



# SEMANA NACIONAL DE FORMAÇÃO

**MOURA/SERPA**

1/4 julho 2025



Desporto Escolar



EDUCAÇÃO, CIÊNCIA  
E INOVAÇÃO



serpa | terra forte  
município



[desportoescolar.dge.medu.pt](https://desportoescolar.dge.medu.pt)



# “Plano Estratégico e Operacional do Clube do Desporto Escolar: Guia Prático”

# Definição de Objetivos

## Como definir um objetivo?

### 5 regras:

1. Ser específico;
2. Ter associado um indicador de medida quantitativo que permita torná-lo mensurável
3. Ser fruto de uma negociação que o torne consensual
4. Exequível e, por isso realista, mas ambicioso de forma a constituir um estímulo
5. Com um horizonte temporal delimitado



### TEMPORIZÁVEL/TIME-BASED

Determine uma linha de chegada.



### REALISTIC/REALISTA

Trace metas que são realizáveis.



### ATTAINABLE/ALCANÇÁVEL

Faça com que as coisas sejam possíveis.



### MEASURABLE/MENSURÁVEL

Meça seu progresso.



### SPECIFIC/ESPECÍFICO

Faça com que seu objetivo seja claro.

S

M

A

R

T



## Exercício

**Vamos preencher as matrizes SWOT, do ponto “3 - Objetivos estratégicos e operacionais” do PEOCDE e definir a título de exemplo, um dos Objetivos Estratégicos (20´)**

## Check-List de Definição de **Objetivos Estratégicos**

- 1 – Definiu-se efetivamente o objetivo (o quê) e não apenas as medidas (como)?
- 2 – O resultado a alcançar é mensurável? Como medimos o sucesso?
- 3 – O objetivo tem um prazo definido (3-5 anos)?
- 4 – Designou-se o responsável principal pelo objetivo?
- 5 – O objetivo foca-se num resultado de alto nível, e não numa tarefa operacional?

**Exemplo de formulação correta:**

## Exercício

**Cada grupo vai partilhar o objetivo que definiu.  
Os colegas têm 4' para confirmar que todos os  
elementos da check-list estão presentes.**



## Missão, Visão e Valores

### Missão

O que se faz e porquê. A missão está no presente, é o propósito diário do Clube do Desporto Escolar. É a razão de existir e guia as ações no dia a dia.

### Valores

Como se age no caminho. São os princípios que orientam a cultura e comportamento da equipa, servindo como guia nas decisões e interações.

### Visão

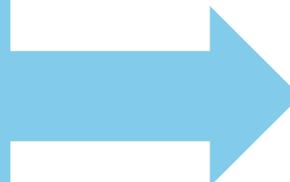
Onde se quer chegar. Representa o futuro ideal da organização, uma aspiração que motiva a evolução contínua e o crescimento estratégico.

Missão: Responde à pergunta "Qual é o nosso propósito AGORA? O que fazemos e para quem?"

É a razão de ser da organização, o que ela faz no presente para servir os seus stakeholders (alunos, escola, comunidade).

É mais focada no presente e na ação.

Exemplo CDE: "Promover a prática desportiva e hábitos de vida saudáveis junto dos alunos da escola, fomentando o desenvolvimento integral e o fair play."



### Exercício

**Cada grupo vai elaborar a definição da Missão do seu CDE**

Visão: Responde à pergunta "Onde queremos chegar? Qual é o nosso estado futuro desejado?"

É a imagem do futuro desejado, pelo CDE. O que se quer ser ou alcançar a longo prazo.

É mais focada no futuro e na ambição.

Exemplo CDE: "Ser reconhecido como um clube de desporto escolar de referência, com elevada adesão de alunos, que contribui ativamente para o sucesso educativo e bem-estar da comunidade escolar."

### Exercício

**Cada grupo vai elaborar a definição da Visão do seu CDE**

Valores: Respondem à pergunta "Em que acreditamos? Quais são os princípios que guiam o nosso comportamento e as nossas decisões?"

São os princípios éticos e morais que orientam a forma como as pessoas no CDE agem e interagem.

São a base da cultura interna, focados na forma de ser e estar.

Exemplo CDE: "Espírito desportivo, Respeito, Trabalho de equipa, Dedicção, Inclusão."

### Exercício

**Cada grupo vai elaborar a definição dos Valores do seu CDE**

## Objetivos Estratégicos vs Operacionais - CDE

### Objetivos Estratégicos

Focam-se na visão geral do Clube do Desporto Escolar, no seu posicionamento na comunidade escolar e local, e na visão de sucesso a longo prazo. Responde à pergunta: "Onde queremos estar no futuro?"

### Objetivos Operacionais

São mais específicos, focando-se nas atividades e processos necessários para atingir os objetivos estratégicos. Responde à pergunta: "O que precisamos fazer este ano para chegar lá?"

## Exercício

**Cada grupo vai definir, a título de exemplo, um dos  
Objetivos Operacionais para 2025-2026 (15´)**

## Check-List de Definição de Objetivos Operacionais

- 1 – O objetivo operacional contribui diretamente para um Objetivo Estratégico específico?
- 2 – O objetivo é Específico? Descreve uma ação ou resultado concreto?
- 3 – O objetivo é Mensurável? Existe uma métrica clara?
- 4 – O objetivo é Alcançável com os recursos e capacidades atuais?
- 5 – O objetivo é Relevante para as atividades do CDE?
- 6 - O objetivo tem um Prazo definido (curto prazo - meses)?

## Exercício

**Cada grupo vai partilhar o objetivo operacional que definiu. Os colegas têm 4' para confirmar que todos os elementos da check-list estão presentes.**



OBJECTIVE

OPTIMIZATION



MEASUREMENT



# KPI

A definição de KPIs tangíveis e intangíveis e a implementação de “dashboards”.



KEY PERFORMANCE INDICATOR

SUCCESS

STRAT



PERFORMANCE

Na gestão da performance  
precisamos de MEDIR....

OBJETIVO



META



Indicador



Claro

Simple

Mensurável

Realista



Nº

....

%

## Como definir um indicador para o objetivo?

Sempre que formularmos um objetivo, devemos garantir que existe um indicador que lhe está associado e o torna mensurável.

### **Exemplo 1:**

Assegurar que, no ano letivo de 2025-2026, a percentagem de alunos que participaram pelo menos uma vez nas atividades internas do Desporto Escolar, aumenta de 50% para 70%.

O **indicador associado a este objetivo é a percentagem de alunos**. O indicador permite ilustrar o estado atual, que é 50%, para o estado futuro desejado, 70% do total de alunos do Agrupamento de Escolas.

### **Exemplo 2:**

Atingir, no final do ano letivo de 2025-2025, um mínimo de 75% de alunos que avaliem com o grau de “Muito Satisfeito” os eventos desportivos organizados no contexto da atividade interna do Desporto Escolar.

O **indicador associado ao objetivo será a % de “Muito Satisfeito” no total de alunos**. A forma como se pretende alcançar esse objetivo é através da realização de um inquérito específico.

Indicadores de desempenho, também chamados de indicadores de performance, são índices que medem o sucesso da organização / Estratégia



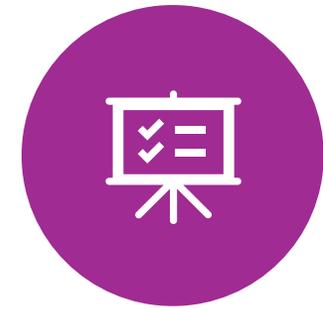
1. MEDIR O  
DESEMPENHO



2. MELHORAR A  
TOMADA DE DECISÕES



3. ALOCAR RECURSOS



4. ACOMPANHAR O  
PROGRESSO

# Tipos de KPIs...



INDICADORES DE  
PRODUTIVIDADE  
(PROCESSO)



INDICADORES DE  
QUALIDADE (PROCESSO /  
RESULTADO)



INDICADORES DE  
CAPACIDADE DE RESPOSTA  
(PROCESSO)



INDICADORES  
ESTRATÉGICOS (VISÃO |  
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)

## Exercício

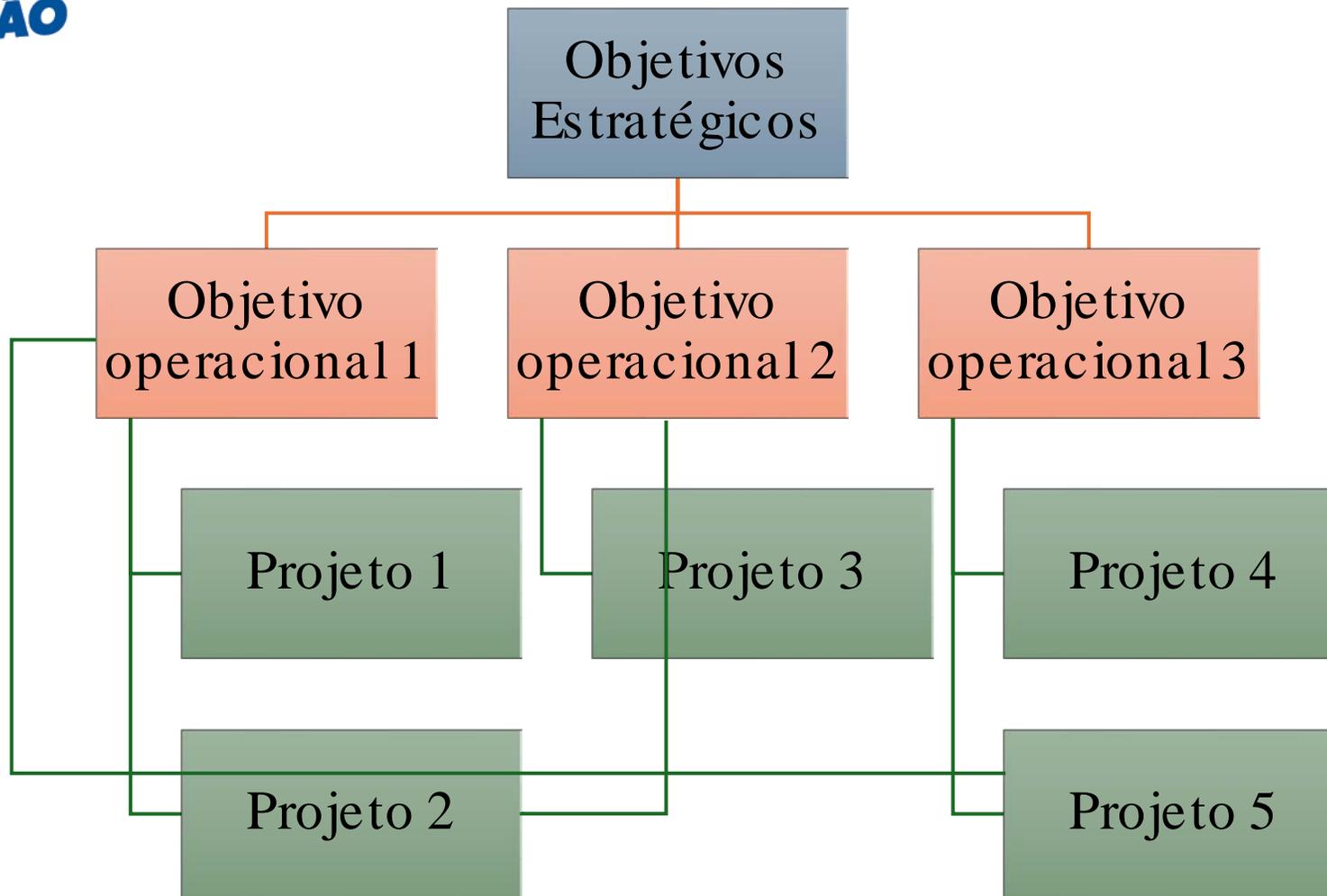
**Cada grupo vai escrever um indicador para cada um dos objetivos operacionais que definiu (10')**

## Exercício

**Cada grupo vai apresentar a outro grupo o indicador que definiu para o objetivo operacional e os colegas têm 5´ para analisar e dar sugestões**



# Relação entre objetivos estratégicos, objetivos operacionais e projetos

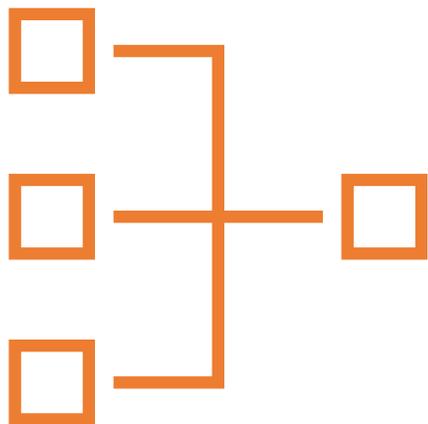


**Projeto:** um empreendimento **temporário** para criar um produto, **serviço** ou **resultado**. A natureza temporária de um projeto, implica que haja um início e um final do trabalho previsto. Um projeto pode existir isoladamente ou fazer parte de um programa ou portfolio.

Processo  
**≠**  
Operações  
Dia-a-dia

**Portfolio:** projetos, programas ou portfolios complementares, geridos em conjunto para alcançar **objetivos estratégicos e os respetivos objetivos operacionais**

(Project Management Institute, 2021)



Perspetiva  
sistémica da  
criação de  
valor do CDE

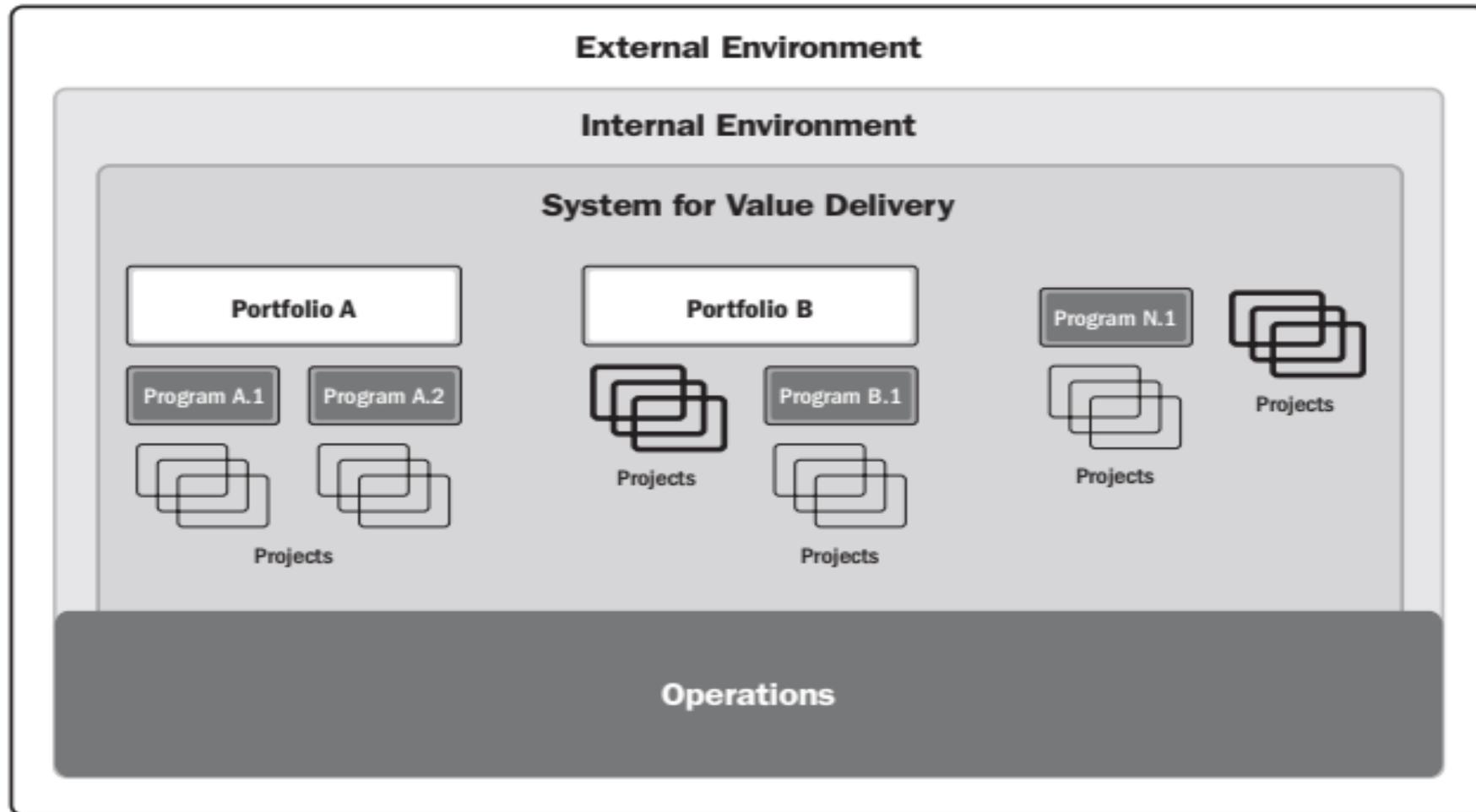


Figure 2-2. Components of a Sample System for Value Delivery



01

Metodologia para identificar os recursos tangíveis e intangíveis do clube de desporto escolar

02

Como avaliar e selecionar os recursos e construir a estratégia do clube de desporto escolar

03

Integrar as relações com o desporto federado e local na estratégia do clube de desporto escolar

04

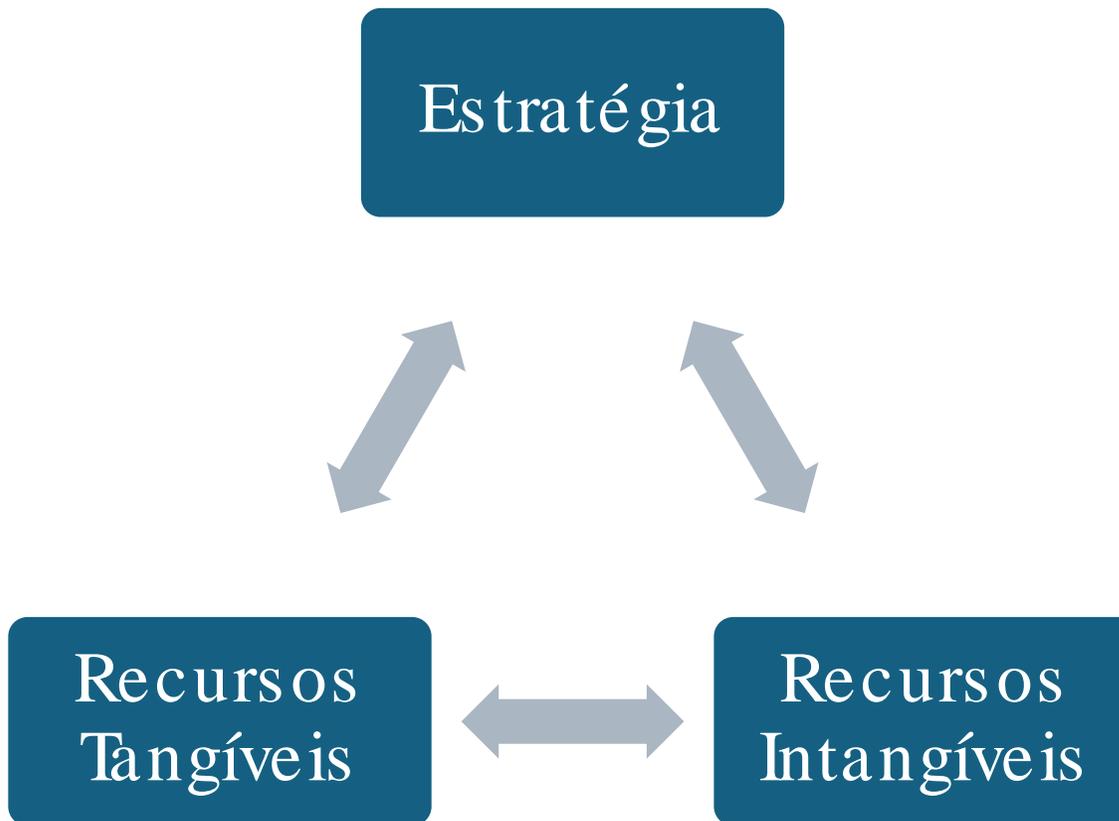
Visualizar, comunicar e envolver os grupos de interessados na estratégia do clube de desporto escolar.

**Alinhar o planeamento operacional com a estratégia**

# 01

Metodologia para identificar os recursos tangíveis e intangíveis do clube de desporto escolar

Transportes  
Material Desportivo  
Pessoas  
Espaços Desportivos  
Alimentação  
Prémios  
Recursos financeiros  
Recursos Tecnológicos  
Outros professores  
Cursos Profissionais  
Técnicos  
...



Motivação  
Carisma  
Coesão  
Confiança  
Criatividade  
Persuasão  
Inspiração  
Honestidade  
Integridade  
Iniciativa  
Disponibilidade  
Facilitação  
Partilha  
Ligações emocionais

# 01

Metodologia para identificar os recursos tangíveis e intangíveis do clube de desporto escolar

## Exercício

**Tendo como ponto de partida, o diagnóstico realizado anteriormente, cada grupo vai elaborar uma lista de recursos tangíveis e intangíveis específicos da sua Escola, classificando-os como pontos fortes ou áreas a melhorar (20').**

## 02

Como avaliar e selecionar os recursos e construir a estratégia do clube de desporto escolar

### Exercício

**Para cada projeto definido anteriormente, o grupo vai associar pelo menos dois recursos tangíveis e dois intangíveis que consideram ser fundamentais para alcançar a meta definida no objetivo para o qual esse projeto contribui (20').**

03

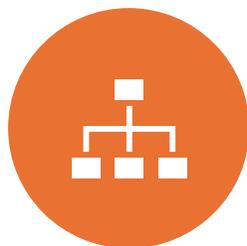
Integrar as relações com o desporto federado e local na estratégia do clube de desporto escolar

### Exercício

**Para cada projeto, o grupo vai identificar se existe algum benefício na aproximação ao desporto federado ou desporto municipal. Existindo, deve assinalar qual o benefício e quem são os intervenientes (ex: clube, projeto municipal, etc.) (20').**

## 04

Visualizar, comunicar e envolver os grupos de interessados na estratégia do clube de desporto escolar.



Stakeholder: um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetado ou entender que está a ser afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto, programa ou portfolio do CDE.



Análise de Stakeholders: um método de recolha e análise sistemática de informação quantitativa e qualitativa, para determinar quais os interesses que devem ser considerados ao longo do projeto.

# Quem são os stakeholders do CDE?

## Stakeholders internos

- professores dos grupos equipa; alunos/atletas; professores da escola; coordenador dos cursos profissionais; direção; ...

## Stakeholders externos

- Pais e Encarregados de Educação
- CLDE
- Autarquia
- Outras Escolas e CDEs
- Empresas e organizações do concelho/nacionais
- Clubes e Associações Desportivas
- ...

# RELAÇÃO COM OS stakeholders

RESPONSABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

CONSENSO E O INTERESSE MÚTUO

TRANSPARÊNCIA E CONFIANÇA

COLABORAÇÃO E OBJETIVOS COMUNS

PARTICIPAÇÃO, ENVOLVIMENTO E MELHORIA CONTÍNUA



Compreender:  
incluir, identificar,  
priorizar

Comunicar:  
informar, ouvir,  
responder

Confiar:  
transparência,  
integridade,  
respeito, ética

Colaborar: integrar,  
partilhar, cooperar,  
reportar

# Necessidade de concentrar esforços



## Exercício

O grupo vai elaborar uma lista dos stakeholders para cada projeto utilizando o quadro exemplo (20'), depois irá apresentar esse quadro a outro grupo de colegas, receber e integrar as suas sugestões (15')

