orçamento e outros instrumentos administrativos.
6ª Fase: Acompanhamento, Avaliação e aprimoramento do plano estratégico	Etapa 6.1: Interação com os indicadores de desempenho. Etapa 6.2: Plano estruturado para a melhoria contínua do processo estratégico nas organizações.

2.2.2. Procedimentos operacionais para a implementação do modelo de planeamento estratégico

2.2.2.1. Análise SWOT

Fundamentada na década de 1950 por Albert Humphrey, professor na Harvard Business School (CRUZ, 2017), a análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico organizacional que, a partir da análise do ambiente interno e externo da organização, mais contribui para a etapa do processo de criação do planeamento estratégico.

A análise SWOT (strengths; weaknesses; opportunities; threats), também conhecida no como análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas, ameaças) consiste, de acordo com Abdala et al. (2019), na avaliação de factores internos (pontos fortes e fracos) e externos (ameaças e oportunidades), como concorrência, economia e tecnologia. Essa avaliação possibilita uma conclusão mais alicerçado sobre as consequências da estratégia adotada, e sua posição perante o ambiente em que se encontra.

- a) A presença de pontos fracos e ameaças indicam que a organização terá dificuldades na gestão de seu negócio, sendo o preparo de uma estratégia de sobrevivência a mais indicada.

- b) A presença de pontos fortes e ameaças representam que a organização pode passar por um período de instabilidades e, portanto, a estratégia de manutenção é a mais indicada.
- c) A presença de pontos fracos e oportunidades representam a possibilidade de que a organização deve se valer das estratégias de crescimento, se tais oportunidades forem devidamente reconhecidas e aproveitadas.
- d) A presença de pontos fortes e oportunidades representam a melhor situação para a organização, indicando a utilização das estratégias de desenvolvimento.

2.2.2.2. Formulação de objectivos e metas

Feitas as análises de ambiente interno e ambiente externo, o passo seguinte é formular os objectivos e metas a serem alcançados. De acordo com Cruz (2017), objectivos são as declarações de resultados específicos a serem alcançados, já as metas são aqueles objectivos baseados no mercado como fatias do mercado, serviços ao consumidor, repetição de negócios.

Rodrigues et al. (2009), apontam que objectivos são percebidos como resultados quantitativos ou qualitativos que a organização deseja alcançar, as metas, por sua vez, são resultados que podem ser mensurados, logo, as metas são representações numéricas dos objectivos que a organização deseja atingir. Portanto, dentro de um planeamento estratégico os objectivos e as metas representam um papel fundamental por tratar o estabelecimento de números e prazos.

Para Chiavenato (2020), um objectivo organizacional nunca existe como algo tangível; ele é um estado que se procura e não um estado que se possui. Nesse sentido, quando um objectivo é atingido, ele passa de resultado esperado para algo actual e esperado.

Para Etzioni (1964) citado por Chiavenato (2020), os objectivos organizacionais têm várias funções, por um lado, servem como padrões uma vez que, por meio dos quais os diferentes *stakeholders* da organização podem avaliar o êxito da organização, sua eficiência e seu rendimento, por outro lado, servem como unidade de medida, onde para que os grupos de

interesses possam medir e comparar a produtividade e o sucesso da organização, tanto no tempo como também em relação aos concorrentes.

Numa outra perspectiva, os objectivos funcionam como aglutinadores de esforços, isto é, como elementos de convergência de actividades e de direccionamento de esforços para que os vários grupos de interesse possam integrar-se de maneira coordenada.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2020), a definição dos objectivos é sempre intencional pois trata-se de um processo de interação com o seu ambiente e não são estáticos porque estão em contínua evolução. O autor afirma que o processo de estabelecimento dos objetivos é complexo e dinâmico pois necessitam satisfazer uma gama grande de requisitos impostos pelo meio ambiente e pelos diferentes grupos de interesse.

2.2.2.3. Formulação das estratégias e acções estratégicas

Feita a análise da situação estratégica da organização, estabelecida a missão, visão e os valores da organização que constituem a identidade organizacional, as análises dos ambientes interno e externo com o mapeamento dos pontos fortes e fracos, bem como avaliadas as oportunidades e ameaças, a definição dos objectivos e metas, a etapa seguinte consiste em elaborar as estratégias e os planos de acções.

Stadler & Arantes (2011), indicam que o plano de acção deve ser formado com base na avaliação dos cenários de maneira que a atingir os objectivos propostos pelo planeamento estratégico. De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), o plano de acção deve ser divulgado e dominado em todos os sectores da organização com o objectivo de garantir o comprometimento de todos os envolvidos na organização, em todos os níveis.

Não existe forma única de proceder, os métodos podem variar conforme a necessidade de cada organização e de acordo com o ambiente externo no qual está inserida a organização.

2.2.2.4. Implementação da estratégia

Após o estabelecimento de objectivos e estratégias seleccionadas, evolui-se para o momento de implementação da estratégia. Por melhor que sejam os planos, se não forem implementados adequadamente, todo o trabalho fica sem relevância. Por tanto, dado a esse facto, aqui são apresentadas algumas das práticas para garantir que a estratégia atinja os objectivos propostos, planeando com uma visão de longo prazo, através de acções de curto prazo.

Conforme Semler (1998), para uma implementação eficaz do planeamento estratégico, a organização precisa de adotar um estilo de gestão que seja efectivamente participativo, no qual os funcionários possam envolver-se, darem sua opinião e sentirem-se importantes para o processo. Por isso, interessa que todos compreendam as mensagens, diminuição dos níveis hierárquicos e da aceitação dos erros dos funcionários, para que assim eles inovem sempre.

2.2.2.5. Monitorização e Controlo

A etapa do monitorização e controlo é essencial. Segundo Doerr (2019), o monitoramento consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia, assumindo, que o processo de planeamento estratégico é um processo cíclico e deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planeamento estratégico. A avaliação de desempenho, segundo Miranda e Silva (2002), é mais do que uma ferramenta de gestão. Assim, as principais razões para as organizações investirem em sistemas de mensuração, são: controlar as actividades operacionais da organização, alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários, controlar o planeamento, criar, implantar e conduzir estratégias competitivas, identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores, verificar se a missão da organização está sendo atingida.

Para Oliveira (2018) para que o gestor possa controlar e avaliar o processo de planeamento estratégico são necessários os seguintes passos: estabelecer padrões de medida e avaliação, apresentar o que medir, comparar o realizado com o esperado, acção correctiva.

O gestor deve desenvolver vários instrumentos de controlo e avaliação, bem como criar um clima adequado para a sua operacionalização, tendo em vista eliminar as resistências, activas ou passivas que podem condicionar o planeamento estratégico na organização. Um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais indicadores atendem melhor as necessidades de informação dos gestores. Não existe nenhuma receita para escolher os indicadores de desempenho, pois o importante é mostrar a realidade que pretendesse conhecer com mais transparência (DOERR, 2019).

2.2.2.6. Vantagens do Planeamento Estratégico

Segundo Rebelo (2008) estabelece grandes vantagens com a implantação do planeamento estratégico em instituições, que podem ser:

- a) Possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização: a participação das áreas envolvidas na definição da direcção.
- b) Gera maior interação com o ambiente, transformando a organização reativa em pró-activa: a utilização sistemática do planeamento estratégico garante uma interação positiva com o ambiente, provocando uma mudança de enfoque que direciona a alocação de esforços para os eventuais desvios do futuro. A organização abandona o comportamento reativo e torna-se proactiva, com o objectivo constante de negociar seu ambiente futuro, resultando no desenvolvimento da organização.
- c) Estimula a função directiva: leva o executivo a não focar-se meramente nas actividades do dia-a-dia.
- d) Orienta o processo decisório: permite a obtenção de melhores resultados. Inúmeras decisões são tomadas diariamente nas organizações.
- e) Estimula a utilização de modelos organizacionais mais eficazes: através do desenvolvimento de um processo descentralizado de planeamento as diversas áreas da organização são envolvidas.

- f) Racionaliza e encaminha o processo orçamentário: o processo orçamentário é marcado, por uma sucessão de revisões até a obtenção da versão final. A ausência do planeamento estratégico leva as diversas áreas a apresentarem propostas conflitantes com os objectivos gerais, que acabam por ultrapassar a capacidade financeira da organização. Com o planeamento estratégico as áreas funcionais podem apresentar propostas com maior grau de coerência programática e mais adequadas às limitações financeiras.

Diferentes autores defendem que o planeamento estratégico é uma visão táctica e futurista. Os métodos, as técnicas e outros procedimentos utilizados durante a investigação permitiram verificar na prática que o sucesso de uma organização, parte de um planeamento bem estruturado que coloca desafios de curto, médio e longo prazo. A gestão estratégica garante um processo de melhoria contínua.

2.3. Fundamentos principais do sistema de gestão de recursos humanos, financeiros e materiais

2.3.1. Análise da gestão dos Recurso Financeiros

Segundo PAIPE (2016), a grande maioria das actividades desportivas tem lugar no quadro de estruturas sem fins lucrativos, muitas das quais dependem do apoio público para poderem oferecer a todos os cidadãos o sucesso a actividade desportivas. É neste âmbito que deverão ter em conta que o financiamento do desporto pelas entidades governamentais e privadas devia a aumentar para elevar o potencial para a sua implementação eficaz.

Dentro desse contexto, as novas pressões, por parte do estado, patrocinadores, membros e outras partes interessadas, exigem as organizações desportivas se tornarem mais orientadas para o desempenho, ou para construir a sua capacidade, a fim de gerir melhor o seu desempenho organizacional (WITTOCK et.al.; 1996).

Para Brandão (2008), a análise financeira estuda se a organização está em condições de sobreviver no curto e médio ou a longos prazos, ou seja, se a organização apresenta

liquidez e uma estrutura financeira adequada para efectuar os pagamentos atempados nas datas exigíveis.

Para a função financeira alcançar os seus objectivos, reparte as suas tarefas pela análise económico-financeira e pela gestão financeira. Seguindo as ideias de SANTOS (1981), a função ou gestão financeira integra todas as tarefas ligadas a obtenção, utilização e controle dos recursos financeiros competindo-lhes a determinação das necessidades de recursos financeiros na organização, obtenção desses recursos de forma vantajosa, a sua aplicação criteriosa, o controlo das aplicações dos fundos obtidos e rentabilidade dos investimentos efectuados.

O autor declara que é através da função financeira que se asseguram a organização de forma racional, os meios financeiros que garantem a subsistência dos outros meios tais como técnicos e humanos necessários a consecução dos seus objectivos.

Nas federações desportivas olímpicas tem um misto de compromisso e de lógicas paradoxais: a) Lógica associativa com a finalidade de servir os seus membros ou sócios e suportada financeiramente por estes; b) Lógica comercial dando respostas as necessidades do mercado e por si financiada; c) Lógica de serviço público responsável pela execução de objectivos do Estado e suportada por dinheiro públicos (WINAND et.al, 2009).

Uma federação desportiva, pela elevada dependência externa e interna, tende a adaptar-se a condições que melhor permitam atrair e utilizar recursos e obter resultados que se adequam as pretensões dos seus diversos interessados.

Segundo os propostos de planificação e da gestão estratégica, as organizações desportivas sem fins lucrativos devem aumentar a autonomia e melhorar a capacidade de antecipar e perceber as mudanças do meio envolvente na formulação de estratégias (CORREIA,2000).

Para Rodrigues (2010), quando maior a percepção da incerteza do meio envolvente maior será o objectivo de medidas financeiras e não financeiro a utilizar. Nesta intervenção Slack et.al.; (2009), garantem que, no sentido de terem sucesso, as organizações desportivas têm de responder as alterações do seu envolvimento com as estratégias apropriadas, as quais requeiram, por sua vez, uma mudança estrutural.

Segundo Neves (2012), a informação financeira de uma organização apresentada pelos utilizadores é necessário que seja de qualidade, de modo a que seja realmente útil para o utilizador e o auxilie nas tomadas de decisões. O mesmo autor apresenta as características da demonstração financeira sendo: compreensibilidade, relevância, fiabilidade e comparabilidade. Desta feita, nos países em desenvolvimento o governo é a principal fonte de financiamento e investidor em actividades desportivas.

2.3.2. Análise da gestão dos recursos humanos

Segundo PIRES (2005), a essência da gestão dos recursos humanos está na tomada de decisões, pois definir orientações e assumi-las é decidir, visto que o importante, o gestor tem por função tomar decisões. Isto é, decidir quais os objectivos a prosseguir e qual a sua importância, quais as estratégias a considerar e as táticas a aplicar, como organizar os recursos humanos, financeiros e materiais, como orientar os colaboradores, e como analisar em que medida as realizações correspondem a planificação efectuada.

Paibe (2016), assevera que os recursos humanos são a chave principal para o sucesso das organizações, daí que a sua selecção e qualificação é relevante para a eficiência e a eficácia nos serviços oferecidos. Chiaveto (2004), defende que o facto de um gestor realizar e alcançar objectivos por intermédio de pessoas constitui o núcleo básico de gestão de pessoas. Saber gerir pessoas (recursos humanos) é, portanto, vital para a excelência das tarefas e para o pleno alcance de objectivos.

Desde modo, as organizações desportivas públicas enfrentar desafios na formação de pessoal que possa responder eficientemente as exigências dos serviços desportivos oferecidos por estas entidades, contudo a maioria das vezes a selecção do pessoal não é a mais adequada. A gestão dos recursos humanos reflectem a cultura e a filosofia das organizações e depende de vários aspectos como o tipo de instituições, negócios, da tecnologia utilizada, do meio em que esta inserida, da estrutura organizacional entre outras variáveis, o que impõe que as organizações adotem sistema de contratação e gestão de recursos humanos mais qualificados (CHELLADURAI, 2006).

A luz da literatura, Chelladurai (2011) argumenta que apesar destas necessidades, nas entidades públicas o desporto continua a ser dirigido por pessoas não qualificadas, entusiastas e ou ex-atletas onde os resultados são geralmente medidos por números e não pela eficiência e qualidade dos serviços prestados.

Na perspectiva de Paipe (2016), observa-se um aumento da procura da actividade física e desportiva pelos cidadãos passando de uma situação em que os indivíduos tinham de adoptar-se a oferta da actividade física e desportiva existente, para uma realidade em que a oferta precisa de moldar-se as necessidades da população, daí que implica que haja diversificação do desporto de actividades desde o desporto escolar, de competição, de recreação, ao desporto espectáculo e desporto profissional, provocando níveis de afluência distintos, e requer a existência de recursos humanos qualificados e devidamente formados para responder a esta demanda.

Para tal, os recursos humanos juntamente com outros valores intangíveis das organizações como por exemplo a marca ou o relacionamento com os clientes são de extrema importância para as organizações quer que seja elas públicas ou privadas, pois, é a combinação destes factores que permite uma vantagem competitiva as organizações (TAYLOR & MCGRAW, 2006).

As organizações desportivas devem reunir no seu quadro do pessoal, gestores devidamente qualificados e treinados para que possam responder cabalmente as exigências das tarefas que lhes são incumbidas. Daí que há necessidade que sejam remunerados adequadamente e seja promovida a evolução e progressão da sua carreira profissional. Os programas de treinamento e formações contínuos ao longo da vida são hoje uma realidade incontornável, pois só assim a melhoria dos desempenhos é efectiva e conduz a eficiência nos serviços prestados.

Em volta destas considerações, Delaney (1996), asseveram que as organizações desportivas devem desenvolver formas de melhorar, aproveitar os recursos humanos, no entanto, é preciso ir além da mera administração dos recursos humanos, tem que se aprender a lidar as pessoas ao invés de as limitar. As pessoas devem ser consideradas como recursos e oportunidades e não como problemas, custos ou ameaças.

2.3.3. Análise da gestão dos recursos materiais

Para PAIPE (2016), assegura que há uns anos, as instalações desportivas eram construídas para responder ao modelo desportivo federado, o que exigia a aplicação de regulamentos das diferentes modalidades.

Actualmente, as necessidades das populações parecem não encontrar correspondências nestes recursos materiais, o que urge a alteração do modelo de organização do espaço para a prática desportiva. Neste sentido, as instalações desportivas têm, acima de tudo, de responder os anseios e necessidades das populações, ou das práticas desportivas de reconhecido valor de formação dos jovens de recreação nos tempos livre da maioria dos grupos sociais (SARMENTO, CARVALHO, 2014).

Desta feita, as organizações desportivas devem estar correctamente equipadas para responderem os anseios dos utilizadores que são os atletas em alta competição. Neste sentido, durante as decisões a serem tomadas na planificação sobre a construção das instalações nas federações desportivas deve constituir um processo dinâmico cujos objectivos sujeitam o decisor político de forma a gerar sinergias entre os elementos do sistema desportivo local e as opções tomadas para posicionar a oferta desportiva face a dispersão do público e das organizações que gerem ou utilizam a rede de infra-estruturas locais (ALMEIDA, 2012).

Com base nos principais autores citados e na perspectiva da pesquisa, constituem dimensões essenciais na condução do processo estratégico, e atenção necessária e indispensável, desde o planeamento dos aspectos financeiros, materiais e humanos dado o seu nível de influência e determinação dos resultados futuro da organização.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia aplicada no desenvolvimento do trabalho, o tipo de pesquisa, as técnicas para colecta e análise de dados e as limitações do estudo e outros.

3.1. Contexto de Pesquisa

A pesquisa foi realizada na Federação Moçambicana de Judo pertencente ao grupo das federações olímpicas, sediada na cidade de Maputo.

3.2. Tipo de pesquisas e formas de estudo

É uma pesquisa fundamentalmente qualitativa. Na qual sobre este conceito, Minayo (2001) deixa claro que pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenómenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Porém, sempre que se revelou necessário recorreu-se a quantitativa para dados numéricos.

Esta investigação caracteriza-se como pesquisa-diagnóstico na qual levanta-se e define-se problemas, explorar o ambiente. O diagnóstico reporta a situação, em um momento definido. Portanto, é neste âmbito, apresenta-se uma proposta de planeamento estratégico em função da realidade diagnosticada sobre a federação.

Dentre os tipos de estudos para aprofundar o diagnóstico, foram utilizados estudos exploratórios, descritivos e explicativos. Pesquisa exploratória tem como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas relacionadas a pesquisa e análise de exemplos (ROVERY, 2009).

O mesmo autor, defende que Pesquisas Descritivas tem como objectivo a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou a relação entre determinadas variáveis. As Pesquisas Explicativas preocupam-se central a identificar os factores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenómenos. É a que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica a razão, o porquê das coisas.

3.3. População e Amostra

Participaram da pesquisa 32 membros que são gestores da Federação Moçambicana de Judo, treinadores, árbitros e juizes pertencentes aos clubes e academias do judo. A amostra foi seleccionada com base na amostragem não probabilística, intencionalmente seleccionada por conveniência. Portanto, a referida federação desenvolve trabalhos regulares em termos de organização e participação nas principais provas de qualificação para os Jogos Olímpicos.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolha dados

Para a recolha de informações, inicialmente a execução dessa pesquisa baseou-se na colecta e análise de conteúdos bibliográficos publicados, artigos, livros e busca na internet com a finalidade de apresentar uma síntese de conceitos de Estratégia, Planeamento e Planeamento Estratégico.

Foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas e questionários aos gestores da Federação Moçambicana de Judo, treinadores, árbitros pertencentes aos clubes e academias do judo que na altura da recolha de dados, encontravam-se a participar do curso de treinadores nacionais de nível 2. Em relação a análise documental, possibilitou o acesso a outras informações relevantes sobre a federação moçambicana de judo sob o ponto de vista de Planeamento Estratégico.

Sequencialmente apresentou-se a contribuição de autores de teorias relevantes ao processo de planeamento estratégico. Na fundamentação teórica, empregou-se a esta

pesquisa algumas etapas de planeamento estratégico sugerido por Muller (2014), e outras etapas que foram adicionadas conforme as necessidades. Para investir as variáveis entre o micro-ambiente e o macro-ambiente, foram feitas observações como procedimento complementar nesta pesquisa.

Para a elaboração do planeamento Estratégico na Federação Moçambicana de Judo para o Ciclo Olímpico 2025-2028, baseou-se no Modelo de planeamento e controlo para gestão desportiva competitiva elaborado por Edmundo Pérez (2018), onde são empregues as etapas e outros elementos fundamentais no planeamento estratégico. Portanto, este trabalho foi realizado depois de um diagnóstico estratégico realizado usando fundamentalmente a ferramenta Matriz FOFA que estabelece as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, seguidas de uma análise.

3.5. Técnicas de análise de dados

Os dados foram analisados no programa estatístico SPSS, versão 27. Portanto, optou-se por uma análise de conteúdo de cariz qualitativo, uma vez que, de acordo com Silva & Meneses (2001), a análise de dados qualitativos é adequada para casos em que o investigador pretende aprender e apreender algo a partir do que os participantes da investigação lhe confiam.

Fez-se o recurso a análise categorial que permite a tabulação e categorização de dados qualitativos e permitiram o tratamento metódico e rigoroso ao volume de material contido nas entrevistas, passando pela interpretação dos fragmentos dos momentos dos questionários, organizados em torno de categorias.

3.7. Limitações do método e da pesquisa

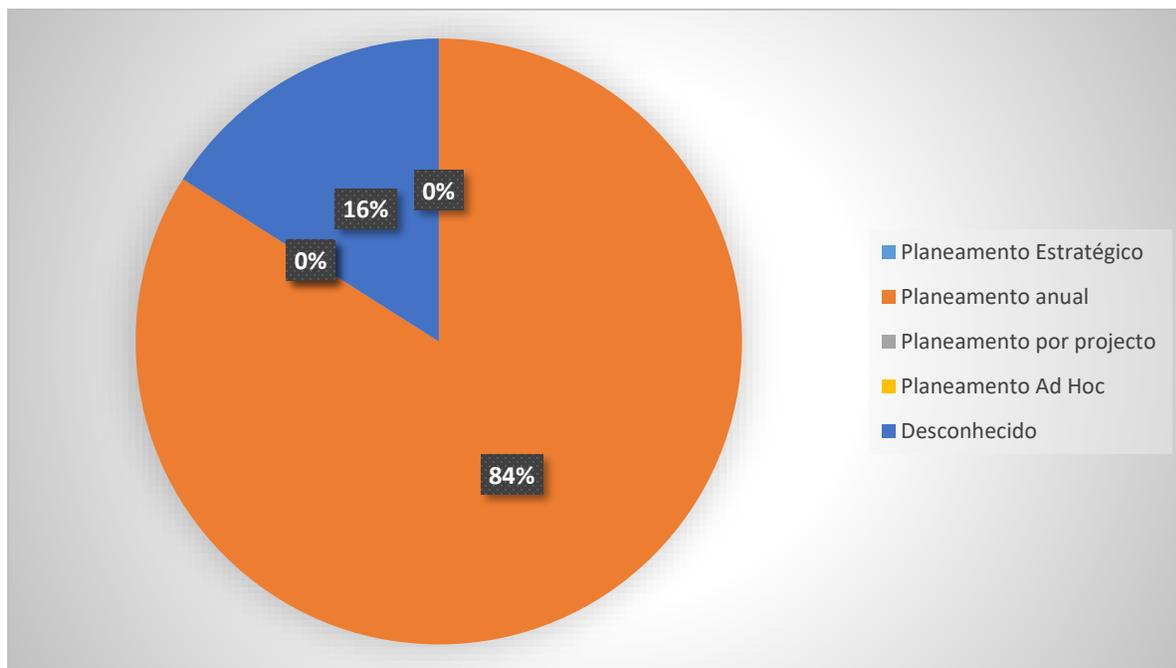
Durante o desenvolvimento da pesquisa algumas limitações foram encontradas tais como, o intervalo de tempo entre o desenvolvimento dessa pesquisa e a conclusão, os resultados estão limitados ao processo de análise e formulação da estratégia para a federação.

IV- APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DE DADOS E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Tipo de planeamento adoptada pela Federação Moçambicana de Judo

Concernente ao tipo de planeamento adoptada pela Federação Moçambicana de Judo, os inqueridos revelam que esta instituição funciona sem se basear na planificação estratégica que seria o ideal de acordo com os resultados obtidos por outros autores que analisaram outras organizações da mesma natureza. Portanto, num total de 32 pessoas apenas 5 pessoas desconhecem o tipo de planeamento adoptado.

Figura 1 - Tipo de planeamento na Federação Moçambicana de Judo



Esta actuação da federação é complicada porque se pretende crescer em termos organizacional e desportiva deve criar uma estrutura de actuação mais abrangente em termos de actividades que merecem a atenção de uma instituição da dimensão de uma federação desportiva, onde de acordo com Alves et al. (2013), é por meio do planeamento estratégico, que uma organização procura se formular as várias alternativas possíveis de estratégias ou de meios que a instituição pode adotar para melhor alcançar os objectivos

organizacionais pretendidos, tendo em vista as suas condições internas e as condições externas existentes ao seu redor.

As alternativas estratégicas constituem os cursos de acção futura que a organização pode adotar para atingir seus objectivos. Por isso, o planeamento deve especificar onde a organização pretende chegar no futuro e como se propõe e fazê-lo a partir do presente.

4.2. Recursos disponíveis na FMJ

Relativamente aos recursos disponíveis na organização, destacam-se as seguintes condições encontradas através do inquérito aplicado aos participantes do estudo.

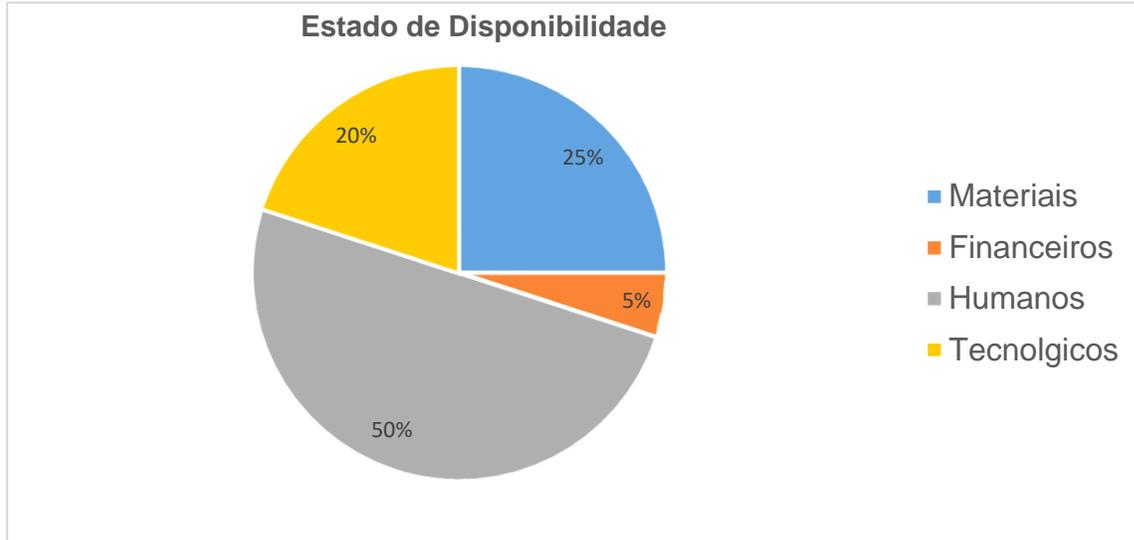
Tabela 3 - Recursos na Federação Moçambicana de Judo

Recursos disponíveis na FMJ					
	Excelente	Muito bom	Bom	Razoável	Péssimo
Materiais				X	
Financeiros					X
Humanos			X		
Tecnológicos					X

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

As respostas revelam que relativamente aos recursos, a FMJ tem exiguidade dos mesmos, lhe falta um pouco de tudo para desenvolver as suas actividades. Tal como indica a tabela acima, não se atinge nenhum nível de satisfação, mesmo na situação em que observa-se uma avaliação positiva, concretamente na componente de recursos humanos é parcial uma vez que os mesmos não trabalham na federação a tempo inteiro, estão aqui a título de voluntários e só se fazem presentes nas actividades da FMJ depois de cumprir com as suas obrigações laborais.

Figura 2 - Recursos na Federação Moçambicana de Judo



No que tange a necessidade de possuir um plano estratégico baseado na realidade, todos entrevistados e inqueridos foram unânimes em afirmar que é oportuno a federação evoluir para estas práticas como forma de garantir alguma lógica de funcionamento e controlo das acções levadas a cabo.

É necessário referir que o gráfico ilustra que, a menor percentagem está relacionada com os recursos financeiros em ordem de 5% e a maior é de recursos humanos. A exiguidade de recursos financeiros é um facto que tem caracterizado as organizações, encontrado na realidade das instituições desportivas em Moçambique, sustentado pela investigação do Paipe (2016), na qual indica que grande maioria das actividades desportivas tem lugar no quadro de estruturas sem fins lucrativos, muitas das quais dependem do apoio financeiro de governo. Dentro desse contexto, as novas pressões, por parte do estado, patrocinadores, membros e outras partes interessadas, exigem as organizações desportivas se tornarem mais orientadas para o desempenho, ou para construir a sua capacidade, a fim de gerir melhor o seu desempenho organizacional.

Uma federação desportiva deve criar mecanismos de financiamento para diminuir a dependência externa, para tal é preciso adaptar-se às condições que melhor permitam atrair e utilizar recursos e obter resultados que se adequam as pretensões dos seus diversos interessados.

4.1.2. Quadro de cargos, responsabilidades e benefícios estabelecidos pela Federação no seu funcionamento.

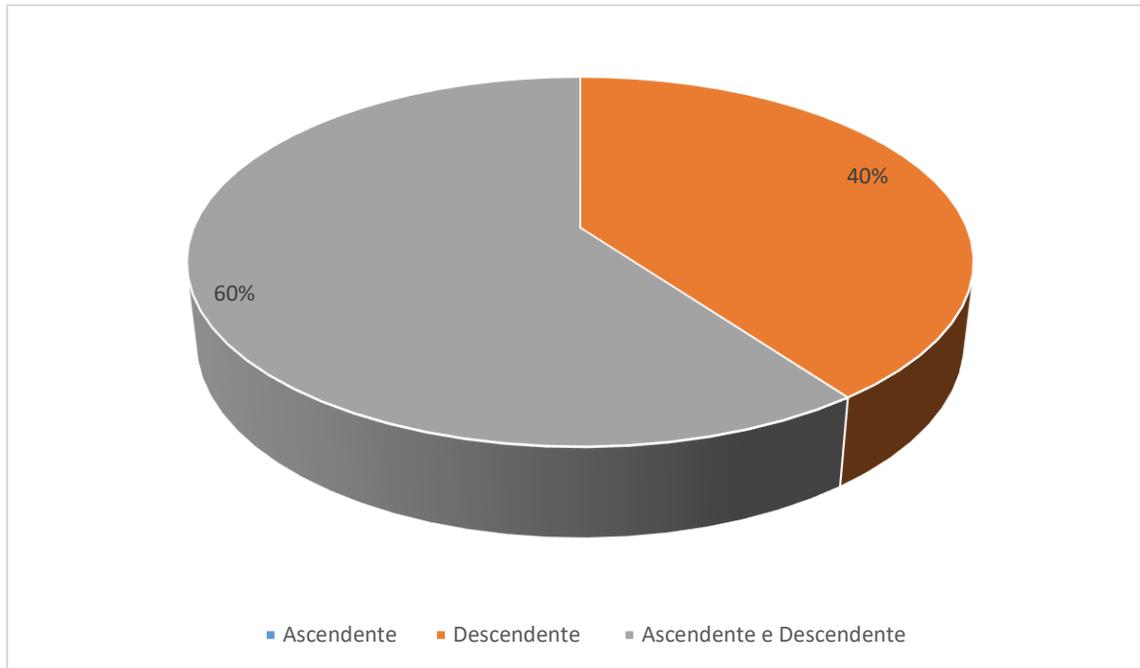
Formalmente não existe um quadro de cargos, responsabilidades e benefícios estabelecidos pela Federação no seu funcionamento, até porque todos colaboradores desta organização não trabalham a tempo inteiro, todos estão a título de voluntários. Não obstante a este cenário, existe um mínimo de organização na FMJ uma vez que, é regulado através de Estatutos próprios que de alguma forma em termos de órgãos sociais da mesma encontra-se organizados. Portanto, no seio de uma organização é imprescindível a elaboração de um quadro de cargos, responsabilidades e benefícios para os colaboradores em todos os níveis.

Dentre várias vantagens de existência de plano de cargos e salários está a de permitir que organização classifique seus colaboradores de acordo com seus talentos, suas aptidões, e que adote uma política de remuneração adequada conforme a função desempenhada por cada um deles. O plano de cargos e salários, então, tem como objectivo deixar transparente para o colaborador as regras de ascensão e política salarial da organização. Portanto, é necessário: a) definir a política salarial e modelos estratégicos de remuneração baseado em competências. Desenhar o perfil e competências dos cargos estratégicos da organização. Manter o equilíbrio interno da organização por meio da lista de cargos, responsabilidades e resultados esperado.

O avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica, a participação das decisões maiores da organização no planeamento orçamentário anual, o conhecimento das metas e objectivos da organização para melhor se adequar e se encaixar nas práticas e políticas gerais da organização, também devem ser acompanhados pelo planeamento de cargos e salários.

4.1.3. Tipo de comunicação funcional utilizada regularmente pela Federação Moçambicana de Judo

Figura 3 - Tipo de comunicação funcional utilizada regularmente pela Federação Moçambicana de Judo



Na FMJ o tipo de liderança empregue no funcionamento organizacional e funcional da Federação é liderança democrática. A liderança democrática retrata o trabalho em conjunto, onde todos são informados, sobre os propósitos da organização e do processo que está sendo desenvolvido, bem como qual seu papel dentro desse contexto. Os líderes democráticos trabalham com as pessoas não pelo domínio, mas pela sugestão, persuasão e pelo ensino (KRON & GRAY, 1998).

Para Araujo (2016), a necessidade de poder é essencial para o sucesso do líder em influenciar as pessoas, seja para o bem do grupo ou da organização como um todo, por isso os líderes são capazes de influenciar as pessoas a agirem em busca de uma meta organizacional. Esses tem o poder de controlar as pessoas, fazendo com que as pessoas sigam as suas estratégias, e os recursos para atingir aquilo que o líder deseja.

No que tange as questões positivas sobre o Planeamento Estratégico os associados da FMJ entende que o Planeamento Estratégico: a) é uma guia de uma organização; b) um processo imprescindível para uma organização desportiva que pretenda alcançar melhores resultados organizacionais e desportivos; c) é um processo opcional uma vez que não influencia na vida da organização; d) uma ferramenta de gestão necessária para a melhoria do desporto.

A forma de gestão utilizada na Federação é modelo flexível onde segundo Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001), este modelo tem como o ponto central da gestão a descentralização, no qual os associados possuem voz activa na tomada de decisão, por isso é uma ferramenta usada para motivar e manter os colaboradores.

4.2.1. Planeamento estratégico na Federação Moçambicana de Judo para o Ciclo Olímpico 2025 – 2028



Adaptado de Cláudio (2028)

O planeamento propicia mudanças positivas na estrutura e funcionamento de uma federação desportiva uma vez que, antes é um processo gestão que examina as principais questões da organização, uma vez que considera a análise do ambiente externo e interno auxílio do futuro. Para Chiavenato (2020) a formulação das políticas realizadas por meio da

matriz SWOT é a uma das formas mais utilizadas para a prática do processo de planeamento estratégico.

O planeamento estratégico é construído por etapas e na literatura encontramos basicamente as mesmas etapas: formulação ou elaboração e implementação e monitorização. A sequência de etapas do planeamento estratégico não é algo rígido, variando tanto entre autores como entre organizações (FISCHIMANN, 2018). Para Fischmann (2018) e Chiavenato (2020), a definição da missão deve preceder o diagnóstico enquanto que para Oliveira (2018), a missão é um dos pilares organizacionais que deve ser definida depois do diagnóstico estratégico.

Seja qual for a ordem do estabelecimento desses elementos o planeamento estratégico nas corporações será formado, de uma maneira geral, pelos seguintes elementos: Elaboração das diretrizes organizacionais (missão, visão, valores, finalidade), análises ambientais de natureza interna e externa (diagnóstico estratégico ou ambiental), análise do ambiente competitivo e dos fornecedores, determinação de objectivos, elaboração de indicadores, estabelecimento de metas, monitorização e controlo dos itens estabelecidos e redireccionamento, quando necessário.

Considerando os resultados obtidos da análise da FMJ efectuada, e relevando as contribuições deixadas por outros autores nesta temática, apresenta-se o planeamento estratégico que a federação em estudo pode obedecer para evoluir em termos organizacionais e permitir que o judo desenvolva a nível nacional e em todos os níveis.

Há vários elementos fundamentais que a FMJ deverá atender no processo de planeamento que não apresenta-se no presente modelo pela sua natureza, algumas questões precisam de ser desenvolvidos nos órgãos sociais da FMJ. Portanto, importa destacar que a FMJ no processo de planeamento estratégico deverá realizar algumas etapas tais como: a) preparação do processo de planeamento estratégico; b) diagnóstico, c) definição de forma clara da missão, visão, valores; d) pilares e objectivos estratégicos; e) dimensões de controlo estratégico; f) planos de acções.

Considerando os critérios teóricos e metodológicos de gestão estratégica e em particular para as Federações Desportivas Olímpicas desta dimensão e natureza, apresentamos as o planeamento estratégico da Federação Moçambicana de Judo para o Ciclo Olímpico 2025-2028. Para a elaboração do planeamento contou-se com o auxílio do Modelo de planeamento e controlo para a gestão desportiva competitiva de CLÁUDIO PÉREZ (2018).

4.3.1. Missão

A Federação Moçambicana de Judo é responsável pela modalidade de judo a nível nacional. Esta promove a formação e preparação de atletas, treinadores, juízes e oficiais outros oficiais com todos associados e tem o dever de criar todas outras condições com vista o desenvolvimento da modalidade em estudo.

4.3.2. Análise estratégico geral da Federação Moçambicana de Judo

A análise FOFA da Federação Moçambicana de Judo, identificou dentre vários pontos são 4 forças, 4 oportunidades, 4 fraquezas e 4 ameaças sobre a mesma organização, recolhidos aos gestores da FMJ, oficiais e juízes, treinadores pertencentes as instituições que promovem o judo. Portanto, os elementos foram recolhidos através de questionários e entrevista semi-estruturadas, conforme ilustrado no quadro.

Tabela 4 - Análise FOFA

		Oportunidades				Ameaças			
		Ensinar os valores do judo na sociedade.	Advento de empresas multinacionais.	Parceria com os Municípios	Boas relações com o Governo e outras organizações desportivas.	Desistência de atletas por motivos diversos	Limitação orçamental	Eventuais pandemias.	Custos Elevados da participação desportiva em competições nacionais e internacionais.
Matriz SWOT									
Relação entre os factores									
Nenhuma relação	0								
Fraca relação	1								
Boa relação	2								
Forte relação	3								
Forças	Autonomia administrativa, patrimonial e financeira.	1	3	1	1	3	3	3	3
	Áumento de praticantes da modalidade nas cidades capitais.	3	2	3	3	3	3	3	3
	Colaboradores na sua maioria jovens e formados.	3	1	2	1	0	0	1	0
	Participação regular com pelo menos um atleta nos Jogos Olímpicos.	3	2	2	2	1	2	2	2
Fraquezas	Exiguidade de recursos financeiros.	1	3	2	3	2	3	3	3
	Falta de planificação.	2	1	1	1	3	3	2	3
	Colaboradores a trabalhar em regime de voluntários.	1	2	2	1	2	3	1	3
	Fraca capacidade de mobilizar parcerias.	2	2	1	3	3	3	3	3

Acções de resposta	
Acções de aproveitamento	
Acções de reposicionamento	
Acções de fortalecimento	
Acções de defesa	

Fonte: elaborado pelo autor, 2024.

Os factores apresentados e analisados são de extrema importância para o processo de planeamento estratégico. Em termos pragmáticos, interessa controlar os elementos recolhidos e feita a análise FOFA, essencialmente para diminuir as fraquezas e monitorar as ameaças existentes, ainda, capitalizar os sucessos alcançados que fazem parte das forças e aproveitar as oportunidades.

Nesse sentido, foram apuradas mais fraquezas que de alguma forma interfere directa ou indirectamente na actuação da FMJ, uma das fraquezas está relacionada com a gestão da federação sem seguir o planeamento estratégico. No entanto, tem recorrido ao planeamento anual, o que não permite que a mesma tenha bem definido os principais pilares e objectivos de actuação. Um outro facto mais curioso, é o facto da FMJ ter esta planificação anual baseada numa vertente meramente desportiva.

Na visão de Fischmann (2018), o planeamento estratégico é um processo formal, racional, sistémico e flexível, que ampara a tomada de decisão, o alcance de objectivos e o

direcionamento da organização como um todo a um futuro desejado, tendo características genéricas e de longo prazo. Por isso, é uma prática necessária pois a cada dia e de forma mais intensa as organizações têm de se familiarizar de ambientes cada vez mais competitivos e de características desafiadoras, representadas pelo acrônimo VUCA do inglês Volatility (Volatilidade), Uncertainty (Incerteza), Complexity (Complexidade) e Ambiguity (Ambiguidade), sendo assim elas precisam explorar de forma intencional as melhores técnicas disponíveis para que se mantenham e se destaquem no mercado.

Na visão de Chiavenato (2020), alguns factores como oportunidades e ameaças estão directa ou indirectamente associadas às influências que interferem nos processos da instituição em questão. São elementos associados aos ambientes demográfico, económico, político-legal, sociocultural, tecnológico, e de recursos naturais.

4.3.3. Problema estratégico geral

Para a Federação Moçambicana de Judo é oportuno que crie uma estrutura de funcionamento e mecanismos de obtenção de recursos e alcançar os objectivos institucionais. Neste momento, apresenta-se com colaboradores voluntários que atendem as acções depois de cumprir com as suas obrigações laborais, regista-se exiguidade de recursos financeiros, equipamento e materiais, a falta de recursos financeiros também está associado há inexistência de parcerias estratégicas. Ainda, parte de atletas ou praticantes desistem da prática do judo, poucas infra-estruturas para a modalidade. Em suma, a FMJ funciona sem obedecer o planeamento estratégico, com fragilidades a nível estrutural e funcional no contexto da gestão estratégica.

Para responder a este problema estratégico geral, propõem-se a solução estratégico geral como se segue.

4.3.4. Solução estratégica geral

Diante do cenário problemático, é imprescindível definir uma estrutura funcional capaz de criar parcerias com as organizações governamentais e não-governamentais a nível nacional e internacional no sentido de encontrar recursos diversos para desenvolver o judo em colaboração com os municípios a nível do país. O facto desta modalidade ser olímpica e ter participado com regularidade nos Jogos Olímpicos, tem alguma aceitação do público para a implantação em Moçambique e pode ajudar a participação empresarial apoiando numa altura em que regista-se algumas empresas multinacionais a operar em muitas zonas do país. O judo educa activamente os jovens sobre a importância de determinados valores chave, tais como a honestidade, o jogo justo, a disciplina, o respeito por si próprio e pelos outros, a obediência às regras, por isso, esses valores intrínsecos ao judo podem ser multiplicados na sociedade, devendo para tal, haver a necessidade dentre várias condições, infra-estruturas adequadas para a prática de judo.

4.9.1. Pilares estratégicos



1. **Governança:** aprimorar os processos administrativos e financeiros, elevar o nível de maturidade organizacional e de transparência.
2. **Massificação e Participação desportiva:** participar na massificação desportiva e projectos de identificação de talentos, promover acções e investimentos nos atletas em níveis diferentes de boa performance desportivo para melhorar os resultados nas competições internacionais.
3. **Infraestruturas:** promover a construção de pavilhões, pisos devidamente apetrechados para a prática do judo.
4. **Comunicação e Imagem:** desenvolver acções que visam fortalecer a imagem organizacional, divulgar as modalidades olímpicas e atletas modelos, interagir com a sociedade.
5. **Relações e Parcerias:** desenvolver acções de aproximação das organizações para parcerias comerciais e novos recursos para o desenvolvimento de projectos/actividades da FMJ.

**PLANO
ESTRATÉGICO
2025 - 2028**

Massificar a prática de judo em Moçambique, representando condignamente o país nas competições internacionais até 2028.



GOVERNAÇÃO

MASSIFICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DESPORTIVA

INFRAESTRUTURAS

COMUNICAÇÃO E IMAGEM

RELAÇÕES E PARCERIAS

Melhorar os processos de organização administrativa e financeira.

Realizar com regularidade, sessões dos Órgãos Sociais.

Fomentar a massificação da prática de judo a nível nacional.

Organizar as competições nacionais em diferentes escalões.

Promover a criação de infraestruturas desportivas adequadas para a prática do judo.

Envidar esforços para a construção de uma sede própria.

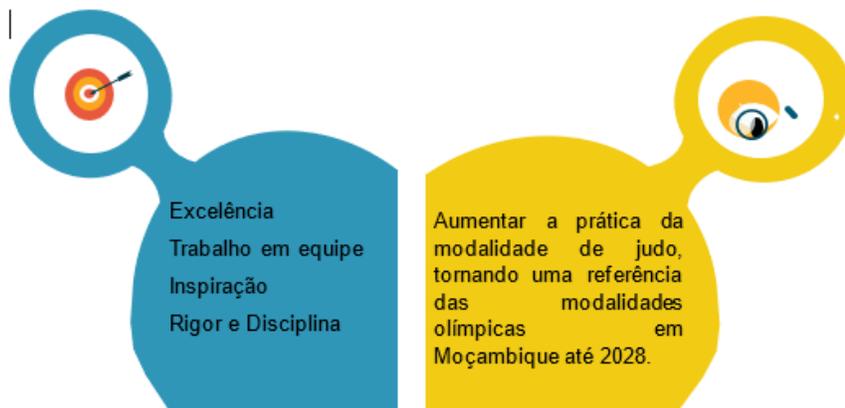
Desenvolver acções que visam fortalecer a imagem institucional.

Interagir com a sociedade.

Criar e implementar uma Estratégia de comunicação e Marketing.

Criar oportunidades para a viabilização das iniciativas da FMJ.

Criar memorandos de entendimento com outras organizações



O plano estratégico apresentado representa os princípios pilares e objectivos estratégicos mais recomendados para o estágio actual da Federação Moçambicana de Judo. Para além dos aspectos anteriormente mencionados como parte do processo de planeamento estratégico, interessa incluir a monitorização e avaliação que se reveste de particular importância, pois só assim será possível fazerem-se os necessários ajustamentos e assegurar que as metas sejam alcançadas de acordo com os prazos. Ainda, o sucesso do presente do processo, no geral, dependerá em larga medida da forma como os diferentes actores se envolverem na sua implementação. Alguns dos potenciais riscos associados a uma implementação deficiente.

4.9.2. Desdobramento do Planeamento Estratégico

Tabela 5 - Desdobramento do Planeamento Estratégico para a FMJ

Pilares estratégicos	Objectivos estratégicos	Metas	Indicadores	Prazo de execução	Responsável
GOVERNAÇÃO	Melhorar os processos de organização administrativa e financeira.	Aprovar os procedimentos patrimoniais, administrativos e financeiros.	Um regulamento aprovado por área.	Até 2028	Direcção da FMJ e Consultores
	Realizar com regularidade, sessões dos Órgãos Sociais.	Realizar as sessões. Melhorar o funcionamento dos Órgãos Sociais.	12 sessões da reunião da Direcção por ano.	Até 2025	Direcção da FMJ e Consultores
Pilares estratégicos	Objectivos estratégicos	Metas	Indicadores	Prazo de execução	Responsável
MASSIFICAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DESPORTIVA	Fomentar a massificação da pratica de judo a nível nacional.	Introduzir a prática de judo em todas as províncias do país.	O judo ser praticado nas 11 províncias de Moçambique.	Até 2028	Direcção da FMJ e Consultores
	Organizar as competições nacionais em diferentes escalões.	Organizar competições provinciais em através das Associações Provinciais.	1 campeonato nacional e 2 opens por ano.	Até 2028	FMJ, Associações provinciais.
Pilares estratégicos	Objectivos estratégicos	Metas	Indicadores	Prazo de execução	Responsável

INFRAESTRUTURAS	Promover a criação de infraestruturas desportivas adequadas para a prática do judo.	Em parceria com a IJF, União Africana de Judo e parceiros, construir um pavilhão com padrões internacionais.	Possuir um pavilhão de referencia para as competições internacionais.	Até 2028	Direcção da FMJ e Consultores
	Envidar esforços para a construção de uma sede própria.	Em parceria com o Governo e outros parceiros encontrar um espaço para o funcionamento da FMJ.	Possuir uma sede própria.	Até 2028	Direcção da FMJ e Consultores
Pilares estratégicos	Objectivos estratégicos	Metas	Indicadores	Prazo de execução	Responsável
COMUNICAÇÃO E IMAGEM	Desenvolver acções que visam fortalecer a imagem institucional.	Desenvolver acções que fortaleçam a imagem institucional.	Publicar nas plataformas digitais as actividades realizadas pela FMJ.	Até 2025	Departamento de Comunicação e Marketing, e Consultores.
	Criar e implementar uma Estratégia de comunicação e Marketing.	Criar uma Estratégia de Comunicação e Marketing	Possuir uma Estratégia de Comunicação e Marketing.	Até 2025	Departamento de Comunicação e Marketing e Consultores.
RELAÇÕES E PARCERIAS	Criar oportunidades para a viabilização das iniciativas da FMJ.	Desenvolver parcerias com diferentes municípios do país.	Conseguir maior numero possível de garantias dos municípios para desenvolver a modalidade do judo.	Até 2028	Direcção da FMJ
	Criar memorandos de entendimento com outras organizações	Desenvolver parcerias para treinamento, estágio dos atletas e respectivos treinadores.	Possuir pelo menos 5 parcerias com organizações internacionais e 5 com nacionais.	Até 2028	Direcção da FMJ

4.9.3. Monitorização e Avaliação

A monitorização da implementação do presente Planeamento Estratégico reveste-se de particular importância, pois só assim será possível fazerem-se os necessários ajustamentos e assegurar que as metas sejam alcançadas de acordo com os prazos. Os corpos sociais da FMJ, nomeadamente a Assembleia Geral, entre outras, no âmbito das suas competências estatutárias, serão os primeiros e principais monitores do Plano.

A Assembleia Geral, nas suas reuniões anuais, fará a avaliação do desempenho, tomando em consideração os planos anuais derivados do presente Plano Estratégico. Anualmente será comissionada uma avaliação externa independente para verificar o nível de implementação do Plano e a transparência no uso dos recursos correspondentes.

É importante fazer a avaliação 360 graus é conhecida também como feedback 360 graus, feedback com múltiplas fontes, avaliação em rede ou avaliação de múltipla visão. Este método prevê o recebimento de feedbacks simultâneos de variadas fontes ao redor. Neste processo serão abrangidos todos os stakeholders, e ficará fácil a identificação de melhorias que muitas vezes não são visualizadas pelos gestores e dirigentes.

4.10. Conclusões

Baseando nas informações adquiridas através da revisão da literatura detalhado no presente trabalho, o planeamento estratégico desenvolvido de forma sistemática e sob um documento formal pode contribuir para o direcionamento institucional com vista o alcance dos objectivos organizacionais.

Relativamente a FMJ foi feito um diagnóstico organizacional envolvendo os aspectos internos e externos que abrange os factores tais como: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Portanto, observou-se uma relativa falta de direcionamento organizacional, factor esse que afecta directamente a tomada de decisão uma vez que, funciona sem obedecer o processo de planeamento estratégico, com impacto negativo no processo de gestão da Federação Moçambicana de Judo.

Com base nos resultados obtidos da análise efectuada, e relevando as contribuições deixadas por outros autores nesta temática, apresentou-se o modelo de planeamento estratégico que a federação em estudo pode adoptar para poder evoluir em termos organizacionais e permitir que o judo desenvolva a nível nacional e em todos os níveis, da mesma forma, com o levantamento das etapas, métodos, dimensões, indicadores e acções, foi possível declarar a estrutura funcional do planeamento mais recomendável para o processo de gestão da Federação Moçambicana de Judo.

4.11. Recomendações

1. Desenvolver e implementar o planeamento estratégico na Federação Moçambicana de Judo, que se baseia na análise aprofundada das realidades encontradas na referida federação, proposta que enquadra o processo de gestão estratégica para o Ciclo Olímpico 2025-2028.
2. Definir uma estrutura funcional capaz de criar parcerias com as organizações governamentais e não-governamentais a nível nacional e internacional no sentido de mobilizar recursos diversos para desenvolver o judo em colaboração com os municípios a nível do país, bem como sustentar a vitalidade dos pilares estratégicos específicos.
3. Generalizar a proposta de planeamento estratégico em outras federações desportivas, dado o potencial a curto, médio e longo prazo, pode fornecer tais ferramentas em termos de melhoria contínua, sustentabilidade e sucesso no contexto desportivo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. D; FRANCESCONI, Milton; FERNANDES., Priscila Pereira. **Manual para Desenvolvimento de Pesquisa Profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- ANDRADE, A. R. D. **Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?** St. Petersburg State University. São Petersburgo. 2006.
- ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégia e interação organizacional**. 3.ed. São Paulo: Atlas. (2016).
- ARAÚJO, M. A. D. **Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades?** Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 83-5, jul/ago. 1996.
- BARNEY, J. B. **Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy**. **Management Science**, p. 1231-1241, 1986.
- BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.
- BECKER, K. A. W; GIOVANOLA, Adriana; FURTADO, Leonardo. **Planejamento estratégico**. 1. ed. [S.l.]: UNIASSELVI, 2016.
- BORGES, D. F.; ARAUJO, M. A. D. **Uma experiência de planejamento estratégico em**
- CALDEIRA; JORGE. **100 Indicadores da Gestão**. 1. ed. Lisboa: Actual, 2012.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO; SAPIRO, I.; A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Elsevier, 2003.

CLAUDIO PÉREZ E; HERNÁNDEZ, MARQUÉS, Quintana y Guardo (2015): **Procedimiento para la toma de decisiones a partir de la evaluación del rendimiento competitivo de los jugadores**. Revista internacional de Derecho y Gestión del deporte, número 29, enero-marzo, ISSN: 1989-256X, pp.45-65, 2015.

CLAUDIO, Pérez, E. **Modelo de planificación y control para la gestión deportiva competitiva: caso práctico baloncesto**, 2018.

CLAUDIO, Pérez, E. **Strategic management potential for process alignment in Cuban sports government organizations**. DYNA: revista de la Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín, ISSN 0012-7353, Vol. 90, N°. 227, 2023

CNM - Confederação Nacional dos Municípios. **Nova administração pública: gestão**

Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. Cap.7.

CRUZ, Tadeu. Manual de planejamento estratégico : **ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CUNHA, C. J. C. A. **Planejamento estratégico em universidades**. Florianópolis: NEST/UFSC, 1995.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento** . 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

diferenciais inovadores em parceria com clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DOERR; JOHN. Avalie O Que Importa. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

DOSI, G.; CORIAT, B.; PAVITT, K. **Competences, Capabilities and Corporate Performance**. Sant'Anna School of Advanced Studies. Pisa. 2000.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. **Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance**. *Organization*, Los Angeles, v. 29, p.1165-1185, 2008.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, **estratégico**. RIAE. São Paulo, v. 8, n. 2, p. 54-75, jul./dez. 2009.

FACULDADE CENECISTA DE VARGINHA. Curso de Economia - Matéria: **Metodologia da Pesquisa Científica** Prof.º Alexandre Soriano aula 02 - Fonte: Prof. Cristiano Reis – PUC-Poço de caldas – MG.

FERREIRA, A. A.; et al. **Gestão Empresarial, de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997. LUCK, H. **Metodologia de Projetos: uma ferramenta de planejamento e gestão**. Petrópolis (RJ):Vozes, 2004.

FILHO, M. C. F. F. E. J. M. A. **Planejamento da pesquisa científica** . 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, M. I. R. D. **Planejamento estratégico na prática**. 3. ed. 2018: Atlas, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GUMENDE, Paulo Miguel. **Aperfeiçoamento da estrutura organizacional e quadro competitivo para a gestão dos Jogos Universitários entre as Instituições de Ensino Superior da cidade e província de Maputo**. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, 2018.

HELFAT, C. et al. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Changes In Organizations**. Malden: Blackwell Publishing, 2007.

HERNÁNDEZ, C; Hernández, A y CLAUDIO Pérez, E. (2015): **Acercamiento a la planificación y el control en organizaciones deportivas**.VII Convención Científica Internacional de la Universidad de Matanzas, Cuba, 2015. ISBN: 978-959-16-2442-0.

Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARCONI, M. D. A; LAKATOS; Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEYER JR, V. **Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições**

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Medição de desempenho**. In: SCHMIDT, P. (Org).

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 5. ed. Rio de **municipal e tendências contemporâneas**. Brasília: CNM, 2012. (Coletânea Gestão Pública Municipal: Gestão 2009-2012).

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São

Oliveira. Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo:Atlas, 2001.

PEREIRA, M. F. **A relação entre a cultura organizacional e o processo de planejamento.** Paulo (SP): Atlas, 1998.

PEREIRA, M. F.; CUNHA, M. S. **Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão não materialista.** In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. (Orgs.). Repensando as organizações: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição: como desenvolver** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2000.

REBELO, L. M. B. **Planejamento estratégico: uma ferramenta de gestão para a administração do sector público.** In: IV CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO.

RIZZATI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G. **Importância do Planejamento para as Universidades.** In: V COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITÁRIA EN AMÉRICA DEL SUR. Anais... Mar Del Plata, Argentina, 2005.

SANTOS, Rodrigo Mendes dos. **As comissões de conciliação prévia como meio alternativo à jurisdição estatal para a solução dos conflitos trabalhistas.** 2002. 15 f. Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Direito, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, SC.

SCHMITT, G. R. **Como minimizar o insucesso na implantação de planos estratégicos.** São Paulo: Relatório de Estratégia Empresarial, n. 5, p. 63-5, 1988.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 2002.

SILVEIRA, E. W.; et al. ***Uma experiência de planejamento estratégico na universidade federal de Goiás. In: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL.*** Florianópolis, 25 a 27 de nov. de 2009.

SOLIZ ESTRADA, R. J. ***Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria.*** 2000. Tese (Doutorado) -

TACHIZAWA, Takeshy; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da; ROCHA, José Antônio de

TEECE, D. J. ***Dynamic capabilities & strategic management.*** Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D.; PISANO, G. ***The dynamic capabilities of the firms: an introduction.*** Industrial and Corporate Change, Oxford, 2009.

universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, Jul./Ago. 2001.

universitárias. In: SEMINÁRIO - A ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA RUMO AO ANO 2000. Anais... Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991. 20p.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. ***Construindo estratégias para vencer.*** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VENTURA, Deisy. ***Monografia jurídica.*** Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

WINTER, S. G. ***Understanding Dynamic Capabilities.*** Strategic Management Journal, v. 24, p. 991-995, 2003.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. ***Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities.*** Organization Science, v.13, n. 3, p. 339-351, Maio - Junho 2002.

Apêndices

Apêndice A - Entrevista para a Direcção Executiva da Federação Moçambicana de Judo



Caro Membro da Direcção Executiva da Federação Moçambicana de Judo!

O presente guião de entrevista é dirigido a Federação, com vista a aquisição de informações que serão usadas para a elaboração do Trabalho de Investigação com o tema **“Planeamento Estratégico da Federação Moçambicana de Judo no Ciclo Olímpico 2025 - 2028”**, com a finalidade de obtenção do grau de Mestrado em Ciências do Desporto, ramo de Gestão Desportiva pela (ESCIDE) da Universidade Eduardo Mondlane.

Exortamos para que responda fielmente pois garantimos a confidencialidade. O seu nome não será exposto.

1. Faz análise SWOT/FOFA da Federação Moçambicana de Judo

Forças	— — —
Oportunidades	— — —
Fraquezas	— — —
Ameaças	— — —

2. A Federação Moçambicana de Judo possui um plano estratégico ou um outro plano?

Sim ____

Não ____

3. Indique o tipo de planeamento utilizado pela Federação Moçambicana de Judo.

- Planeamento Estratégico_____
- Apenas planeamento anual_____
- Planeamento por projecto _____
- Planeamento *Ad Hoc* _____
- Outro tipo____ Qual? _____

4. Indique os principais pilares e objectivos do planeamento existente?

5. Que etapas que a Federação segue no processo de planeamento?

6. Qual é a importância do planeamento estratégico e sua aplicação no futuro ?

7. Que modelos de gestão são utilizados na Federação?

8. Quais são ferramentas e métodos de gestão utilizados na Federação?

9. Indique o estado dos recursos disponíveis na organização:

Recurso	Estado				
	Excelente	Muito bom	Bom	Razoável	Ruim
Materiais					
Financeiros					
Humanos					
Tecnológicos					
Informação					

10. Que tipos de processos utilizados na Federação Moçambicana de Judo e formas de gestão desses processos?

- Gestão funcional de processos organizacionais _____
- Gestão sistêmica dos processos organizacionais _____
- Arquitetura de processos _____
- Mapeamento de processos _____
- Padronização de processos _____
- Modelagem de processos _____
- Transformação de processos _____
- Controlo de processos _____

11. Indique a forma de gestão utilizada na Federação

- Gestão integrada _____
- Modelo flexível _____
- Funcional _____
- Complexo _____
- Com maior participação dos líderes _____

12. Que formas são usadas para o controlo e acompanhamento do perfil profissional?

13. Existe um quadro de cargos, responsabilidades e benefícios estabelecidos pela Federação no seu funcionamento?

14. Como é feito o controlo e avaliação de recursos humanos, materiais e financeiros?

15. Qual é o tipo de comunicação funcional utilizada regularmente pela Federação Moçambicana de Judo?

- Ascendente _____
- Descendente _____
- Ascendente e Descendente _____

16. Indique o tipo de liderança empregue no funcionamento organizacional e funcional da Federação?

- Liderança autocrática _____
- Liderança democrática _____
- Liderança liberal _____
- Liderança situacional _____

17. Indica as questões positivas obre o Planeamento Estratégico?

- É uma guia de uma organização _____
- É um processo imprescindível para uma organização desportiva que pretenda alcançar melhores resultados organizacionais e desportivos _____
- Não é importante para uma organização desportiva como federação nacional _____
- É um processo opcional uma vez que não influencia na vida da organização _____
- Uma ferramenta de gestão necessária para a melhoria do desporto _____

Apêndice B - Entrevista para as Associados na Federação Moçambicana de Judo



Caro Associado na Federação Moçambicana de Judo!

O presente guião de entrevista é dirigido a Federação, com vista a aquisição de informações que serão usadas para a elaboração do Trabalho de Investigação com o tema **“Planeamento Estratégico da Federação Moçambicana de Judo no Ciclo Olímpico 2025 - 2028”**, com a finalidade de obtenção do grau de Mestrado em Ciências do Desporto, ramo de Gestão Desportiva pela (ESCIDE) da Universidade Eduardo Mondlane.

Exortamos para que responda fielmente pois garantimos a confidencialidade. O seu nome não será exposto.

1. Faz análise SWOT/FOFA da Federação Moçambicana de Judo

Forças	— — —
Oportunidades	— — —
Fraquezas	— — —
Ameaças	— — —

2. A Federação Moçambicana de Judo possui um plano estratégico ou um outro plano?

Sim ____

Não ____

3. Indique o tipo de planeamento utilizado pela Federação Moçambicana de Judo.

- Planeamento Estratégico _____
- Apenas planeamento anual _____
- Planeamento por projecto _____
- Planeamento *Ad Hoc* _____
- Outro tipo ___ Qual? _____

4. Indique o estado dos recursos disponíveis na organização:

	Estado				
Recurso	Excelente	Muito bom	Bom	Razoável	Ruim
Materiais					
Financeiros					
Humanos					
Tecnológicos					
Informação					

5. Qual é o tipo de comunicação funcional utilizada regularmente pela Federação Moçambicana de Judo?

- Ascendente _____
- Descendente _____
- Ascendente e Descendente _____

6. Indique o tipo de liderança empregue no funcionamento organizacional e funcional da Federação?

- Liderança autocrática _____
- Liderança democrática _____
- Liderança liberal _____
- Liderança situacional _____

7. Indica as questões positivas obre o Planeamento Estratégico?

- É uma guia de uma organização _____
- É um processo imprescindível para uma organização desportiva que pretenda alcançar melhores resultados organizacionais e desportivos _____
- Não é importante para uma organização desportiva como federação nacional ___
- É um processo opcional uma vez que não influencia na vida da organização_____
- Uma ferramenta de gestão necessária para a melhoria do desporto _____

Apêndice C – Indicadores de observação na Federação Moçambicana de Judo



O presente guião de observação é dirigido a Federação, com vista a aquisição de informações que serão usadas para a elaboração do Trabalho de Investigação com o tema “**Planeamento Estratégico da Federação Moçambicana de Judo no Ciclo Olímpico 2025 - 2028**”, com a finalidade de obtenção do grau de Mestrado em Ciências do Desporto, ramo de Gestão Desportiva pela (ESCIDE) da Universidade Eduardo Mondlane.

1. Faz análise SWOT/FOFA da Federação Moçambicana de Judo

Forças	— — —
Oportunidades	— — —
Fraquezas	— — —
Ameaças	— — —

2. A Federação Moçambicana de Judo possui um plano estratégico ou um outro plano?

Sim ___

Não ___

3. Que tipo de planeamento utilizado pela Federação Moçambicana de Judo.

- Planeamento Estratégico _____
- Apenas planeamento anual _____
- Planeamento por projecto _____
- Planeamento *Ad Hoc* _____
- Outro tipo ___ Qual? _____

4. Indique os principais pilares e objectivos do planeamento existente? (caso exista).

5. Que etapas que a Federação segue no processo de planeamento?

6. Qual é a importância do planeamento estratégico e sua aplicação no futuro ?

7. Que modelos de gestão são utilizados na Federação?

8. Quais são ferramentas e métodos de gestão utilizados na Federação?

9. Indicar o estado dos recursos disponíveis na organização:

	Estado				
Recurso	Excelente	Muito bom	Bom	Razoável	Ruim
Materiais					
Financeiros					
Humanos					
Tecnológicos					
Informação					

10. Que tipos de processos utilizados na Federação Moçambicana de Judo e formas de gestão desses processos?

- Gestão funcional de processos organizacionais _____
- Gestão sistêmica dos processos organizacionais _____
- Arquitetura de processos _____
- Mapeamento de processos _____
- Padronização de processos _____
- Modelagem de processos _____
- Transformação de processos _____
- Controlo de processos _____

11. Indicar a forma de gestão utilizada na Federação

- Gestão integrada _____
- Modelo flexível _____
- Funcional _____
- Complexo _____
- Com maior participação dos líderes _____

12. Que formas são usadas para o controlo e acompanhamento do perfil profissional?

13. Existe um quadro de cargos, responsabilidades e benefícios estabelecidos pela Federação no seu funcionamento?

14. Como é feito o controlo e avaliação de recursos humanos, materiais e financeiros?

15. Qual é o tipo de comunicação funcional utilizada regularmente pela Federação Moçambicana de Judo?

- Ascendente _____
- Descendente _____
- Ascendente e Descendente _____

16. Indicar o tipo de liderança empregue no funcionamento organizacional e funcional da Federação?

- Liderança autocrática _____
- Liderança democrática _____
- Liderança liberal _____
- Liderança situacional _____

17. Indicar as questões positivas obre o Planeamento Estratégico?

- É uma guia de uma organização _____

- É um processo imprescindível para uma organização desportiva que pretenda alcançar melhores resultados organizacionais e desportivos _____
- Não é importante para uma organização desportiva como federação nacional ____
- É um processo opcional uma vez que não influencia na vida da organização_____
- Uma ferramenta de gestão necessária para a melhoria do desporto _____