

**COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO
Instituto Olímpico Brasileiro
Formação & Intercâmbio**

CURSO AVANÇADO DE GESTÃO ESPORTIVA

**ALINHANDO AS PARTES INTERESSADAS DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA
DE PENTATLO MODERNO**

Por

EDUARDO SERPA DE CARVALHO LIMA

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE PENTATLO MODERNO

ORIENTADOR: PROFº. DR. MARCOS FELIPE MAGALHÃES

RIO DE JANEIRO

2014

ALINHANDO AS PARTES INTERESSADAS DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE PENTATLO MODERNO

RESUMO

A busca por um modelo de mapa estratégico que torne real a visão da organização e de todas as expectativas das partes interessadas pode conduzir a empresa a ser altamente competitiva e a sobreviver em longo prazo. O presente estudo teve por objetivo analisar o planejamento estratégico das diversas partes interessadas da Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno (CBPM) e propor o alinhamento destes em um novo modelo de mapa estratégico para a CBPM. Conseqüentemente, comparar os objetivos estratégicos escolhidos com os atuais e futuros projetos da CBPM. O estudo mostrou os objetivos estratégicos que foram selecionados das partes interessadas, realizando seu alinhamento no modelo de mapa proposto na Excelência Competitiva – planejamento estratégico de terceira geração de Magalhães (2012). Assim como, pode-se ao final, verificar com a aplicação de uma ferramenta denominada matriz estratégica, que realiza a relação dos projetos versus objetivos, que alguns dos objetivos estratégicos elencados pelo estudo e inseridos no novo mapa, estavam sem projetos para sua execução. Sugerindo a elaboração e hierarquização de novos projetos, obedecendo a atual limitação de recursos humanos e financeiros da CBPM.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Mapa Estratégico, Alinhamento Estratégico, Pentatlo Moderno.

ALIGNING STAKEHOLDERS OF THE BRAZILIAN MODERN PENTATHLON CONFEDERATION

ABSTRACT

The search for a type of strategic map that makes real the vision of the organization and expectations of all stakeholders can lead the company to be highly competitive and survive in the long term. The present study aimed to analyze the strategic planning of the various stakeholders of the Brazilian Modern Pentathlon Confederation (CBPM in portuguese) and propose to align these on a new model of strategic map for the CBPM. Consequently, comparing the chosen strategic objectives with current and future projects of CBPM. The study showed the strategic objectives that were selected stakeholders performing alignment in the proposed map in Competitive Excellence model - strategic planning third generation of Magalhães (2012). Finally, it was found by applying a tool called strategic matrix that holds the list of projects versus objectives, that some of the strategic objectives listed by the study and included in the new map, were without projects for implementation. Suggesting the development and prioritization of new projects, following the current limited human and financial resources of CBPM.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Map, Strategic Alignment, Modern Pentathlon

1. Introdução

Qualquer organização que vise crescer precisa inovar e descobrir novos caminhos para se distinguir da concorrência. As organizações esportivas olímpicas (OEO), apesar de serem entidades sem fins lucrativos, são empresas que devem ser administradas com um negócio que gere resultados, só que para a sociedade, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

Um gestor do esporte não pode desconhecer as diversas facetas de uma gestão integrada eficiente, dentre elas os conhecimentos de planejamento estratégico.

Apesar de o planejamento estratégico ser um conjunto de conceitos e ferramentas de gestão que já está disponível aos executivos das empresas, ele é dinâmico e evolutivo. Assim como qualquer ferramenta relacionada à tecnologia, ele precisa de atualizações constantes para que o gestor empregue com eficiência a melhor ferramenta para atingir seus objetivos.

Vale ressaltar o que Moura (2010, p.7), descreve sobre a importância de planejar:

“Todas as entidades e organizações, incluindo as de caráter esportivo, veem-se submetidas hoje em dia a uma mudança permanente em seu entorno, em seus objetivos, em sua forma de atuar, em suas expectativas e na disponibilidade de recursos. Por tudo isso, as organizações – assim como os indivíduos – veem-se obrigadas, cada vez mais, a refletir sobre o caminho a adotar no futuro, sobre o que fazer, qual a direção a tomar. Em resumo, as entidades – e as pessoas – veem-se obrigadas a planejar.”

Ainda, conforme Kaplan e Norton (2008, p.10), são os gestores que devem planejar a estratégia mediante o emprego e desenvolvimento de objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas e orçamentos que orientam a ação e a alocação de recursos para que se obtenham os resultados que desejamos.

Entretanto, antes de formular qualquer estratégia, os gestores devem chegar a um acordo conceitual sobre algumas definições fundamentais, como a declaração de missão, valores e visão, como definem Kaplan e Norton (2008, p.6). Além de outros conceitos fundamentais.

Mas o que são estes termos?

Basicamente para Mckeown (2013), o conceito de **estratégia** significa moldar o futuro ou ainda, descreve que para perfeita compreensão, devemos responder as seguintes perguntas: onde estamos? Para onde queremos ir? Que mudanças têm de

ser feitas? Como as mudanças devem ser feitas? Como medimos o progresso?. Já Magalhães (2010, p.14), conceitua como sendo um caminho escolhido para concentrar esforços com o objetivo de tornar real a visão da organização.

No caso de **gestão estratégica**, Camy e Robinson (2008), a definem como a aplicação de uma estratégia, de um plano dirigido a conseguir as metas e objetivos a longo prazo e atribuir os recursos necessários para poder cumpri-los.

Já os **objetivos estratégicos** são as bases da sobrevivência de uma organização em longo prazo e de sua competitividade. Marcam sua direção futura e estabelecem a distribuição dos recursos. Ajudam a reforçar a missão e a esboçar os valores da organização com mais detalhes, conforme argumentam Camy e Robinson (2008). Ainda, um objetivo estratégico é um avanço intermediário que uma organização pretende alcançar para que sua estratégia maior tenha sucesso (KAPLAN; NORTON, 2008).

No caso do conceito sobre a **missão**, ela é a razão de ser da organização, devendo refletir o propósito fundamental da entidade (KAPLAN; NORTON, 2008), ou de forma semelhante, a razão da existência de uma organização, sendo ela quem determina a personalidade da organização (CAMY; ROBINSON, 2008). Ou ainda, para Magalhães (2010, p.109) que acrescenta a razão de ser da empresa, a de criar riqueza e satisfazer às necessidades de todos os acionistas, gestores, empregados e a sociedade em geral.

Quanto aos **valores**, Camy e Robinson (2008) definem como sendo os princípios em que se baseia a imagem da organização. Para Kaplan e Norton (2008, p.38), são os que prescrevem suas atitudes, comportamentos e caráter.

Já para declaração de **visão**, Kaplan e Norton (2008, p.40) a descrevem como aquela que, “define os objetivos de médios e longos prazos (três a dez anos) da organização. Deve ser orientada para o mercado e expressar – geralmente em termos visionários – como a empresa quer ser vista pelo mundo”. De forma mais simples, Camy e Robinson (2008), a conceituam como “o sonho de futuro da organização, ou seja, a imagem do que a organização quer ser em longo prazo”. Magalhães (2010, p.109) relata que a visão deve explicitar o que as partes interessadas querem que a organização seja no futuro, em qual sociedade eles desejam operar e com que qualidade de indivíduos gostariam de poder contar. Em suma, sem visão e orientação

estratégica, dificilmente a empresa desfrutará de sucesso sustentável apenas em consequência das suas melhorias operacionais.

Após terminar os principais conceitos essenciais de uma estratégia, há outros que ainda precisam ser elucidados. Entre eles aquele que ajuda as empresas a traduzir suas estratégias, a integrá-las, ou seja, o **mapa estratégico**.

“Um mapa estratégico é a representação visual em uma página de todas as dimensões da estratégia, que denominamos temas estratégicos [.....]. Agora, reúnem objetivos correlatos em quatro a seis temas estratégicos, que representam os grandes pilares da estratégia. Ao desenvolver os mapas estratégicos em torno de um conjunto de temas estratégicos, os gestores conseguem planejar e gerenciar cada um dos principais pilares da estratégia separadamente, ao mesmo tempo em que os operam como um todo coerente.” (KAPLAN; NORTON, 2008, p.10-11).

Entretanto, Magalhães (2010, p.81) argumenta que com relação ao mapa estratégico sugerido por Kaplan e Norton (2008), há uma excessiva ênfase nas medidas financeiras, não se considerando a existência de interdependência entre as perspectivas, além delas não atenderem a todas as partes interessadas, entre outras considerações aqui suprimidas. Magalhães (2012) ressalta, também, que há dificuldade das empresas em preencher e desdobrar os objetivos estratégicos nos campos de resultados dos modelos de mapas tradicionais.

Mapa estratégico é um termo presente na literatura atual sobre a formulação e desenvolvimento da estratégia, envolvendo numerosos modelos e escolas de pensamento, como argumentam Kaplan e Norton (2008) e Mckeown (2013), tais como, a de posicionamento de Michael Porter, competências essenciais, gestão baseada em valor, oceano azul de Kim e Mauborgne, BSC de Kaplan e Norton, análise SWOT, as cinco forças de competição de Porter, estratégias genéricas de Porter, cadeia de valor de Porter, planejamento de cenários, entre outras tantas.

No caso do modelo de mapa de Magalhães (2012), ele também alicerça seu pensamento nos mesmos princípios e fundamentos daqueles modelos de gestão já consagrados. Apenas realiza a inclusão de termos como, competitividade, das organizações vivas, as recompensas, a orientação para o valor e a sustentabilidade dos sistemas, que são condições do ambiente do século XXI e que não estavam presentes naqueles modelos. O modelo em si, aborda um mapa estratégico que permite a identificação do papel das necessidades e das recompensas de cada parte interessada e se vale disso para medir o crescimento do valor agregado, bem como

para o desenvolvimento de uma estratégia integrada que equilibre os interesses de todas as partes interessadas (MAGALHÃES, 2012, p. 51)

Mas o que são essas **recompensas**? Já que é necessária a definição de alguns conceitos no campo da estratégia.

“É a expressão resultante de um conjunto de atividades ou ações; é a medida do retorno positivo de determinado esforço; servem para avaliar a atuação dos gestores em termos de resultados para os *stakeholders*; devem ser medidas em termos de resultados econômico-financeiros, impactos sociais e benefícios para os indivíduos.” (MAGALHÃES, 2010, p.16).

E o que são **partes interessadas**?

“indivíduos ou grupos, ou outras organizações, que interagem no ambiente interno e externo à organização e têm interesse ou uma aposta, ou são afetados, ou, ainda, têm uma relação direta ou indireta com ou sobre a organização.” (MAGALHÃES 2012, p.43).

Magalhães (2012, p.46-47), ainda afirma que a estratégia a ser estabelecida pela organização inicia pela **definição das partes interessadas** e os planos gerados a partir daí devem sugerir que o seu conjunto de objetivos seja desenhado de modo a equilibrar, da melhor forma possível, as expectativas das partes interessadas, hierarquizados em termos de legitimidade, poder e urgência.

Ainda, no modelo de Gestão Competitiva, Magalhães (2010, p.131), descreve os filtros da base de seu modelo, denominado de **Inovação – Conhecimento – Empreendedorismo**. Onde seu papel “é filtrar para a organização o ambiente externo, os elementos da competitividade sistêmica e os fundamentos preconizados de gestão como governança, liderança, visão de futuro, entre outros” (MAGALHÃES, 2010, p.132).

Na sequência Magalhães (2010) apresenta os capitais gerenciáveis, como **Processos, Pessoas, Tecnologia, Mercado e Parcerias** (PPTMP), assim definidos:

“Processos – As melhorias em processos resultam em produtos mais baratos e de melhor benefício.
Pessoas – O crescimento da organização acarreta desenvolvimentos individuais, prestígio e empregabilidade para as pessoas.
Tecnologia – Os investimentos em P&D geram produtos e serviços que atendem melhor às necessidades das pessoas.
Mercado – Melhores políticas de distribuição e comunicação implicam mercados mais fortes.
Parcerias – As redes de relacionamento e de negócios viabilizam soluções inacessíveis individualmente.” (MAGALHÃES, 2010, p.54-55).

Sendo eles, que facilitam a “identificação das sinergias dentro das redes e, sobremaneira, a classificação e o **alinhamento dos objetivos estratégicos**, para

posterior geração de indicadores e seus desdobramentos [...]” (MAGALHÃES, 2010, p.163).

Na sequência, estes capitais gerenciáveis produzem as “**Recompensas SOI** (acrônimo derivado de Sociedade, Organização e Indivíduos): resultados saudáveis para a Sociedade do entorno, para a Organização em si, e para os Indivíduos que dela participam.” (MAGALHÃES, 2010, p.18).

Por fim, o modelo deve garantir que **todas as expectativas das partes interessadas estejam mapeadas e alinhadas** é um dos grandes desafios da gestão competitiva, descreve Magalhães (2010, p.108).

Terminado as descrições conceituais necessárias, o foco agora se volta para a OEO em si. Neste caso específico, a Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno (CBPM).

A CBPM é o órgão nacional responsável pela prática do Pentatlo Moderno no Brasil. Até 21 de outubro de 2001, o Pentatlo Moderno era uma modalidade dirigida pela Confederação Brasileira de Desportos Terrestres (CBDT), ou seja, possui pouco mais de 12 anos de existência.

Entretanto, apesar do pouco tempo, a CBPM já possui alguns resultados esportivos importantes, tais como medalhas nos Jogos Panamericanos Rio 2007, Jogos Olímpicos de Londres 2012 e no mundial de 2013, além do recorde mundial no tiro.

Os resultados tem demonstrado que o esporte está em forte crescimento esportivo. Contudo, há outras áreas da CBPM que ainda carecem de evolução, principalmente na área do planejamento estratégico. Hoje há uma necessidade de aproveitar, manter e desenvolver o desempenho esportivo atual, com uma gestão estratégica que atenda a todas as partes interessadas e que oriente os projetos que permitirão a sua sustentabilidade vencedora no futuro.

Logo, este trabalho tem por objetivo analisar o planejamento estratégico das diversas partes interessadas da CBPM e propor o alinhamento dos objetivos estratégicos destas partes com os seus em um único e novo modelo de mapa estratégico. Conseqüentemente, comparar todos objetivos escolhidos com os atuais e futuros projetos da CBPM.

Com este estudo, a CBPM poderá identificar os objetivos estratégicos que se alinham com todas as partes interessadas e criar projetos que gerem as melhores

recompensas, contribuindo diretamente para o desenvolvimento do Pentatlo Moderno no Brasil, maior missão desta OEO. Além disso, responder a seguinte afirmação que gera inquietação a este autor:

“Embora as organizações disponham de uma ampla gama de ferramentas para desenvolvimento e gestão de suas estratégias e operações, ainda carecem de um conceito ou **modelo para orientar sua efetiva integração**. Os gestores hoje se defrontam com a questão de **como conseguir que esses vários recursos de planejamento estratégico e de melhorias operacionais trabalhem juntos como um sistema coerente**. A implementação de tais ferramentas é conduzida de forma isolada e com pouca integração e coordenação entre elas. A única característica comum ou padrão na maioria dos sistemas de gestão de empresas é o orçamento financeiro, que ainda é usado como principal ferramenta de coordenação, previsão e avaliação do desempenho.” (KAPLAN; NORTON, 2008, p.7).

2. Desenvolvimento

O presente estudo caracteriza-se, quanto aos meios, como uma pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem exploratória e descritiva.

Assim como Meira et al. (2012), as fundamentações teóricas para elaboração deste trabalho foram obtidas por meio de levantamento documental e bibliográfico, a partir da procura em sites de busca, banco de dados do curso avançado de gestão esportiva do Instituto Olímpico Brasileiro (IOB) e livros especializados. Os descritores definidos para busca nos sites do Google Acadêmico, COB/biblioteca e IOB foram: planejamento estratégico, planejamento empresarial, alinhamento estratégico, gestão estratégica e no refinamento, de acordo com os objetivos do estudo, foi descrito “mapa estratégico” no idioma português. O material bibliográfico restringiu-se a cinco livros e quatro artigos. Também foram levantadas fontes documentais institucionais em sites do Ministério do Esporte/Secretaria Nacional de Alto Rendimento, do Comitê Olímpico Brasileiro (COB), da *Union International de Pentathlon Modern* (UIPM), da Comissão de Desportos do Exército (CDE) e do Ministério da Defesa/Comissão Desportiva Militar do Brasil, bem como da atual sugestão de mapa estratégico da CBPM. O período de realização da pesquisa bibliográfica e da busca na internet ocorreu de 7 de abril a 19 de junho de 2014. A análise dos dados foi referente a esse mesmo período.

A análise do material obtido foi realizada em duas etapas, a primeira por meio do levantamento de conceitos sobre planejamento estratégico e modelo de mapa estratégico que alinhe todas as partes interessadas, neste último seguindo a

metodologia sugerida por Magalhães (2012). A segunda, analisando o planejamento estratégico de cada parte interessada, separando os objetivos estratégicos a serem alinhados e colocando-os nos capitais organizacionais do modelo sugerido. Por fim, foi elaborado um novo mapa estratégico e confeccionado uma matriz estratégica que demonstrou o alinhamento dos novos objetivos com os atuais projetos da CBPM.

Na primeira etapa pode-se verificar após a revisão da literatura que o emprego do mapa estratégico da Gestão Competitiva, elaborado por MAGALHÃES (2012) é o modelo que melhor se adapta ao propósito deste estudo, pois garante que todas as expectativas das partes interessadas estejam mapeadas e alinhadas. Além de possibilitar recompensas para a sociedade, organização e indivíduos e uma melhor distribuição equânime e sem hierarquia, dos objetivos estratégicos em seus capitais gerenciáveis do PPTMP.

Antes de começarmos a análise da segunda parte, é importante definir quem foram às partes interessadas. Entre as diversas existentes, seguindo critérios hierarquizados em termos de legitimidade, poder e urgência, e excluindo aquela que não havia dados a serem coletados, como atletas, técnicos e federações estaduais, foram definidos como partes interessadas o Ministério do Esporte/Secretaria Nacional de Alto Rendimento, o COB, a UIPM, a CDE e o Ministério da Defesa/Comissão Desportiva Militar do Brasil.

Dentre estas partes pode-se verificar, salvo o COB, que as partes interessadas ainda não possuem um planejamento estratégico completo que possua um mapa estratégico institucional ou objetivos estratégicos claramente definidos. Nestas partes interessadas pode-se levantar apenas normas, decisões de reunião de conselho executivo ou ainda, partes de um planejamento estratégico, com alguns objetivos estratégicos, missão e visão. No caso do COB, que desde 2011 já possui um mapa estratégico no modelo definido por Kaplan e Norton (2008), os dados puderam ser melhores aproveitados para alinhamento e construção de um mapa integrador entre as partes interessadas.

Os resultados abaixo descrevem os objetivos e ações elencados por parte interessada e os coloca em um quadro que os transforma em objetivos estratégicos mensuráveis e controláveis, por vezes rephraseando os verbos para que eles sejam factíveis e utilizados no mapa de Gestão Competitiva.

No caso da UIPM, ao procurarmos o planejamento estratégico e mais especificamente, o mapa estratégico, verificou-se que esta entidade também não possuía esta ferramenta de gestão. Os únicos dados coletados no seu site institucional foram alguns objetivos que estavam no estatuto e na decisão final da reunião do conselho executivo de 2013. São eles, conforme Quadro 1.

Objetivos/ Ações	Objetivos estratégicos
Fazer do Pentatlo Moderno um esporte mais acessível a todos, independentemente do sexo, idade ou origem étnica.	Proporcionar o crescimento do esporte em todos os níveis socioeconômicos, independentemente do sexo, idade ou origem étnica, com o fornecimento de equipamentos de baixo custo.
Proporcionar uma oportunidade única para o crescimento do esporte em todos os níveis socioeconômicos.	
Promover o desenvolvimento do Pentatlo Moderno com o fornecimento de equipamentos de baixo custo.	
Implementar o Triatlo Moderno.	Implementar o Triatlo Moderno.
Parcerias com a TV.	Realizar parceria com a mídia.

Quadro 1 – Objetivos estratégicos da UIPM para a CBPM

Fonte: elaborado pelo autor

Mesma situação se repetiu na Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento do Ministério do Esporte, onde também não há um mapa estratégico. Entretanto, no seu site institucional, pode-se verificar a missão daquele órgão, bem como, o Plano Brasil Medalhas 2016. Neles constam alguns objetivos e ações que direcionam a um alinhamento com a CBPM. São eles, conforme Quadro 2.

Objetivos/ Ações	Objetivos estratégicos
Realizar estudos, planejar, coordenar e supervisionar o desenvolvimento do esporte.	Realizar estudos, planejar, coordenar e supervisionar o desenvolvimento do esporte.
Execução das ações de promoção de eventos.	Promover eventos.
Coordenar, formular e implementar a política relativa aos esportes voltados para competição, desenvolvendo gestões de planejamento, avaliação e controle de programas, projetos e ações.	Planejar, avaliar e controlar os programas, projetos e ações do Pentatlo Moderno.
Manter intercâmbio com organismos públicos e privados, nacionais, internacionais e governos estrangeiros, em prol do desenvolvimento do esporte de alto rendimento.	Realizar intercâmbio com organismos públicos e privados, nacionais, internacionais, em prol do desenvolvimento do esporte de alto rendimento.
Apoio ao aprimoramento da Gestão das Confederações.	Aprimorar a Gestão da Confederação com apoio do Ministério do Esporte.
Apoio ao atleta (Bolsa, equipe técnica, equipamentos, treinamento e competições no Brasil e exterior).	Realizar medidas administrativas para receber o apoio ao atleta (Bolsa, equipe técnica, equipamentos, treinamento e competições no Brasil e exterior) do Ministério do Esporte.
Apoio a Centros de Treinamento. (construção; seleção em conjunto com as confederações, clubes, estados e municípios; reforma e operação; aquisição de material esportivo).	Realizar medidas administrativas para receber o apoio aos Centros de Treinamento.

Apoio de Empresa Estatal (Banco do Brasil) ao Pentatlo Moderno.	Realizar parceria com Empresa Estatal.
---	--

Quadro 2 – Objetivos estratégicos do Ministério do Esporte para a CBPM

Fonte: elaborado pelo autor

No caso do Departamento de Desporto Militar do Ministério da Defesa, antiga Comissão Desportiva Militar do Brasil, ao procurarmos o planejamento estratégico, havia apenas um documento com alguns determinados objetivos e finalidades que orientam sua atuação frente ao desporto militar, este é uma instrução normativa, datada de 19 de setembro de 2013. A sua função é aprovar as diretrizes que nortearão os trabalhos daquele órgão durante o período de 2014 a 2016. Neste documento pode-se verificar que há alguns objetivos que também se correlacionam com o interesse do Pentatlo Moderno, entre eles (Quadro 3):

Objetivos/ Ações	Objetivos estratégicos
Coordenar, definir e estabelecer parâmetros e prioridades do desporto militar para o Programa de Incorporação de Atletas de Alto Rendimento das respectivas Forças.	Incentivar a participação no Programa de Incorporação de Atletas de Alto Rendimento das Forças Armadas.
Auxiliar o esporte nacional, principalmente em relação à participação do Brasil nos Jogos Olímpicos de 2016.	Auxiliar o esporte nacional, principalmente em relação à participação do Brasil nos Jogos Olímpicos de 2016.
Organizar workshop, simpósios e seminários com a presença das [...] e entidades esportivas de interesse do Departamento de Desporto Militar, para tratar das ações pertinentes ao ciclo desportivo 2014/2016.	Participar de workshop, simpósios e seminários em conjunto com o Desporto Militar, sempre que houverem ações para o desenvolvimento do Pentatlo Moderno.
Coordenar, junto ao COB e confederações esportivas, o calendário de participação dos atletas militares de alto rendimento nos Campeonatos Mundiais Militares do CISM e outros torneios no período.	Coordenar, junto ao COB e confederações esportivas, o calendário de participação dos atletas militares de alto rendimento nos Campeonatos Mundiais Militares do CISM e outros torneios no período.
Priorizar entre as modalidades, o Pentatlo Moderno como oitavo de um total de 16. No tocante das equipes femininas, a prioridade para o Pentatlo Moderno passa ser a segunda.	Realizar ações para que as Forças Armadas priorizem o Pentatlo Moderno como uma das suas principais modalidades esportivas.

Quadro 3 – Objetivos estratégicos da CDMB para a CBPM

Fonte: elaborado pelo autor

No caso da CDE, a organização militar do Exército Brasileiro que cuida do desporto, uma importante parte interessada da CBPM, a busca por um mapa estratégico ou objetivos estratégicos que pudessem transparecer seus ideais, foi verificado junto ao site institucional, que possui os seguintes objetivos, missão e visão que estão alinhados a CBPM, conforme Quadro 4.

Objetivos/ Ações	Objetivos estratégicos
-------------------------	-------------------------------

Contribuir para o desenvolvimento do desporto nacional.	Contribuir para o desenvolvimento do desporto nacional.
Divulgar o desporto militar no âmbito da Força Terrestre e meio civil.	Divulgar o Pentatlo Moderno no meio militar e civil.
Promover a integração com as entidades nacionais de administração do esporte.	Promover a integração com outras entidades nacionais de administração do esporte.

Quadro 4 – Objetivos estratégicos da CDE para a CBPM

Fonte: elaborado pelo autor

Quanto ao COB, único com um mapa estratégico definido e atualizado, onde conforme França (2013) “[...] percebe-se que a instituição tem rumado na direção da excelência gerencial [...]”, neste foram retirados do seu site institucional objetivos estratégicos que se correlacionam a um alinhamento com a CBPM, conforme Quadro 5.

Objetivos/ Ações	Objetivos estratégicos
Inovar.	Investir em inovação.
Informação de progresso.	Comunicar o progresso.
Perspectivas Futuras.	Gerar perspectivas futuras, principalmente para suas partes interessadas.
Transparência.	Ser transparente nas suas ações.
Aumentar e manter o número de atletas classificados.	Conquistas no esporte.
Aumentar e manter o número de finalistas.	
Apoio na participação de competições.	Apoiar a participação nas competições.
Suporte financeiro.	Dar suporte financeiro a seus projetos.
Estruturação do Treinamento.	Estruturar o Treinamento.
Conhecimento Técnico especializado.	Investir em conhecimento técnico especializado.
Suporte a evolução organizacional.	Evoluir na parte organizacional.
Repasse financeiro justo e transparente para confederações.	Repassar recursos para as federações de modo meritocrático e transparente, quando possível.
Gerenciar recursos para as confederações de modo meritocrático e transparente.	
Bom potencial de retorno.	Atrair investidores.
Uso eficiente do recurso.	Usar os recursos de forma eficiente.
Transformar mais atletas em ídolo.	Transformar mais atletas em ídolo.
Melhorar a comunicação interna.	Melhorar a comunicação interna.
Desenvolver a gestão do conhecimento.	Desenvolver a gestão do conhecimento.
Atrair e reter talentos.	Atrair e reter talentos.
Garantir que dispomos das pessoas certas nos lugares certos.	Garantir que dispomos das pessoas certas nos lugares certos.
Desenvolver competências estratégicas.	Desenvolver competências estratégicas.
Melhorar a eficiência dos processos administrativos.	Melhorar a eficiência dos processos administrativos.
Maximizar a captação de recursos.	Maximizar a captação de recursos.
Capacitar gestores esportivos.	Capacitar gestores esportivos.
Desenvolver e suportar atletas de alto rendimento.	Desenvolver e suportar atletas de alto rendimento.
Desenvolver treinadores de alto rendimento.	Desenvolver treinadores de alto rendimento.
Auxiliar as confederações na identificação de atletas.	Realizar parceria com o COB na identificação de atletas.
Fomentar a maturidade profissional das entidades esportivas.	Fomentar a maturidade profissional.

Desenvolver o Centro Olímpico de Treinamento e apoiar centros de treinamento de alto rendimento.	Gerenciar os Centros de Treinamento.
Aperfeiçoar os serviços de ciência do esporte.	Usar os serviços de ciência do esporte.
Desenvolver sistema de inteligência competitiva.	Desenvolver, em conjunto com o COB, sistema de inteligência competitiva.
Programa de formação e transição de carreira.	Fomentar a formação e transição de carreira no Pentatlo Moderno.

Quadro 5 – Objetivos estratégicos do COB para a CBPM

Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, no Quadro 6 a análise da própria CBPM, onde no seu mapa estratégico, como formato proposto por Kaplan e Norton (2008), pode-se elencar os seguintes objetivos estratégicos:

Objetivos/ Ações	Objetivos estratégicos
Inovar.	Investir em inovação.
Comunicar o progresso do Pentatlo Moderno.	Comunicar o progresso.
Transparência.	Ser transparente nas suas ações.
Aumentar o número de atletas classificados nos Jogos Olímpicos.	Aumentar o número de atletas classificados nos Jogos Olímpicos.
Apoio nas competições.	Apoiar a participação nas competições.
Suporte financeiro.	Dar suporte financeiro a seus projetos.
Estruturação do Treinamento.	Estruturar o Treinamento.
Aumentar o orçamento do Pentatlo Moderno.	Aumentar o orçamento do Pentatlo Moderno.
Gerenciar recursos para atletas por desempenho.	Gerenciar recursos para atletas por desempenho.
Melhorar a comunicação interna	Melhorar a comunicação interna.
Desenvolver competências estratégicas	Desenvolver competências estratégicas.
Criar bases de conhecimento	Criar bases de conhecimento.
Desenvolver Pessoas	Desenvolver Pessoas.
Melhorar a eficiência dos processos administrativos	Melhorar a eficiência dos processos administrativos.
Maximizar a captação de recursos	Maximizar a captação de recursos.
Aumentar o número de Federações	Fomentar o aumentar do número de Federações.
Fomentar a entrada no Pentatlo através do Triatlo Moderno	Implementar o Triatlo Moderno.
Desenvolver a comissão técnica.	Desenvolver a comissão técnica.
Aprimorar a detecção de talentos.	Aprimorar a detecção de talentos.
Desenvolver os CT e o Projeto PentaJovem para o futuro.	Desenvolver os CT e o Projeto PentaJovem.

Quadro 6 – Objetivos estratégicos da CBPM

Fonte: elaborado pelo autor

Na sequência, após o levantamento dos objetivos de cada parte interessada e o seu desdobramento em objetivos estratégicos e recompensas, pode-se definir, na Figura 1 os objetivos e recompensas que atendessem a maioria das partes, conforme o modelo de mapa da Gestão Competitiva sugerida por Magalhães (2012).

Este novo mapa estratégico para CBPM alinha as partes interessadas e possibilita as recompensas SOI. Além disso, realiza uma melhor distribuição

equânime e sem hierarquia, dos objetivos estratégicos em seus capitais gerenciáveis do PPTMP.

Vale elucidar que no caso das recompensas SOI, ou seja, os resultados almejados no mapa da Figura 1, foram colocados alguns resultados que carecem de definição, tais como a transparência.

Neste caso, a transparência é tudo que esteja relacionado à divulgação aberta e irrestrita para a sociedade, principalmente quanto ao emprego dos recursos financeiros.

SOCIEDADE		ORGANIZAÇÃO		INDIVÍDUOS	
Inserção e ascensão social através do esporte Desenvolvimento do esporte nacional Transparência Redução do consumo de drogas		Conquistas no esporte Participação em eventos de classe mundial e olímpica Difusão do esporte		Medalhas, vitórias e conquistas Participação em eventos e competições Evolução dos resultados Construção de ídolos Intercâmbio internacional Oportunidades de patrocínios	
PROCESSOS	PESSOAS	TECNOLOGIA	MERCADO	PARCERIAS	
<ul style="list-style-type: none"> •Controlar o uso eficiente e por desempenho dos recursos •Disponibilizar a prestação de contas •Desenvolver competências estratégicas •Propor e gerir a captação de novos recursos •Melhorar a eficiência dos processos administrativos •Melhorar a comunicação interna 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolver treinadores de alto rendimento •Programar a transição de carreira •Capacitar gestores esportivos •Manter as pessoas certas nos lugares certos •Desenvolver a gestão do conhecimento •Desenvolver a profissionalização das pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> •Aperfeiçoar os serviços de ciência do esporte com apoio do COB e Exército •Desenvolver os Centros de Treinamento em coordenação e apoio do Ministério do Esporte •Aprimorar a detecção de talentos •Desenvolver sistemas de inteligência competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir em inovação Moderna •Comunicar o progresso •Ampliar o número de Federações •Desenvolver ações de promoção de eventos em coordenação e apoio do Ministério do Esporte •Promover o desenvolvimento do Pentatlo Moderno com o fornecimento de equipamentos de baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o orçamento • Buscar a Mídia •Trabalhar com o ME, COB, Exército, Federações e Prefeituras •Atuar com empresa estatal 	

Figura 1 - Mapa estratégico da CBPM

Fonte: elaborada pelo autor, conforme modelo de Magalhães (2012)

Após a construção do mapa, houve a necessidade da elaboração de uma matriz que pudesse demonstrar o alinhamento dos novos objetivos estratégicos elencados no novo mapa (Figura 1), com os projetos vigentes e futuros da CBPM. Esta matriz, denominada matriz estratégica (Tabela 1), foi um modelo construído para identificar a relação de projetos versus os objetivos. Podendo assim, verificar que há 14 objetivos estratégicos ainda sem projetos.

Tabela 1 – Matriz Estratégica (Projetos x Objetivos) da CBPM

Pentajovem	Esp. (ME e COB)	Marco Zero	Objetivos		
			Alpha	Beta	
					<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 5px;"> <div> Objetivos estratégicos sem projetos</div> <div> Objetivos estratégicos com apenas um projeto</div> <div> Objetivos estratégicos com projetos</div> </div>
Projetos					Objetivos (capitais organizacionais)
					1. Controlar o uso eficiente e por desempenho dos recursos (processos)
x					2. Disponibilizar a prestação de contas (processos)
	x				3. Propor e gerir o apoio na participação de competições (processos)
			x		4. Desenvolver competências estratégicas (processos)
	x	x		x	5. Melhorar a eficiência dos processos administrativos (processos)
		x		x	6. Melhorar a comunicação interna (processos)
					7. Desenvolver treinadores de alto rendimento (pessoas)
					8. Programar a transição de carreira (pessoas)
	x				9. Capacitar gestores esportivos (pessoas)
				x	10. Manter as pessoas certas nos lugares certos (pessoas)
				x	11. Desenvolver a gestão do conhecimento (pessoas)
				x	12. Desenvolver a profissionalização das pessoas (pessoas)
			x	x	13. Criar bases de conhecimento (pessoas)
					14. Aperfeiçoar os serviços de ciência do esporte com apoio do COB e Exército (tecnologia)
					15. Aprimorar a detecção de talentos (tecnologia)
					16. Desenvolver sistemas de inteligência competitiva (tecnologia)
x					17. Desenvolver os Centros de Treinamento em coordenação e apoio do Ministério do Esporte (tecnologia)
					18. Investir em inovação (mercado)
					19. Implementar o Triatlo Moderno (mercado)
					20. Comunicar o progresso (mercado)
					21. Desenvolver ações de promoção de eventos em coordenação e apoio do Ministério do Esporte (mercado)
					22. Promover o desenvolvimento do Pentatlo Moderno com o fornecimento de equipamentos de baixo custo (mercado)
			x		23. Ampliar o número de Federações (mercado)
					24. Aumentar o orçamento (parcerias)
					25. Buscar a mídia (parcerias)
					26. Atuar com empresa estatal (parcerias)
	x				27. Trabalhar com o ME, COB, Exército, Federações e Prefeituras (parcerias)

Fonte – elaborada pelo autor

3. Conclusão

Embora este estudo tenha como limitação a escolha de determinadas partes interessadas e a ausência de outras, tais como, atletas, técnicos e federações esportivas, não incluídas no escopo do estudo devido aos critérios de poder, legitimidade e urgência (Magalhães 2012, p.43), ele possibilitou analisar o planejamento estratégico das diversas partes interessadas da CBPM. Além disso, propôs o alinhamento dos objetivos estratégicos destas partes com os seus em um único e novo modelo de mapa estratégico. Possibilitando, em uma matriz estratégica, comparar os objetivos escolhidos com os atuais e futuros projetos da CBPM.

Ainda, somando à limitação do estudo no tocante as partes interessadas, agrega-se o fator da necessidade da alta administração da CBPM em ter pleno conhecimento sobre o uso do mapa estratégico, em especial, sobre a aplicação do modelo de gestão competitiva sugerido por Magalhães (2012). Isto pode ser ratificado por Kaplan e Norton (2008, p.127), quando afirmam que todos devem compreender a estratégia e permanecerem altamente motivados, pois o sucesso na sua execução só será efetivo se houver a participação das pessoas envolvidas no processo, conforme descreve Kim e Mauborgne (2005, p.169):

“Deve-se promover uma cultura de confiança e comprometimento, que motive as pessoas a executar a estratégia combinada, não se limitando à observância da regra, mas se impregnando de seu próprio espírito. O coração e a mente das pessoas precisam alinhar-se com a nova estratégia, de modo que, como indivíduos, a abracem de maneira espontânea, dispostos a ir além da execução compulsória e cooperando voluntariamente para sua realização.”

Contudo, mesmo que este trabalho tenha conseguido propor um novo mapa estratégico com 27 objetivos estratégicos alinhados a todas as partes interessadas, ele ainda é uma proposta e não pode ser considerado como um produto final, pois a CBPM e as partes interessadas precisam validar estes objetivos e conseqüentemente escolher e hierarquizar os projetos que estão elencados na matriz estratégica.

Por fim, o assunto em pauta não se encerra, pelo contrário, apenas abre as portas de uma nova abordagem estratégica para CBPM que através desta ferramenta, poderá atender todas as partes interessadas, priorizando os atuais e futuros projetos para o desenvolvimento do Pentatlo Moderno no Brasil.

Referências bibliográficas

CAMY, J; ROBINSON, L (Dirección); PALMER, D (Asesor especial); **Gestión de las Organizaciones Deportivas Olímpicas**. Editado bajo los auspicios del Comité Olímpico Internacional, Solidaridad Olímpica. USA: Human Kinetics, 2008. 362p.

COMISSÃO DE DESPORTOS DO EXÉRCITO. **Site institucional da CDE**. Disponível em: <http://www.cde.ensino.eb.br/pg_interna.asp?idC=118&idCategoria=2%20&idSubCategoria=5%20>. Acesso em: 19 jun. 2014.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO (COB). **Mapa Estratégico**. Disponível em; <<http://www.cob.org.br/comite-olimpico-brasileiro/mapa-estrategico>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

FRANÇA, A. M.V. **Gestão Estratégica do Pentatlo Moderno no Exército Brasileiro**. Trabalho de conclusão de curso do Instituto Olímpico Brasileiro – CAGE. Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: < <http://gestoresiob.webaula.com.br /aluno/login/>>. Acesso em: 24 abr. 2014.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 323p.

MAGALHÃES, M. F. **Excelência Competitiva: Planejamento estratégico de Terceira Geração**. Rio de Janeiro. LTC, 2012. 158p.

_____. **Excelência Competitiva: A execução das estratégias nas empresas que visam durar**. 2010. 286p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, 2010. Disponível em: < http://fenix3.ufrj.br/60/teses/coppe_d/MarcosFelipeDeSaMagalhaes.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2014.

MCKEOWN, M. **Estratégia do planejamento à execução**. São Paulo. HSM, 2013. 272p.

MEIRA, T. B.; BASTOS, F.C.; BÖHME, M.T.S. **Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar**. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte. São Paulo. v. 26, n.2, p.251-62, abr./jun.2012.

MINISTÉRIO DA DEFESA. **Site Institucional do Ministério da Defesa/Comissão Desportiva Militar do Brasil**. Disponível em: <

<http://www.defesa.gov.br/arquivos/estrutura/seori/cdmb/competencias.php> disponível em 19/06/14 >. Acesso em: 19 jun. 2014.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Site Institucional do Ministério do Esporte**. Disponível em: < <http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/alto-rendimento/missao> >. Acesso em: 19 jun. 2014.

_____. **Plano Brasil Medalhas**. Disponível em: < <http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/alto-rendimento/plano-brasil-medalhas> > .Acesso em: 19 jun. 2014.

MOURA, R. **2012 – 2016 A Natação Brasileira e o Planejamento estratégico: um caminho para medalha olímpica**. Trabalho de conclusão de curso do Instituto Olímpico Brasileiro – CAGE. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: < <http://gestoresiob.webaula.com.br/aluno/login/> > . Acesso em: 24 abr. 2014.

UNION INTERNATIONAL DE PENTATHLON MODERNE (UIPM). **Site oficial da UIPM**. Disponível em <<http://www.pentathlon.org/uipm-appoints-sport-for-all-commission-members/>> Acessado em: 19 jun. 2014.

_____. **Site oficial da UIPM**. Disponível em: < <http://www.pentathlon.org/uipm-executive-board-focuses-on-development-at-1st-meeting-of-2013/> >. Acesso em: 19 jun. 2014.